

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

ĐÀO THỊ MINH NGỌC

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ
GẮN KẾT NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ỨNG DỤNG
PHẦN MỀM MOBIO VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

ĐÀO THỊ MINH NGỌC

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ
GẮN KẾT NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ỨNG DỤNG
PHẦN MỀM MOBIO VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. CÁN HỮU DẠN

HÀ NỘI - 2023

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến TS. Cấn Hữu Dạn đã tận tâm và nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ em trong tất cả các bước để em có thể hoàn thành luận văn này.

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban Giám đốc, lãnh đạo các Phòng Ban và toàn thể Người lao động của Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam đã giúp đỡ em trong việc cung cấp số liệu, thảo luận để hoàn thiện bảng câu hỏi và tham gia trả lời phiếu khảo sát.

Em xin trân trọng cảm ơn các Thầy/Cô giáo Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội đã đào tạo, hướng dẫn và tạo điều kiện cho em trong suốt thời gian học tập, nghiên cứu và thực hiện luận văn.

Tác giả luận văn

Đào Thị Minh Ngọc

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG	II
DANH MỤC HÌNH	III
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	4
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	8
3.1. Mục đích nghiên cứu	8
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	8
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	8
4.1 Đối tượng nghiên cứu	8
4.2 Phạm vi nghiên cứu	8
5. Phương pháp nghiên cứu	9
5.1 Phương pháp thu thập thông tin	9
5.2 Phương pháp phân tích xử lý thông tin	10
6. Những đóng góp mới của luận văn	10
6.1 Những đóng góp về mặt lý luận	10
6.2 Những đóng góp về mặt thực tiễn	10
7. Nội dung chi tiết	11
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ SỰ GẮN KẾT NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC	12
1.1 Một số khái niệm có liên quan đến đề tài nghiên cứu	12
1.1.1 Khái niệm sự gắn kết	12
1.1.2 Khái niệm người lao động	16

1.1.3 Khái niệm sự gắn kết người lao động với tổ chức	18
1.2 Một số lý thuyết giúp gia tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức	27
1.2.1 Thuyết nhu cầu của Maslow (1943).....	27
1.2.2 Thuyết bản chất con người của Gregor (1956).....	29
1.2.3 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)	30
1.2.4 Thuyết công bằng của Adam (1963).....	31
1.3 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu	33
1.3.1 Một số mô hình nghiên cứu liên quan đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức	33
1.3.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	37
1.3.3 Giả thuyết nghiên cứu	38
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	49
2.1. Quy trình nghiên cứu	49
2.2. Thiết kế nghiên cứu.....	50
2.2.1 Phương pháp nghiên cứu.....	50
2.2.2 Quy trình xây dựng bảng hỏi	51
2.3. Xây dựng thang đo	52
2.4. Phương pháp lấy mẫu và thu thập dữ liệu.....	55
2.5. Phân tích dữ liệu.....	57
2.5.1 Đánh giá độ tin cậy thang đo lường (biến quan sát)	57
2.5.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA.....	58
2.5.3 Phương pháp phân tích hồi quy	59
CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	61
3.1. Khái quát chung về Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam	61
3.2 Thực trạng sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam	64
3.2.1 Phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/ Quản lý.....	64

3.2.2 Thu nhập và sự công bằng	65
3.2.3 Môi trường làm việc.....	67
3.2.4 Cơ hội đào tạo và thăng tiến	67
3.2.5 Cảm nhận về sự phát triển bền vững của công ty	68
3.2.6 Đặc điểm công việc.....	68
3.3 Kết quả nghiên cứu định tính.....	69
3.4 Kết quả nghiên cứu định lượng.....	73
3.4.1 Mô hình ước lượng.....	73
3.4.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo	73
3.4.3 Kiểm định tính xác thực của thang đo	77
3.4.4 Kiểm định tương quan.....	81
3.4.5 Kết quả hồi quy	82
CHƯƠNG 4: THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP	86
4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu	86
4.2 Một số đề xuất.....	87
4.2.1 Ban Giám đốc/Quản lý cần chú trọng tới phong cách làm việc	87
4.2.2 Cung cấp cho người lao động môi trường làm việc lý tưởng.....	89
4.2.3. Cần chú trọng sự hấp dẫn của đặc điểm công việc	89
4.2.4 Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động trong quá trình phát triển	90
4.2.5. Xây dựng mục tiêu phát triển Công ty một cách cụ thể, rõ ràng	91
4.2.6 Xây dựng một hệ thống thu nhập và công bằng cho người lao động	93
4.3. Hạn chế của nghiên cứu	94
KẾT LUẬN	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	98
PHỤ LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
GKNLĐ	Gắn kết Người lao động
Mobio	Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam
NC	Nghiên cứu
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
QTNL	Quản trị nhân lực

II

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Tổng hợp các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu.....	46
Bảng 1.2: Thành phần gắn kết vì tình cảm	47
Bảng 1.3: Thành phần gắn kết vì trách nhiệm	48
Bảng 1.4: Thành phần gắn kết vì nhu cầu lợi ích	48
Bảng 2.1: Thông tin về mẫu khảo sát.....	56
Bảng 3.1: Đặc điểm mẫu trong nghiên cứu định tính.....	70
Bảng 3.2: Kết quả kiểm định sơ bộ thang đo dành cho biến độc lập.....	74
Bảng 3.3 : Kết quả phân tích nhân tố khám phá các thang đo sự gắn kết NLĐ với tổ chức.....	78
Bảng 3.4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các thang đo sự gắn kết NLĐ với tổ chức.....	79
Bảng 3.5: Ma trận hệ số tương quan Pearson	81
Bảng 3.6: Kết quả ước lượng tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ với doanh nghiệp tại Mobio	82
Bảng 3.7: Kết quả kiểm định các giả thiết nghiên cứu	84

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Mô hình thuyết nhu cầu của Maslow	28
Hình 1.2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg	30
Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu của Mowday và cộng sự (1982), Iverson và Buttigieg (1999), Buchanam (1974) và Steers (1977).....	34
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Angle và Pery (1981), Glisson và Durick (1988)	34
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Zainudin Awang và cộng sự (2010)	35
Hình 1.6: Mô hình về sự hài lòng của người lao động trong giảng dạy và nghiên cứu tại Trường Đại học An Giang của Trần Minh Hiếu (2013)	36
Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu của (Poon, 2004; Silverthorn, 2001).	36
Hình 1.8: Mô hình nghiên cứu của luận văn.....	37
Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu tổng thể	49

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh Việt Nam đã chính thức tham gia vào quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, nền kinh tế đất nước đang có sự chuyển mình mạnh mẽ thì bất cứ ngành nào, doanh nghiệp hay địa phương nào cũng phải ý thức và sẵn sàng đối mặt với những khó khăn, thách thức mới. Trước tình hình đó, để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cần phải có đội ngũ nhân sự giỏi. Điều đó đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải đặt công tác quản trị nguồn nhân lực lên hàng đầu. Một doanh nghiệp có thể có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt, cơ sở hạ tầng vững chãi nhưng nếu thiếu lực lượng lao động thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại lâu dài và tạo dựng được lợi thế cạnh tranh. Trong nhiều năm gần đây, cạnh tranh về nhân lực là một trong những vấn đề luôn được các nhà quản lý doanh nghiệp quan tâm. Tình trạng nhân viên rời bỏ công ty để chuyển tới nơi làm việc có mức lương cao hơn, chế độ đãi ngộ hấp dẫn hơn, môi trường làm việc thân thiện hơn ngày càng trở nên phổ biến. Hơn ai hết, các nhà quản trị hiểu được rằng tỷ lệ nhân viên rời bỏ công ty gia tăng gây nên những ảnh hưởng rất to lớn cho doanh nghiệp. Đó là việc tăng chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo, chi phí cơ hội... Ảnh hưởng gián tiếp là làm tăng áp lực và khối lượng công việc cho những người ở lại, đặc biệt là những phản ứng dây chuyền khiến nhân viên thôi việc hàng loạt, gây mất cân đối nhân lực trong từng bộ phận dẫn đến giảm năng suất lao động, giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh, ảnh hưởng đến uy tín, vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Vậy, làm thế nào để gắn kết người lao động với tổ chức (GKNLĐ) luôn là vấn đề khó khăn đặt ra cho các nhà lãnh đạo tổ chức.

Nhiều nhà quản trị cho rằng mục tiêu của tổ chức khó có thể đạt được nếu không có sự gắn kết người lao động với tổ chức. Gắn kết người lao động

với tổ chức là chìa khóa cho sự thành công khi mức độ cạnh tranh tăng đột biến về chiều rộng lẫn chiều sâu (tính đa dạng, giá cả và chất lượng của sản phẩm, dịch vụ trên thị trường). Sự thiếu quan tâm hoặc không được quan tâm đúng mức đối với sự gắn kết người lao động với tổ chức có thể dẫn đến tình trạng hụt hơi hay bị loại khỏi thị trường trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Khi nền kinh tế phát triển, số lượng các doanh nghiệp được thành lập ngày càng nhiều thì cơ hội làm việc của người lao động (NLĐ) tăng lên, hiện tượng nhảy việc, thiếu nguồn cung lao động chất lượng cao, giữ chân người lao động đang là thách thức lớn đối với doanh nghiệp. Sự gắn kết người lao động với tổ chức có năng lực là vấn đề cần được quan tâm. Khi người lao động có năng lực làm việc với năng suất thấp, tinh thần làm việc kém, không tâm huyết trong công việc khiến cho những người lao động khác liên quan trong công việc bị ảnh hưởng, hiệu quả làm việc kém, năng suất lao động không cao. Như vậy, người lao động không gắn kết với tổ chức là tổn thất rất lớn. Để giữ chân người lao động thì nhà quản lý phải tìm ra được những yếu tố tác động đến sự gắn kết người lao động với tổ chức để có cách khắc phục, điều chỉnh hoặc có sự đầu tư phù hợp từ đó gia tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức.

Từ khi đại dịch Covid 19 bùng nổ đến nay, ngành công nghệ thông tin trong nước và thế giới phát triển mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Cùng với sự phát triển của ngành công nghệ thông tin, nhu cầu về nguồn nhân lực làm việc tại Hà Nội tăng nhanh chóng. Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu, sự cạnh tranh giữa các tổ chức kinh tế và đặc biệt là sự cạnh tranh của các công ty trong lĩnh vực công nghệ thông tin ngày càng trở nên khốc liệt. Việc tuyển dụng được nhân lực vào làm việc đã khó, nhưng làm thế nào để giữ chân họ ở lại và giúp họ có sự gắn kết với tổ chức lại càng khó hơn. Bên cạnh việc các doanh nghiệp công nghệ thông tin Hà Nội thiếu hụt đội ngũ kỹ sư phần mềm, các

doanh nghiệp còn đối mặt với tình trạng “chảy máu chất xám”, nhiều kỹ sư tài năng chuyển sang làm việc cho các công ty liên doanh và các công ty nước ngoài. Tình trạng ra đi của người lao động có năng lực trở nên rất phổ biến, làm thế nào để người lao động gắn kết lâu dài với tổ chức luôn là vấn đề khó khăn và thách thức đặt ra cho lãnh đạo các Doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam (Công ty Mobio) hoạt động trong lĩnh vực công nghệ, chuyên cung cấp các sản phẩm CDP và CEM Platform - nền tảng toàn diện giúp doanh nghiệp quản trị dữ liệu khách hàng và điều hành các nghiệp vụ liên quan đến khách hàng. Sau 6 năm hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam đã vươn mình từ một Tech Startup thành một Doanh nghiệp cung cấp sản phẩm Martech lớn tại Việt Nam. Trong suốt chặng đường thành lập và phát triển, Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam luôn chú trọng thu hút và giữ chân nhân tài, nỗ lực tìm hiểu và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết người lao động với tổ chức để đưa ra những cách thức và biện pháp giúp nâng cao sự hiệu quả công tác quản trị nhân lực. Khi quy mô nhân sự Công ty tăng lên đáng kể, Mobio bắt đầu phải đối mặt với những thử thách trong vấn đề quản trị nội bộ. Mặc dù tỉ lệ nghỉ việc tại Mobio trong những năm gần đây không cao nhưng với đặc thù ngành về sự cạnh tranh nhân lực khốc liệt cũng như tốc độ phát triển thần tốc của các Công ty công nghệ, Mobio luôn chú trọng và quan tâm tới sự gắn kết người lao động với tổ chức. Khi người lao động gắn kết với tổ chức, người lao động làm việc nhiệt huyết hơn, toàn tâm, toàn ý hơn, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Không những thế, sự ổn định nhân lực sẽ giúp cho Công ty Mobio hoạt động hiệu quả hơn và có được niềm tin của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình. Chính vì vậy, Mobio luôn nỗ lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chú trọng tới việc gắn kết người lao động với tổ chức

để có những bước tiến vững vàng cũng như sẵn sàng đón đầu những cơ hội và thách thức trên hành trình phát triển phía trước.

Xuất phát từ lý do thực tiễn trên cũng như nhận thức được tầm quan trọng của sự gắn kết người lao động với tổ chức, đề tài: “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam” được tác giả lựa chọn làm đề tài nghiên cứu. Hy vọng kết quả nghiên cứu này sẽ góp phần giúp cho Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó đến sự gắn kết người lao động với tổ chức. Từ đó, Công ty có cơ sở hoạch định, xây dựng và điều chỉnh các giải pháp phù hợp, có giá trị tích cực nhằm nâng cao hơn nữa sự gắn kết của người lao động với tổ chức, nâng cao lợi thế cạnh tranh của Mobio trên thương trường.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Nguồn nhân lực luôn là tài sản vô giá của bất kỳ một doanh nghiệp nào, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Làm thế nào để người lao động hết mình vì tổ chức, gắn kết với tổ chức là một bài toán khó cho tất cả các doanh nghiệp. Cũng chính vì lẽ đó mà trên thế giới những năm qua đã có những công trình nghiên cứu làm rõ nội dung về các yếu tố tác động đến sự gắn kết người lao động với tổ chức.

Cho đến nay, theo thống kê và tổng quan của tác giả, mặc dù các nghiên cứu liên quan đến chủ đề này được thực hiện nhiều trên thế giới, nhưng ở Việt Nam không có nhiều nghiên cứu chuyên sâu kiểm định mối quan hệ giữa sự gắn kết người lao động với tổ chức, đặc biệt là các doanh nghiệp trong lĩnh vực Công nghệ thông tin.

Robinson, Perryman và Hayday (2004) đã đưa ra nghiên cứu về sự gắn kết người lao động nhấn mạnh vào cảm giác có giá trị. Kết quả nghiên cứu

xác định mười yếu tố sẽ tác động khiến nhân viên cảm thấy có giá trị và trở nên gắn kết là: (1) Đặc điểm cá nhân, (2) kinh nghiệm trong công việc, (3) nhà quản lý, (4) đánh giá nhân viên, (5) cơ hội đào tạo và phát triển, (6) giao tiếp, (7) trả lương và đãi ngộ, (8) sức khỏe và an toàn, (9) thân thiện với gia đình, (10) sự hài lòng trong công việc. Zain và cộng sự (2009), nghiên cứu ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên trong một công ty niêm yết ở Malaysia. Nghiên cứu này đưa ra bốn khía cạnh ảnh hưởng đến sự gắn kết là (i) làm việc nhóm, (ii) đào tạo và phát triển, (iii) giao tiếp trong tổ chức, (iv) khen thưởng và sự công nhận. Mẫu nghiên cứu bao gồm 190 người trả lời từ công ty. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu này là mẫu nghiên cứu nhỏ, các yếu tố đưa vào mô hình giải thích được còn ở mức độ thấp, các giải pháp đưa ra còn khá chung chung và chưa cụ thể.

Ở lĩnh vực dịch vụ, tác giả Nguyễn Chí Công (2011) với nghiên cứu “Các giải pháp tạo sự gắn kết lâu dài của người lao động với doanh nghiệp ở các đơn vị thành viên VNPT”. Qua kết quả phân tích cho thấy, về ý định gắn kết lâu dài với doanh nghiệp của người lao động tại các đơn vị thành viên VNPT Cần Thơ thuộc Khối ngành Bưu chính Viễn thông chỉ ra rằng các nhân tố tác động tích cực có ý nghĩa đến sự gắn kết lâu dài của người lao động gồm có sự hài lòng trong công việc, ảnh hưởng của gia đình. Đồng thời tác giả cũng chỉ rõ có sự khác biệt trong ý định gắn kết lâu dài với doanh nghiệp giữa các nhóm có trình độ học vấn và thu nhập khác nhau. Trong đó, những người có trình độ học vấn đại học và trên đại học thì mức độ gắn kết với doanh nghiệp về mặt ý định thấp hơn so với những người có trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng. Còn những người có thu nhập cao có mức độ gắn kết với doanh nghiệp về mặt ý định cao hơn so với những người có mức thu nhập thấp.

Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012), “Nghiên cứu khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với Công ty Du lịch Khánh

Hòa”. Các tác giả đã đánh giá sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp bằng 3 yếu tố: nỗ lực, lòng tự hào và lòng trung thành. Đưa ra nhiều yếu tố tác động, tuy nhiên kết quả nghiên cứu đã khẳng định sự gắn bó của nhân viên chịu tác động của 5 nhân tố: sự phù hợp với mục tiêu; kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn của doanh nghiệp; sự hài lòng công việc; hỗ trợ của tổ chức và thương hiệu của tổ chức.

Nguyễn Thị Phương Dung và cộng sự (2014) “Nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng ở Thành phố Cần Thơ”. Kết quả cho biết 5 yếu tố tác động đến sự gắn kết người lao động: (i) văn hóa tổ chức; (ii) quan hệ nhân viên; (iii) đặc điểm cá nhân; (iv) chia sẻ tri thức; (v) cơ cấu tổ chức. Một số đề xuất nghiên cứu khác được các tác giả đưa ra, nhưng chủ yếu tập trung vào nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết đó là tiền lương và sự công bằng, các nhân tố thuộc về cá nhân, môi trường làm việc, đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, cảm nhận về sự phát triển bền vững của tổ chức.

Nghiên cứu của Anitha J (2014), đã khảo sát 700 người lao động và số lượng bảng khảo sát thu về được là 383 bảng câu hỏi hợp lệ. Anitha J (2014) đánh giá sự gắn kết của người lao động thông qua 7 yếu tố: môi trường làm việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, đào tạo và phát triển, chính sách và thủ tục, an sinh nơi làm việc, trả công lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy, khi lựa chọn các yếu tố đưa vào mô hình, cần lựa chọn phù hợp hơn để tăng mức độ ý nghĩa của mô hình.

Vũ Đức Tiên (2020), “Giải pháp nâng cao sự gắn kết trong công việc của người lao động tại công ty TNHH De Heus”. Kết quả nghiên cứu ta có thể thấy rằng có 5 yếu tố tác động đến sự gắn kết người lao động với tổ chức là: Trả công lao động (TCLĐ), Môi trường làm việc (MTLV), Lãnh đạo (LD), Đào tạo và phát triển (ĐTVPT), Đồng nghiệp (ĐN) đều được chấp nhận. Tuy

nhiên, có những điểm còn hạn chế, được đánh giá chưa cao như đề tài chưa phân tích sâu từng yếu tố và một số yếu tố quan trọng chưa đề cập.

Ngoài ra, có nhiều quan điểm và nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức. Có quan điểm cho rằng sự thỏa mãn của nhân viên với công việc sẽ làm dẫn đến sự gắn kết của họ đối với tổ chức (Mowday; Porter, và Steer, 1982 ; Mueller, Boyer, Price và Iverson, 1994) và ngược lại cũng có quan điểm cho rằng mức độ gắn kết người lao động sẽ dẫn đến làm họ thỏa mãn trong công việc (Vandenberg và Lance, 1992; Schwepker, 2001. Theo Trần Kim Dung (2005), các tổ chức sẽ có được sự gắn kết người lao động bằng cách làm cho họ thỏa mãn ở các khía cạnh khác nhau về những nhu cầu liên quan đến công việc như: (1) Công việc ; (2) Thăng tiến; (3) Lãnh đạo; (4) Đồng nghiệp; (5) Tiền lương; (6) Phúc lợi và (7) Điều kiện làm việc.

Ở Việt Nam, sự gắn kết người lao động là một khái niệm chưa được nghiên cứu nhiều (Thắng, 2015), vì thế những công trình nghiên cứu về chủ đề này còn rất hạn chế. Sự gắn kết người lao động được coi là một yếu tố quan trọng giữ chân các nhân viên tài năng, khuyến khích nhân viên tham gia những hoạt động vì tổ chức. Vì vậy, tăng cường gắn kết người lao động là một mục tiêu được nhiều nhà quản lý quan tâm để mang đến sự ổn định và phát triển của tổ chức. Mỗi nghiên cứu có cách tiếp cận khác nhau, nhưng đều chỉ ra được những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức. Các nghiên cứu này là tiền đề quan trọng giúp tác giả có thể tham khảo, học hỏi kinh nghiệm, và đề xuất giải pháp nâng cao sự gắn kết người lao động với tổ chức. Tuy nhiên cho đến nay, chưa có công trình nghiên cứu nào nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Mobio. Do đó, nghiên cứu của tác giả không trùng lặp với các nghiên cứu trước đó và việc thực hiện nghiên cứu này có ý

nghĩa và cấp thiết đối với Công ty Mobio.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Các nhiệm vụ nghiên cứu được thực hiện bao gồm:

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận về sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Xác định mô hình nghiên cứu và các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam;

- Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố và mức độ gắn kết của người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam;

- Đề xuất giải pháp nâng cao sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn là các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức.

- Đối tượng khảo sát: là người lao động trong Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nghiên cứu về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

- Phạm vi nghiên cứu về không gian: Tại Công ty Cổ phần Ứng dụng

phần mềm Mobio Việt Nam.

- Phạm vi nghiên cứu về thời gian: Số liệu thứ cấp sử dụng trong nghiên cứu của đề tài này thu thập tại Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam trong giai đoạn 2019 - 2023, các dữ liệu sơ cấp được thu thập vào tháng 3 năm 2023.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp thu thập thông tin

- Nghiên cứu định tính: Nhằm khám phá các nhân tố đặc thù của tổ chức, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát để đo lường các biến nghiên cứu, từ đó hoàn thiện bảng hỏi phù hợp với văn hóa và đặc thù của doanh nghiệp Việt Nam nói chung. Qua nghiên cứu này, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức đồng thời điều chỉnh thang đo cho phù hợp với công ty; đồng thời tác giả sử dụng nghiên cứu định tính bổ sung để giải thích rõ hơn và khách quan hơn kết quả nghiên cứu định lượng.

- Nghiên cứu định lượng: Tác giả sử dụng phương pháp khảo sát để thu thập dữ liệu: Sau khi lấy đủ số phiếu theo yêu cầu, tác giả tiến hành làm sạch phiếu, xác định độ tin cậy của thước đo; tiến hành loại bỏ các thước đo không đủ độ tin cậy; Kiểm định mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu. Tác giả tiến hành nghiên cứu với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS. Nghiên cứu đã thực hiện bằng việc tiến hành khảo sát, số phiếu phát ra 218 phiếu cho người lao động tại Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam. Tổng số phiếu thu về đủ điều kiện phân tích là 200 phiếu.

- Thu thập thông tin thứ cấp: Tác giả liên hệ với các Phòng, Ban trong đó thông tin thu thập chủ yếu tại Phòng nhân sự của Công ty, ngoài ra một số thông tin thứ cấp được thu thập từ các các chương trình và hoạt động về nhân

lực có liên quan như thu thập thông tin từ Luận án tiến sỹ, giáo trình, sách tham khảo liên quan đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức.

5.2 Phương pháp phân tích xử lý thông tin

- Phương pháp thống kê, phân tích: Sau khi thu thập dữ liệu từ điều tra xã hội học, số liệu sẽ được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho công tác phân tích đánh giá thực trạng và tác giả sử dụng phần mềm SPSS để đo lường và ước lượng các yếu tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

- Phương pháp so sánh và tổng hợp: Tác giả sử dụng dữ liệu thứ cấp để mô tả và phân tích thực trạng gắn kết nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

6. Những đóng góp mới của luận văn

6.1 Những đóng góp về mặt lý luận

Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về sự gắn kết người lao động với tổ chức; các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức; xây dựng được mô hình tác động của các nhân tố này.

Luận văn đóng góp và củng cố lý thuyết về sự gắn kết của người lao động với tổ chức, tạo điều kiện cho các nghiên cứu tiếp theo sâu hơn.

Luận văn đã chứng minh sự phù hợp của các lý thuyết để luận giải mô hình nghiên cứu và các giá trị, chiều hướng tác động tới sự gắn kết người lao động với tổ chức, lý do cần làm gia tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức.

6.2 Những đóng góp về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu cho thấy các thang đo dùng để đo lường sự gắn kết của người lao động với tổ chức và xác định mức độ tác động của từng yếu tố đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ

phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam.

Nghiên cứu khẳng định Phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý có tác động thuận chiều và tác động mạnh nhất đến sự gắn kết người lao động với tổ chức. Muốn tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức cần chú ý tới các yếu tố tác động trong từng trường hợp cụ thể. Kết quả nghiên cứu gợi ý rằng mỗi yếu tố tác động đến từng thành phần của gắn kết người lao động với tổ chức theo các chiều khác nhau. Chính vì vậy, nhà quản trị doanh nghiệp cần chú ý tác động của từng yếu tố đến từng thành phần của gắn kết người lao động với tổ chức nhằm tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức trong doanh nghiệp.

Từ nghiên cứu, tác giả đưa ra những đề xuất để Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam có thêm những thông tin cần thiết trong việc xây dựng các chính sách phù hợp để nâng cao sự gắn kết người lao động với tổ chức, giúp Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam hoạt động hiệu quả hơn, gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

7. Nội dung chi tiết

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của đề tài gồm các chương:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu về sự gắn kết người lao động với tổ chức

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Kết quả nghiên cứu

Chương 4: Thảo luận kết quả và đề xuất giải pháp

Kết luận

Tài liệu tham khảo

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ SỰ GẮN KẾT NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC

1.1 Một số khái niệm có liên quan

1.1.1 Khái niệm sự gắn kết

Trong những năm gần đây, sự gắn kết người lao động với tổ chức đã trở thành một khái niệm quan trọng trong nghiên cứu của các tổ chức, nhà quản lý và trong sự hiểu biết về hành vi của người lao động tại nơi làm việc. Tăng cường sự gắn kết của nhân viên chính là một cách để tăng năng suất trong nhiều tổ chức. Sự gắn kết người lao động với tổ chức và ảnh hưởng của nó đến các kết quả hoạt động của doanh nghiệp được giới thiệu bởi nhiều nhà nghiên cứu hành vi tổ chức trên thế giới. Nó phản ánh mức độ mà người lao động xác định đồng hành và gắn bó với tổ chức và cam kết mục tiêu của mình. Sự gắn kết đề cập đến mức độ mà một nhân viên tự nhận mình với mục tiêu chung của tổ chức và muốn duy trì là thành viên trong tổ chức đó. Cũng chưa có một khái niệm chung về sự gắn kết được chấp nhận giữa các nhà nghiên cứu.

Khái niệm sự gắn kết trước đây được hiểu là sự gắn bó với tổ chức được sử dụng phổ biến trong nghiên cứu hành vi tổ chức trong những thập niên 90, nhằm làm rõ khái niệm mới này. Sự gắn bó với tổ chức có một vị trí quan trọng trong việc nghiên cứu hành vi tổ chức. Một số lượng lớn các công trình nghiên cứu đó đã tìm thấy mối quan hệ giữa cam kết tổ chức với thái độ và hành vi tại nơi làm việc của nhân viên, được xem xét dưới nhiều khía cạnh khác nhau. Các nhà nghiên cứu đầu tiên như Dubin (1956) tìm thấy sự gắn kết có quan hệ tích cực với sự quan tâm của một nhân viên trong công việc và tương quan nghịch với ý định của một nhân viên muốn rời tổ chức. Nhiều năm sau, Drucker (1974) xác định rằng cam kết của công nhân giảm khi khả

năng tham gia như một thành viên của một tổ chức có hiệu quả giảm. Theo quan điểm của Mowday, Steers và Porter (1979), “Sự gắn kết với tổ chức là một sự kiên định mạnh mẽ (nhất quán, đồng nhất hay bất di bất dịch) của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực (involvement) của nhân viên trong một tổ chức nhất định”. Khái niệm này nói đến mối quan hệ tích cực với tổ chức khiến họ luôn sẵn sàng đầu tư công sức để đóng góp cho sự thành công và phát triển của tổ chức. Do vậy, sự gắn kết không chỉ xuất phát từ niềm tin và lời nói của nhân viên mà còn từ hành động thiết thực trong công việc. Nghiên cứu phân biệt giữa thái độ gắn kết (attitudinal commitment) và hành vi gắn kết (behavioural commitment) đối với tổ chức. Thái độ gắn kết đối với tổ chức phản ánh những suy nghĩ của cá nhân về mối quan hệ với tổ chức (sự đồng nhất của cá nhân đối với mục tiêu của tổ chức và sự sẵn lòng làm việc vì mục tiêu đó). Trong khi đó, gắn kết tổ chức ở góc độ hành vi thể hiện trong chính hành động - ngày càng trở nên gắn chặt với tổ chức của họ. Mowday và các cộng sự (1979) cũng cho rằng có mối quan hệ tương tác giữa thái độ gắn kết tổ chức và hành vi gắn bó tổ chức. Thái độ dẫn đến hành vi, còn hành vi sẽ củng cố thêm thái độ gắn kết.

Meyer và Allen (1991), khái niệm gắn kết với tổ chức là một trạng thái tâm lý mà biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì là thành viên trong tổ chức. Theo O'Reilly và Chatman (1986), sự gắn kết với tổ chức nên được xem là cấu trúc đa chiều. Một lời hứa của cá nhân với tổ chức bao gồm ý thức về cam kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức. Theo Mueller, Wallace và Price (1992), sự gắn kết với tổ chức là cách trung thành của nhân viên được cảm nhận bởi tổ chức. Legge (1995) cho rằng “sự gắn kết của nhân viên hoàn toàn khác biệt với hành vi phục tùng một cách nhẫn nhục được xem là đặc trưng của quản trị nhân sự truyền thống”. Sự phục tùng được duy trì

bởi hệ thống kiểm soát áp đặt dẫn tới sự phản ứng hơn là các hành vi phản hồi tích cực và chủ động trong công việc. Ngược lại, sự gắn kết được xây dựng trên niềm tin và một môi trường làm việc tin cậy lẫn nhau (Shepherd và cộng sự, 2000). Guest (1995) khẳng định, hành vi gắn kết của nhân viên đóng vai trò trọng tâm trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực và là “đặc điểm mấu chốt giúp phân biệt giữa quản trị nguồn nhân lực và quản trị nhân sự truyền thống”. Lincoln và Kalleberg (1983), gắn kết với tổ chức được khái niệm như là sự sẵn lòng dành hết nỗ lực cho tổ chức, sự gắn kết chặt chẽ với tổ chức và tìm kiếm để duy trì mối quan hệ với tổ chức

Theo Little (2006), trong lĩnh vực nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực những năm gần đây có những thay đổi trong cách tiếp cận nghiên cứu hành vi của nhân viên trong tổ chức. Khái niệm sự gắn kết người lao động (Employee Engagement) được giới thiệu rộng rãi trong những năm qua, thuật ngữ này đã được thể hiện trong Harvard Business Review (2005) và các trang web của nhiều công ty tư vấn nguồn nhân lực quốc tế như Development Dimensions International – DDI (2005) và Towers Perrin (2003). Thuật ngữ này thu hút sự chú ý của các nhà nghiên cứu hàn lâm lẫn thực tiễn trong hoạt động quản trị nhân lực. Các tác giả đã nghiên cứu tính tích cực của sự gắn kết này và áp dụng vào việc xây dựng các kết quả hoạt động của tổ chức. Nhiều tổ chức đo lường mức độ gắn kết người lao động và cố gắng để gia tăng mức độ gắn kết bởi vì họ tin tưởng rằng làm như vậy sẽ nâng cao năng suất và lợi nhuận. Các nghiên cứu đã tìm thấy mối liên hệ tích cực giữa sự gắn kết người lao động và kết quả thực hiện của tổ chức: duy trì nhân viên, năng suất, lợi nhuận, sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Harter và cộng sự (2002), dẫn theo Berry 2010) định nghĩa sự gắn kết người lao động là “sự lôi cuốn của cá nhân, sự hài lòng cũng như sự nhiệt tình đối với công việc”. Towers Perrin (2003) định nghĩa sự gắn kết là sẵn lòng và có khả năng để giúp đỡ tổ chức thành

công, ở mức độ lớn bằng những nỗ lực tự do trên cơ sở bền vững. Sự gắn kết này được tác động bởi các yếu tố tình cảm và nhận thức liên quan đến công việc và những kinh nghiệm làm việc tổng thể. Robinson và Hayday (2004) định nghĩa sự gắn kết người lao động là một thái độ tích cực của nhân viên hướng về tổ chức và các giá trị của tổ chức. Một nhân viên gắn kết được nhận thức bởi cảnh kinh doanh, làm việc với các đồng nghiệp để cải thiện hiệu quả trong công việc vì lợi ích của tổ chức. Các tổ chức cần phát triển và nuôi dưỡng sự gắn kết này, đó là một mối quan hệ hai chiều giữa người lao động và người sử dụng lao động. Berry (2010), sự gắn kết người lao động là mức độ mà nhân viên gắn kết với tổ chức, nhân viên làm việc tích cực như thế nào và nhân viên ở lại trong bao lâu là kết quả của sự gắn kết đó. Theo Blessing White (2011), các tổ chức theo đuổi các giá trị, mục tiêu và chiến lược cho sự thành công của tổ chức thì nhân viên cũng có những giá trị, mục tiêu và chiến lược cho sự thành công của riêng họ. Sự gắn kết là hoàn toàn, trọn vẹn khi nhân viên có được sự hài lòng cao nhất về vai trò, công việc của mình và đóng góp nhiều nhất vào sự thành công của tổ chức.

Như vậy, mỗi nhà nghiên cứu tiếp cận dưới nhiều quan điểm khác nhau, không có một khái niệm nhất quán về sự gắn kết người lao động với tổ chức. Nhưng về cơ bản, ai cũng đồng ý rằng sự gắn kết người lao động với tổ chức, đồng nghĩa với một môi trường làm việc trong đó: Bản thân nhân viên cảm thấy muốn ràng buộc với tổ chức; cảm thấy tự hào khi giới thiệu tổ chức là môi trường tốt và là nơi mọi người nên vào làm việc; cảm thấy việc gắn kết với tổ chức mang lại nhiều điều quý giá chứ không chỉ gói gọn trong lương bổng; cảm thấy gắn kết với những giá trị, đạo đức và hành động đại diện cho hình ảnh tổ chức.

Theo quan điểm của tác giả “gắn kết là một trạng thái tâm lý của cá nhân mà trạng thái tâm lý đó tạo ra các cảm xúc khiến cho cá nhân tự ràng

buộc mình vào tổ chức và nỗ lực thực hiện một công việc hay hoạt động nào đó vì sự rung động, trách nhiệm hoặc nhu cầu của cá nhân”. Nói đến sự gắn kết người lao động với tổ chức là nói lên sự gắn kết tự nguyện của nhân viên đối với tổ chức. Gắn kết tự nguyện là gắn kết thân thiết xuất phát từ cảm xúc, tình cảm và mang tính tự nguyện của nhân viên đối với tổ chức.

1.1.2 Khái niệm người lao động

Trên thực tế, có nhiều quan điểm tiếp cận khác nhau về người lao động:

Quan điểm kinh tế: Người lao động được xem như một yếu tố sản xuất quan trọng và được tính toán như một chi phí để sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ. Các quan điểm này tập trung vào sản phẩm lao động và những giá trị kinh tế mà người lao động mang lại.

Quan điểm xã hội: Người lao động được xem là một thành viên của xã hội và có những quyền lợi và trách nhiệm đối với cộng đồng. Các quan điểm này tập trung vào cộng đồng và những giá trị xã hội.

Quan điểm văn hóa: Người lao động được xem như một phần của một nhóm văn hóa sâu sắc. Các quan điểm này tập trung vào các giá trị cuộc sống, kỹ năng, truyền thống, và những giá trị văn hóa khác.

Quan điểm tính kỷ luật: Người lao động thường được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn kỷ luật như sự hiệu suất, đáp ứng thời hạn và sự chính xác. Các quan điểm này tập trung vào các quy tắc, quy trình và mục đích làm việc từ chuyên nghiệp.

Quan điểm psychological: Người lao động được xem như một cá thể với nhu cầu riêng và tương tác với môi trường làm việc. Các quan điểm này tập trung vào cách người lao động cảm thấy trong công việc của họ, những khó khăn trong môi trường làm việc và cách họ phản ứng lại với nó.

Có nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về người lao động. Trong mỗi giai đoạn, mỗi ngữ cảnh hoặc mỗi ngành nghề cụ thể lại có những khái

niệm về Người lao động khác nhau. Dưới đây là một số định nghĩa khác nhau về người lao động:

Về giải pháp kinh tế: Người lao động được định nghĩa là người có khả năng lao động và cung cấp sức lao động để sản xuất một mặt hàng hoặc dịch vụ. Theo quan điểm này, người lao động là một yếu tố trong quá trình sản xuất và được xem là nguồn lực của công ty, doanh nghiệp.

Về pháp lý: Trong lĩnh vực pháp lý, người lao động là người đang làm việc trong một công ty, doanh nghiệp, hoặc đang có hợp đồng lao động với một tổ chức. Quan điểm này cho rằng người lao động có quyền lợi và trách nhiệm pháp lý đối với công việc của mình.

Về kế toán: Định nghĩa người lao động trong lĩnh vực kế toán phụ thuộc vào cách tính lương và ước tính chi phí nhân sự của công ty. Người lao động được coi là một loại chi phí trong tranh chấp ngân sách và quản lý.

Về xã hội học: Trong xã hội học, người lao động là người đang làm việc để kiếm sống hoặc tìm kiếm sự thăng tiến trong nghề nghiệp hoặc trong xã hội. Đây là quan điểm phản ánh mối quan hệ giữa việc lao động và cuộc sống của con người.

Các khái niệm về người lao động có thể khác nhau tùy thuộc vào các ngành nghề, chức danh và hành vi của người lao động. Điều này cho thấy người lao động có nhiều đặc điểm khác nhau và đòi hỏi các quy định và chính sách khác nhau để giải quyết các vấn đề liên quan đến lao động.

- Người lao động là những người tham gia vào quá trình sản xuất hàng hóa và dịch vụ trong kinh tế.

- Người lao động là những người đang có công việc, công tác nhằm mang lại thu nhập để đáp ứng tiêu dùng cá nhân, gia đình và tham gia vào sự phát triển kinh tế của đất nước.

- Người lao động là những người góp phần vào quá trình sản xuất, phân phối và tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp, tổ chức hoặc cá nhân.

- Người lao động cũng bao gồm những người tham gia lực lượng lao động như công nhân, nhân viên văn phòng, chuyên viên kỹ thuật, cán bộ quản lý, chủ doanh nghiệp, nông dân, công nhân tay nghề, lao động phổ thông, lao động tự do, v.v.

- Người lao động còn được xem là một trong những yếu tố quan trọng nhất của đất nước, góp phần vào sự phát triển kinh tế và xã hội.

Như vậy, có thể hiểu “Người lao động ở đây được hiểu là người làm việc cho tổ chức/doanh nghiệp theo thỏa thuận bởi hợp đồng lao động, được trả lương và các chế độ chính sách đối với nhân viên theo các quy định pháp luật hiện hành; chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của tổ chức/doanh nghiệp”.

1.1.3 Khái niệm sự gắn kết người lao động với tổ chức

Nhiều nhà nghiên cứu kết luận sự gắn kết người lao động với tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu suất của tổ chức. Dubin (1956) tìm thấy sự gắn kết có tác động tích cực đến sự quan tâm của người lao động trong thực hiện công việc và tương quan nghịch với ý định của một nhân viên muốn rời tổ chức. Drucker (1974) xác định rằng gắn kết của người lao động giảm khi khả năng tham gia như một thành viên ít đi. Marsh và Mannari (1977), mô tả các nhân viên "cam kết suốt đời" như một người gắn kết về mặt đạo đức để ở lại tổ chức, bất kể địa vị hay mức độ hài lòng từ phía công ty mang lại. Một số nghiên cứu kết luận, có nhiều yếu tố tác động đến gắn kết người lao động với tổ chức bao gồm cả cấp độ cá nhân và quản lý. Ở cấp độ cá nhân, Benkhoff (1997) thấy rằng khi người lao động được đề bạt lên một vị trí cao hơn, họ có xu hướng gắn kết hơn với tổ chức; còn nhân viên làm việc lâu hơn trong tổ

chức họ có mức gắn kết cao hơn (Allen và Meyer, 1991; Hellriegel và cộng sự, 1995). Lok và Crawford (1999) cho rằng có tác động tỷ lệ thuận giữa tuổi tác và cam kết.

Kahn (1990) khái niệm “sự gắn kết là sự thể hiện nhận thức, cảm xúc và năng lực của bản thân khi thực hiện vai trò của mình trong công việc”, nghiên cứu cố gắng khám phá những yếu tố tâm lý cần thiết để chứng minh tầm quan trọng gắn kết người lao động và sự buông thả cá nhân của người lao động trong những điều kiện khác nhau. Khái niệm này tiếp tục được nghiên cứu và thang đo gắn kết cá nhân được đo lường bởi (May và cộng sự, 2004; Rich và cộng sự 2010; Soane và cộng sự, 2012). Tuy nhiên, theo Guest (2014) nghiên cứu của Kahn (1990) ban đầu không tạo ra nhiều sự chú ý, cho đến hơn một thập kỷ sau (May và cộng sự, 2004), mới có quan điểm khác về sự gắn kết xuất hiện.

Từ sau những năm 2000, lĩnh vực quản trị nhân lực đã đổi mới trong cách tiếp cận nghiên cứu hành vi của người lao động và được giới thiệu rộng rãi (Little, 2006). Đã có nhiều quan điểm, lập luận “sự gắn kết người lao động với tổ chức” có vẻ giống “sự cam kết với tổ chức”, cũng có thể xem gắn kết người lao động với tổ chức là một bước tiến của cam kết với tổ chức (Robinson và cộng sự, 2004). Điều này là dễ hiểu bởi giữa gắn kết và sự cam kết tổ chức có ý nghĩa tương đồng, đều nói lên sự gắn bó, thể hiện từ cảm xúc và mong muốn ở lại tổ chức. Sự khác biệt ban đầu có thể dễ phân biệt: người lao động cam kết với tổ chức vì những lợi ích mà họ nhận được từ tổ chức; trong khi gắn kết người lao động với tổ chức nhấn mạnh ý thức tự nguyện, cảm hứng, nỗ lực cống hiến để làm việc hiệu quả nhờ tổ chức truyền cho người lao động. Sự khác nhau cũng có thể được nhìn nhận ở góc độ nhà nghiên cứu chuyên sâu lĩnh vực gì; nhưng sẽ khó tách bạch thước đo nào phù hợp, vì mỗi nghiên cứu có mục tiêu riêng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố “tổ chức;

nhóm; cá nhân và công việc” (Robinson và Hayday, 2007). Khái niệm sự gắn kết người lao động được xây dựng trên nền tảng của các khái niệm trước đó như sự hài lòng trong công việc, cam kết của nhân viên và hành vi công dân tổ chức (hành vi mang lại tính tích cực cho hiệu quả của tổ chức). Mặc dù sự gắn kết người lao động có liên quan và bao gồm các khái niệm này, nhưng rộng hơn về phạm vi (Markos và Sridevi, 2010). Sự gắn kết người lao động có những điểm tương đồng và trùng lặp với hai khái niệm sự cam kết và hành vi công dân tổ chức (Markos và Sridevi, 2010); nghiên cứu phát hiện mối liên hệ tích cực giữa gắn kết người lao động và kết quả hoạt động của tổ chức như: Duy trì nhân viên, năng suất, lợi nhuận và sự trung thành,...

Gắn kết người lao động với tổ chức là một khái niệm đa hướng, nên có nhiều nghiên cứu đo lường khía cạnh khác nhau. Lý thuyết ba thành phần gắn kết của Mowday, Steers, và Porter (1979) được cho là một trong những lý thuyết hàng đầu nghiên cứu về chủ đề này; Mowday, Steers và Porter đề xuất ba thành phần: “(i) Sự gắn bó hay nhất quán (Identification): có niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận mục tiêu, các giá trị xác định của tổ chức; (ii) Lòng trung thành (Loyalty): mong muốn một cách mạnh mẽ duy trì vai trò thành viên của tổ chức; (iii) Sự dấn thân (Involvement): dấn thân vào các hoạt động của tổ chức và luôn cố gắng tự nguyện vì tổ chức”. Những khía cạnh này ngụ ý rằng các thành viên của tổ chức cần phải chủ động tham gia tích cực, sẵn sàng đóng góp vượt quá những gì tổ chức mong đợi. Mowday và cộng sự “đã sử dụng bảng câu hỏi OCQ (Organisational Commitment Questionnaire) để đo lường mức độ gắn kết người lao động với tổ chức của họ. Bảng câu hỏi OCQ gồm 15 yếu tố thành phần đo lường 3 biến thành phần của khái niệm gắn kết người lao động với tổ chức gồm sự đồng nhất, lòng trung thành và sự dấn thân”. Người lao động có thể trải nghiệm đều cả ba khía cạnh này hoặc đơn lẻ, các khía cạnh có thể khác nhau. Ví dụ: người có sự gắn kết về “Sự

trung thành cao” song sự gắn kết về sự dân thân (cố gắng) lại không cao và ngược lại. Xác định rõ mức độ gắn kết người lao động ở từng khía cạnh sẽ giúp nhà quản trị có phương án tăng cường sự gắn kết hiệu quả hơn. Nghiên cứu này tiếp tục được Trần Kim Dung (2006) điều chỉnh phù hợp nhận thức và mức hiểu biết của NLĐ ở Việt Nam; gắn kết người lao động với tổ chức gồm 3 thành phần: “(i) Lòng trung thành với tổ chức; (ii) Lòng tự hào về tổ chức; (iii) Ý thức nỗ lực cố gắng của nhân viên”.

Nghiên cứu Meyer và Allen (1991) đưa ra ba thành phần: “(i) sự cam kết về tình cảm; (ii) sự cam kết để duy trì (gắn bó bắt buộc); (iii) sự cam kết về chuẩn mực (đạo đức)”, nghiên cứu lập luận rằng các thành phần này không loại trừ lẫn nhau. Điều này ngụ ý rằng người lao động có thể đồng thời cam kết với tổ chức về tình cảm, về duy trì và về chuẩn mực ở các mức độ, cường độ khác nhau. Nhân viên có thể có thời điểm mặt cam kết này phản ánh mức độ cao hoặc thấp trong các thành phần (Meyer và cộng sự, 2002). Thứ nhất, sự gắn kết về tình cảm: là gắn kết thân thiết xuất phát từ tình cảm và mang tính tự nguyện của nhân viên đối với tổ chức. Một nhân viên cảm nhận được tình cảm mạnh mẽ sẽ cam kết với các mục tiêu của tổ chức, nhiệt tình và hài lòng với tổ chức. Thứ hai, sự gắn kết để duy trì: mức độ nhân viên cảm thấy phải gắn kết hoặc do không có cơ hội thay đổi nơi làm việc hoặc vì họ cảm thấy mất mát nhiều thứ nếu từ bỏ doanh nghiệp. Việc tiếp tục gắn kết là vì nhu cầu hoặc lợi ích tồn tại khi làm việc tại tổ chức. Khi đặt cược hoặc đầu tư thì lợi ích và tồn tại có thể xảy ra với những người ở lại hoặc rời khỏi tổ chức. Nhân viên gắn kết với tổ chức theo cách này ở lại làm việc cho tổ chức vì họ thấy cần phải ở lại. Thứ ba, sự gắn kết về chuẩn mực: là gắn kết do nhân viên cảm thấy phải có nghĩa vụ đạo đức, phải ở lại tổ chức. Những người có loại cam kết này nghĩ rằng tiếp tục làm việc trong tổ chức là một nhiệm vụ và nghĩa vụ đối với

họ. Nghĩa vụ của nhân viên có thể bắt đầu từ nhiều nguồn ví như một tổ chức có thể đã đầu tư nguồn lực trong việc đào tạo, nhân viên sau đó cảm thấy một nghĩa vụ đạo đức để nỗ lực đưa vào công việc của họ và ở lại với tổ chức. Sự gắn kết về chuẩn mực cũng có thể có được trước khi các nhân viên tham gia các tổ chức thông qua gia đình của họ hoặc quá trình xã hội hóa đòi hỏi lòng trung thành với một tổ chức.

Ngoài hai nghiên cứu nổi tiếng của Mowday, Steers, và Porter (1979) và Meyer và Allen (1991), một số nghiên cứu khác đo lường các khía cạnh gắn kết người lao động với tổ chức khác như:

+ Nghiên cứu Angle và Perry (1981) đề xuất hai thành phần: “(i) Cam kết về giá trị (Value commitment): gắn bó để phục vụ cho mục tiêu của tổ chức, niềm tin và sự chấp nhận các mục tiêu; (ii) Cam kết để duy trì (Commitment to stay): gắn bó để duy trì vai trò thành viên của họ trong tổ chức”.

+ O'Reilly và Chatman (1986) đã đề xuất ba thành phần gắn kết người lao động: “(i) Sự phục tùng (Compliance): sự dấn thân vì những phần thưởng đặc biệt; (ii) Sự gắn bó (Identification): sự gắn bó vì mong muốn hội nhập với tổ chức; (iii) Sự chủ quan (Internalisation): sự dấn thân do có sự phù hợp, sự tương đồng giữa giá trị của cá nhân với giá trị của tổ chức”.

+ Dessler (1999) đã chỉ ra bảy thực tiễn sử dụng lao động để dẫn tới sự gắn kết tích cực của NLD với tổ chức: “(i) nhấn mạnh các giá trị người đầu tiên; (ii) giao tiếp cơ bản tin tưởng; (iii) thiết lập mục tiêu hiệu quả; (iv) nâng cao năng lực tuyển dụng; (v) cung cấp bảo mật; (vi) hứa gói bồi thường hấp dẫn; và (vii) được cam kết với vai trò lãnh đạo”. Tuy nhiên, doanh nghiệp có môi trường làm việc hấp dẫn sẽ ảnh hưởng tích cực đến nhân viên và mang lại sự gắn kết cao nhất (Robbins và Judge, 2013).

+ Schaufeli và cộng sự (2002), cho rằng sự hăng hái (mạnh mẽ), sự cống hiến (hiên dăng) và sự miệt mài (say mê) là những khía cạnh đo lường quan trọng của sự gắn kết.

+ Alewweld và Bismarch (2002) đánh giá sự gắn kết người lao động theo ba đặc tính của hành vi: thứ nhất, nhân viên “nói” với những người khác về những điều tốt đẹp của tổ chức mình; thứ hai, nhân viên có mong muốn được ở lại với tổ chức; thứ ba, nhân viên “phục vụ” tổ chức bằng sự cố gắng và nỗ lực của mình.

+ Theo Perrin (2003), sự gắn kết người lao động với tổ chức được thể hiện trên hai phương diện sự gắn kết cảm xúc và sự gắn kết nhận thức. Thành phần gắn kết cảm xúc (Affective) thể hiện sự hài lòng cá nhân, nguồn cảm hứng có được từ công việc. Người lao động gắn kết tự nguyện với tổ chức khi họ tin tưởng vào những giá trị, yêu thích công việc, đội nhóm và tổ chức của họ. Thành phần gắn kết nhận thức, phản ánh mối liên hệ giữa cá nhân và tổ chức, mức độ nhân viên hiểu được vai trò của mình để mang lại sự thành công cho tổ chức. Gắn kết nhận thức biểu thị sự tập trung của người lao động vào phát triển tổ chức. Nghiên cứu cho rằng, tính hai mặt của nhận thức và cảm xúc như là một sự kết hợp giữa “ý muốn” và “cách thức”. Những người gắn kết đầy đủ cần cả hai điều này. Nhân viên cần ý muốn: ý thức về nhiệm vụ, niềm đam mê và tự hào thúc đẩy họ dành những nỗ lực quan trọng. Nhân viên cần cách thức: những nguồn lực, công cụ và hỗ trợ từ tổ chức để thực hiện nhiệm vụ và niềm đam mê đó.

+ Trần Kim Dung và Morris (2005), đã đo lường ý thức gắn kết bằng ba thành phần là “lòng trung thành, lòng tự hào và nỗ lực”. Nghiên cứu khảo sát 396 NLD tại Thành phố Hồ Chí Minh, nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa “mức độ thỏa mãn công việc và ý thức gắn kết”. Nghiên cứu khẳng định 5 khía cạnh thỏa mãn công việc của NLD “công việc; trả lương; đồng nghiệp;

giám sát và thăng tiến” tác động đến ý thức gắn kết; tác động lớn nhất là sự giám sát đến sự tự hào và cố gắng. Nghiên cứu đã dựa vào điều kiện tại Việt Nam để điều chỉnh thang đo gắn kết người lao động của Mowday và cộng sự (1979), đó là sự thay đổi thành phần “đồng nhất” thành “lòng tự hào, yêu mến tổ chức”. Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012) đánh giá sự gắn bó của NLD với doanh nghiệp bằng ba thành phần: “nỗ lực, tự hào và trung thành”. Nghiên cứu đưa ra nhiều yếu tố tác động, tuy nhiên kết quả khẳng định sự gắn bó của nhân viên chịu ảnh hưởng của “sự hài lòng công việc, phù hợp mục tiêu, kiến thức, hỗ trợ của tổ chức và thương hiệu của tổ chức”. Trong đó, sự hài lòng công việc bị tác động bởi 5 khía cạnh: khuyến khích thưởng, văn hóa tổ chức, trao quyền, hỗ trợ và kiến thức; nghiên cứu ý này dựa vào thang đo của Trần Kim Dung và Morris (2005).

+ Saks (2006) định nghĩa sự gắn kết là "một cấu trúc riêng biệt và độc đáo bao gồm các thành phần nhận thức, cảm xúc và hành vi có liên quan đến hiệu suất vai trò cá nhân", đây là nghiên cứu đầu tiên phân biệt sự gắn kết công việc và gắn kết tổ chức, nghiên cứu này giải quyết mối lo ngại về việc thiếu nghiên cứu hàn lâm về sự gắn kết người lao động và suy đoán rằng sẽ là hướng nghiên cứu mới cho các nhà quản trị.

+ Lockwood (2007), xem xét sự gắn kết người lao động dựa trên các thành phần “nhận thức, cảm xúc và hành vi”. Thành phần nhận thức phản ánh niềm tin NLD với tổ chức, nhà lãnh đạo và văn hóa nơi làm việc. Thành phần cảm xúc, phản ánh cảm nhận của NLD về tổ chức, lãnh đạo và đồng nghiệp của mình. Thành phần hành vi phản ánh những nỗ lực nhân viên dành cho công việc.

+ Macey và Schneider (2008) đề xuất ba thành phần gắn kết của NLD: (i) gắn kết trạng thái tâm lý; (ii) gắn kết hành vi; và (iii) gắn kết đặc điểm. Ngoài ra, nghiên cứu này còn đưa ra các đề xuất liên quan đến tác động

của các thuộc tính công việc và khả năng lãnh đạo là những tác động chính đến gắn kết người lao động với tổ chức.

+ Ram và Bohhakar (2011) đã xem xét vai trò của sự gắn kết người lao động đối với kết quả liên quan đến công việc và các yếu tố gắn kết được phân loại thành ba thành phần là nhận thức của nhân viên; đặc điểm công việc và phần thưởng.

+ Nghiên cứu Soane và cộng sự (2012) cho biết, thước đo hiệu quả sự gắn kết người lao động với tổ chức có liên quan đến lý thuyết và thực tiễn phát triển nguồn nhân lực, thang đo gắn kết người lao động gồm có ba thành phần: “cảm xúc trí tuệ; xã hội; tình cảm”; ba thành phần này có mối quan hệ về mặt lý thuyết và thực nghiệm với “thực hiện nhiệm vụ; hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behaviour – OCB) và ý định nghỉ việc”. “Hành vi công dân tổ chức” là một khái niệm mới nghiên cứu ở Việt Nam, nhưng ở Nhật Bản, khái niệm này được khai thác khá nhiều “Công nhân Nhật Bản cảm thấy xấu hổ khi họ sản xuất hoặc chuyển giao một sản phẩm có khuyết điểm sang khâu kế tiếp trong dây chuyền sản xuất. Kết quả công việc của mỗi cá nhân và thành công của mỗi doanh nghiệp Nhật Bản được xây dựng từ những thái độ và hành vi như vậy” (Nguyễn Thu Thủy, 2013).

Tóm lại, qua tổng quan nghiên cứu, cho thấy sự phong phú trong cách tiếp cận sự gắn kết người lao động với tổ chức. Cũng có một số người nghiên cứu đặt câu hỏi trọng tâm của sự gắn kết người lao động với tổ chức và đo lường bằng cách nào. Bên cạnh những thước đo được sử dụng nhiều, một loạt các khái niệm và thước đo mới về gắn kết người lao động với tổ chức đã xuất hiện, điều đó đồng nghĩa với việc sẽ rất khó so sánh các khái niệm hay việc khái quát hóa khái niệm và thước đo trở nên khó khăn khi muốn đưa ra một định nghĩa bao quát nhất. Có thể khái quát sự gắn kết người lao động với tổ chức theo các khía cạnh sau:

+ Gắn kết vai trò cá nhân: “là sự thể hiện nhận thức, cảm xúc và năng lực của bản thân khi thực hiện vai trò của mình trong công việc” (Kahn, 1990; May và cộng sự, 2004; Rich và cộng sự 2010; Soane và cộng sự (2012);

+ Gắn kết công việc, nhiệm vụ: như một trạng thái tâm lý tích cực được kích hoạt hướng vào các nhiệm vụ công việc; một nhân viên gắn kết có ý thức mạnh mẽ, cống hiến và say mê công việc (Schaufeli và cộng sự, 2002; Allen, 2014);

+ Gắn kết đa chiều: Sự gắn kết công việc và sự gắn kết tổ chức; sự gắn kết ở cấp độ nhóm công việc và sự gắn kết ở cấp độ cá nhân (Meyer và Allen, 1991; Saks, 2006; Selmer và cộng sự, 2013);

+ Gắn kết như thực hành quản lý: các nghiên cứu trong quản trị nhân lực đã bắt đầu xem xét sự gắn kết như một phương thức quản lý; đây là một hướng nghiên cứu mới nổi, chủ yếu là các nghiên cứu định tính. Chẳng hạn, Jenkins và Delbridge (2013) cho rằng các chiến lược để quản lý sự GKNLĐ có thể áp dụng các phương pháp tiếp cận tập trung vào “mềm” hoặc “cứng” ở hai nơi làm việc (bối cảnh khác nhau). Nghiên cứu xây dựng từ hai cách tiếp cận này để đảm bảo phác thảo một cách chính xác các yếu tố quan trọng của tổ chức, với mức độ ràng buộc và căng thẳng mà quản lý gặp phải trong việc thúc đẩy sự gắn kết; cung cấp những hiểu biết mới và những thách thức vốn có của việc GKNLĐ;

+ Gắn kết thái độ và hành vi tổng hợp: thông qua các biện pháp gắn kết của nhận thức, tình cảm và hành vi (Mowday, Steers, và Porter, 1979; Aleweld và Bismarch, 2002; Trần Kim Dung và Morris, 2005; Lockwood, 2007, Macey và Schneider, 2008; Swanberg và cộng sự, 2011).

Như vậy, ngày càng có nhiều nghiên cứu về sự gắn kết người lao động với tổ chức, tác giả cho rằng gắn kết người lao động với tổ chức là “sự gắn kết về tình cảm, trách nhiệm, nhu cầu lợi ích của người lao động với tổ chức

trong mối quan hệ với định hướng chiến lược phát triển của doanh nghiệp, với chuyên môn và với đồng nghiệp”.

1.2 Một số lý thuyết giúp gia tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức

Làm thế nào để người lao động gắn kết với tổ chức là vấn đề thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản trị. Sau đây là một số lý thuyết nền tảng giúp tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức:

1.2.1 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 người lao động, nhà quản trị cần tìm hiểu nhu cầu của người lao động và tìm cách thỏa mãn các nhu cầu đó. Nhu cầu của người lao động được sắp xếp từ thấp đến cao như sau:

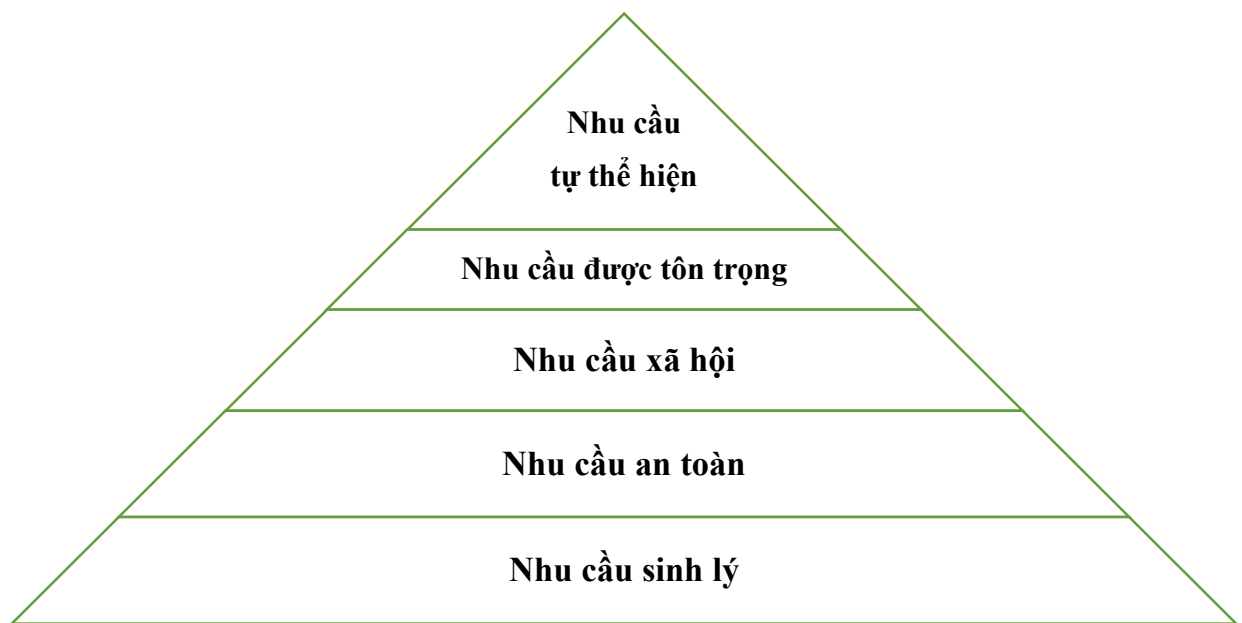
Nhu cầu sinh lý: là các nhu cầu cơ bản của con người nói chung và của người lao động nói riêng. Những nhu cầu cơ bản này đều là các nhu cầu không thể thiếu trong cuộc sống vì nếu con người không được đáp ứng đủ họ sẽ không thể tồn tại. Chính vì nhu cầu cơ bản này, con người mới đấu tranh để sinh tồn, 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.



Hình 1.1: Mô hình thuyết nhu cầu của Maslow

(Nguồn: Maslow, 1943)

Người lao động làm việc trong mỗi tổ chức đều có những mối quan tâm và mong muốn riêng. Việc thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của người lao động sẽ tạo động lực để người lao động gắn bó với doanh nghiệp và làm việc tốt hơn. NLD ở những độ tuổi khác nhau, đặc thù vị trí công việc khác nhau, tính cách và quan điểm sống khác nhau sẽ có những mối quan tâm và tìm kiếm những nhu cầu khác nhau. Khi nhu cầu của mỗi cá nhân được thỏa mãn, con người thường có xu hướng tìm kiếm những nhu cầu cao hơn. Vì thế để người lao động gắn kết với tổ chức, nhà quản trị cần phân tích và tìm hiểu

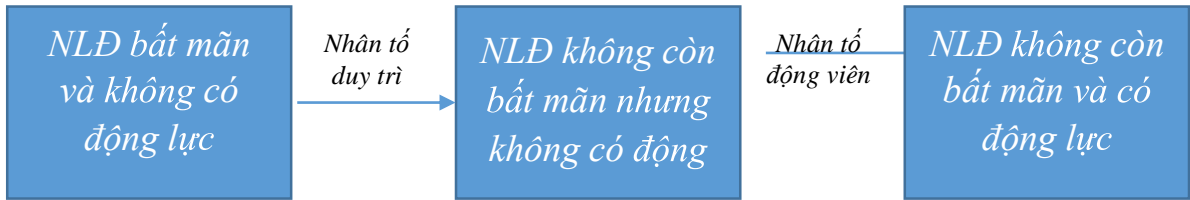
rõ nhu cầu của người lao động đang ở đâu trong hệ thống nhu cầu này để có thể xây dựng chế độ và chính sách phù hợp, nâng cao sự gắn kết NLD với tổ chức.

1.2.2 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 dành cho họ nhiều quyền 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 người lao động gắn kết với tổ chức, các nhà quản trị cần phải hiểu được bản chất của người lao động của mình, biết được điểm mạnh, điểm yếu để phân công công việc, thiết kế những công việc có đặc điểm phù hợp cho người lao động. Đồng thời, khi hiểu được người lao động, nhà quản trị có thể xây dựng những chính sách về nhân sự phù hợp từ đó càng nâng cao sự gắn kết của người lao động đối với tổ chức hơn.

1.2.3 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)



Hình 1.2: 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 người lao động 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 người lao động; 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, người lao động 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, người lao động sẽ làm việc một cách hăng hái khi được động viên bằng những biện pháp gọi là nhân tố động viên.

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 - Bản chất công việc

(Nguồn: Herzberg, 1959)

Học thuyết này giúp cho các nhà quản trị biết rằng để người lao động 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.

1.2.4 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 người lao động trong một tổ chức, họ luôn đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và phần nhận được.

Adam (1963) cho rằng người lao động 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 người lao động 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 người lao động 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 tưởng 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 người lao động, động viên và gia tăng mức độ hài lòng của họ, từ đó người lao động sẽ làm việc hiệu quả và gắn kết hơn với công ty. Ngược lại, nếu người lao động 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. Người lao động 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 người lao động 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.

1.2.5 Thuyết Hành vi công dân tổ chức (1997) và Lý thuyết về nguồn vốn con người

Theo lý thuyết “Hành vi công dân tổ chức” của Organ (1997), bản chất “*Hành vi công dân tổ chức là hành vi mang tính cá nhân, tự nguyện, không được thừa nhận một cách trực tiếp hoặc rõ ràng trong các hoạt động khen thưởng thông thường nhưng lại có tác dụng thúc đẩy các hoạt động hiệu quả của tổ chức. Hành vi này không xuất phát từ yêu cầu mệnh lệnh, đặc điểm của công việc hay sự thỏa thuận trong công việc*”. Lý thuyết này đã lý giải khá rõ hành vi tốt đẹp trong tổ chức sẽ giúp người lao động thực hiện công việc với trách nhiệm, tinh thần cao; luôn cầu thị, vui vẻ, thân thiện với đồng nghiệp

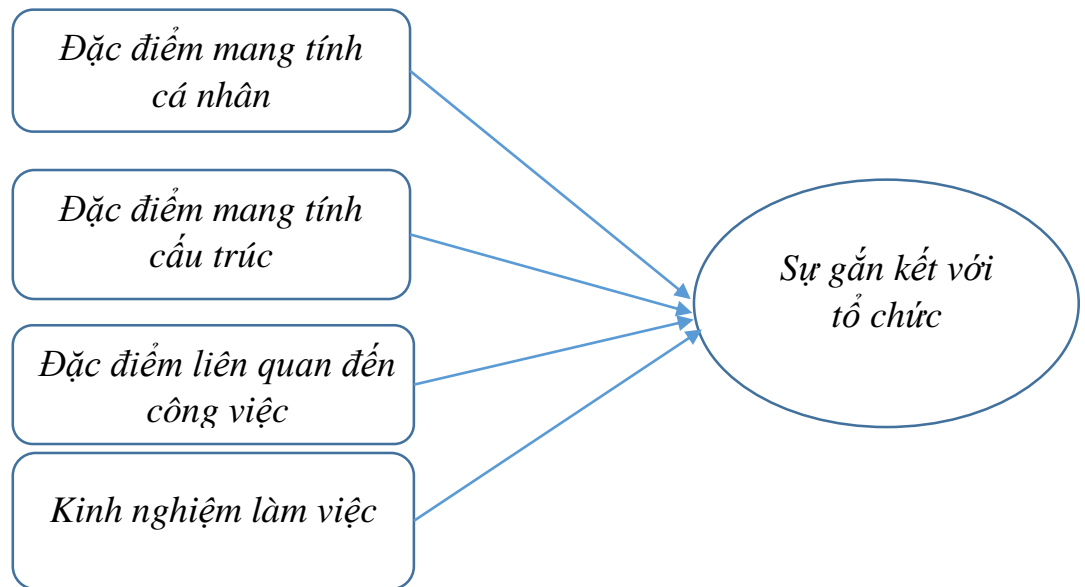
dẫn tới môi trường văn hóa gắn kết hơn. Hơn nữa, khi các cá nhân có “Hành vi công dân tổ chức” sẽ góp phần gia tăng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Lý thuyết về nguồn vốn con người (human capital theory) và lý thuyết nguồn lực (resource-based theory) là các lý thuyết nền tảng kinh điển dùng để phân tích và đánh giá các năng lực của một tổ chức, đặc biệt là năng lực của đội ngũ nhân sự (Barney, 1991). Hai lý thuyết này đều cho rằng trong bối cảnh cạnh tranh, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên có ý nghĩa nhất của các tổ chức, giúp các tổ chức tạo ra lợi thế trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt. Chính vì vậy mà các học giả trên thế giới đã cho rằng, trong bối cảnh cạnh tranh về nhân lực như hiện nay, các tổ chức cần phải thực hiện nhiều cách thức khác nhau để gắn kết NLD với tổ chức.

1.3 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

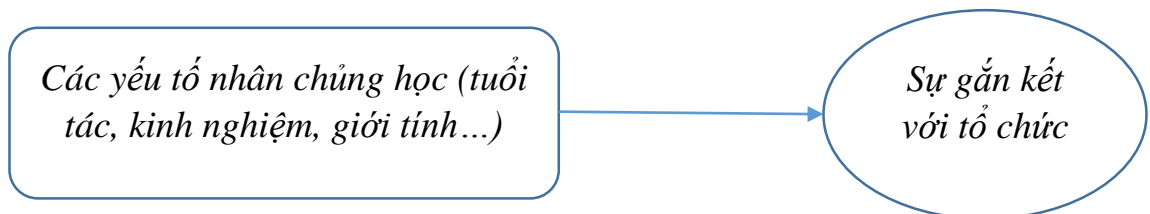
1.3.1 Một số mô hình nghiên cứu liên quan đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức

Trên thế giới, đã có những công trình nghiên cứu về các yếu tố tác động tới sự gắn kết người lao động. Những nhà nghiên cứu trước như Mowday và cộng sự (1982), Iverson và Buttigieg (1999), Buchanam (1974) và Steers (1977) đã chỉ ra rằng sự gắn kết người lao động với tổ chức bị tác động bởi nhóm nhân tố: đặc điểm mang tính cá nhân, đặc điểm mang tính cấu trúc, đặc điểm liên quan đến công việc và kinh nghiệm làm việc.



Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu của Mowday và cộng sự (1982), Iverson và Buttigieg (1999), Buchanan (1974) và Steers (1977)

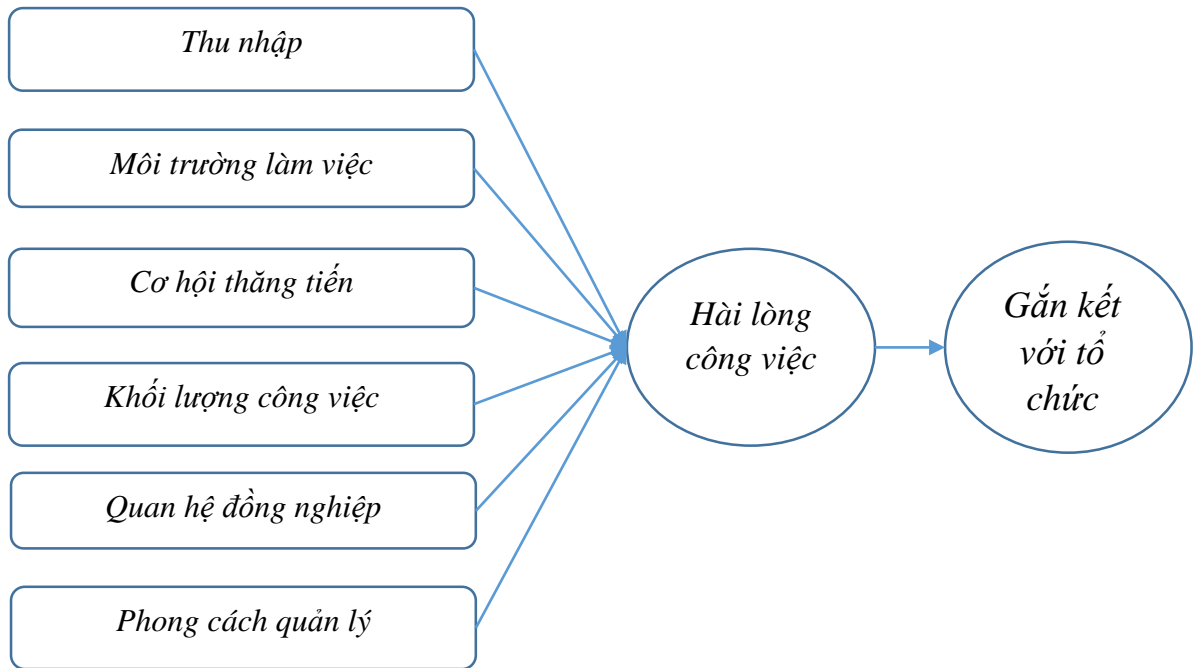
Có những tác giả khác lại nghiên cứu mối quan hệ của sự gắn kết với những nhân tố nhân chủng học mà người ta thường nhóm nó trở thành những nhóm nhân tố mang tính cá nhân như tuổi tác, kinh nghiệm, giới tính...



Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Angle và Pery (1981), Glisson và Durick (1988)

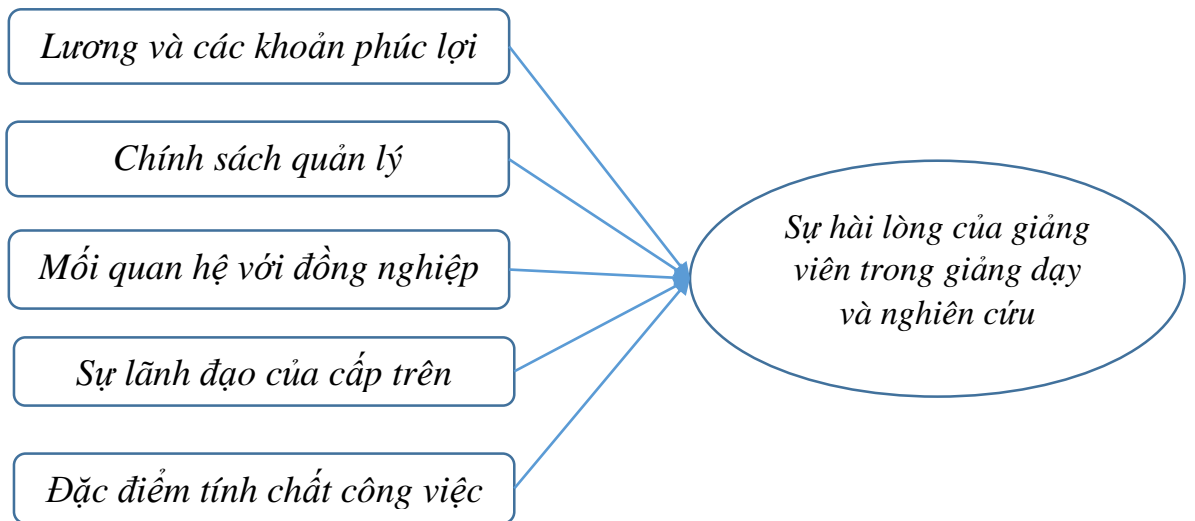
Nghiên cứu của Zainudin Awang và cộng sự (2010) tại Trường Đại học Khoa học Teknologi MARA, Kelantan, Malaysia về “Các yếu tố ảnh hưởng về sự hài lòng công việc đến cam kết gắn kết của nhân viên với tổ chức”. Trong nghiên cứu này đã sử dụng bảng câu hỏi theo Zain (1997), Hamzah (1998) và Lassim và cộng sự (1990) bằng cách khảo sát 310 giảng viên, trong đó có 183 nữ và 127 nam, về tình trạng hôn nhân với 73% đã kết hôn, 27%

còn độc thân. Kết quả nghiên cứu cho thấy 3 biến có tương quan mạnh mẽ với hài lòng công việc có hệ số beta như sau: Quan hệ đồng nghiệp (H5) là 0,617; Cơ hội thăng tiến (H1) là 0,612 và sau cùng khối lượng công việc (H4) là 0.589.



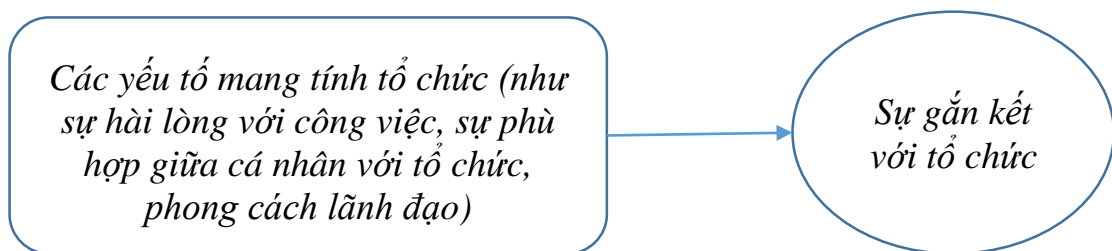
Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Zainudin Awang và cộng sự (2010)

Nghiên cứu của Trần Minh Hiếu (2013), “Sự hài lòng của người lao động trong giảng dạy và nghiên cứu tại Trường Đại học An Giang”, Nghiên cứu định lượng được tiến hành với 241 bảng hỏi được thu về. Có tất cả 38 biến được tập hợp thành 8 yếu tố. Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính bội chỉ ra 5 yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động trong giảng dạy và nghiên cứu tại Trường Đại học An Giang.



Hình 1.6: Mô hình về sự hài lòng của người lao động trong giảng dạy và nghiên cứu tại Trường Đại học An Giang của Trần Minh Hiếu (2013)

Bên cạnh đó, có những nhóm tác giả lại nghiên cứu về mối quan hệ sự gắn kết với các yếu tố mang tính tổ chức (như sự hài lòng với công việc, ý định rời bỏ tổ chức (Hackman và Old man, 1980); (Sarminah, 2006). Một số tác giả khác lại nghiên cứu sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Một số lại nghiên cứu về mối quan hệ sự gắn kết với phong cách lãnh đạo (Silverthorn, 2001).



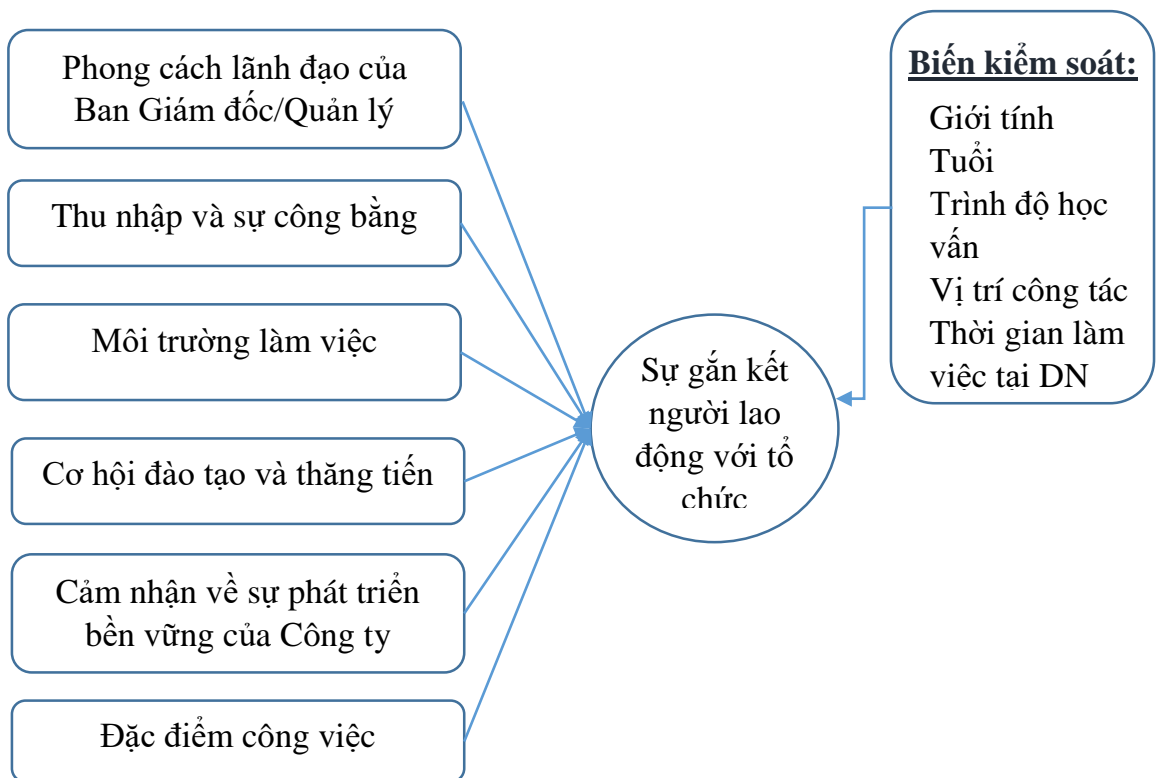
Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu của (Poon, 2004; Silverthorn, 2001).

Các nghiên cứu trước đây đã khám phá ra nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động 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 người lao động. 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 người lao động.

1.3.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa vào tổng quan nghiên cứu và tham khảo các nghiên cứu chuyên sâu về các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết người lao động với tổ chức, trên cơ sở kế thừa và chọn lọc các yếu tố ảnh hưởng để tìm hiểu mối tương quan của các yếu tố tác động đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức, tác giả dựa trên mô hình nghiên cứu của Zainudin Awang và cộng sự (2010), Robinson và cộng sự (2003), đề xuất mô hình nghiên cứu:



Hình 1.8: Mô hình nghiên cứu của luận văn

Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam sử dụng trong nghiên cứu này gồm có 6 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc.

+ Các biến độc lập trong mô hình gồm 6 yếu tố liên quan bao gồm: (i) Phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý, (ii) Thu nhập và sự công bằng, (iii) Môi trường làm việc; (iv) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (v) Cảm nhận về sự phát triển bền vững của tổ chức; (vi) Đặc điểm công việc.

+ Biến phụ thuộc trong mô hình là sự gắn kết người lao động với tổ chức, gồm 3 thành phần: gắn kết vì tình cảm, gắn kết trách nhiệm và gắn kết vì nhu cầu lợi ích.

1.3.3 Giả thuyết nghiên cứu

1.3.3.1 Tác động Phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý và sự gắn kết người lao động với tổ chức

Phong cách lãnh đạo là cách mà Ban Giám đốc/Quản lý đưa ra định hướng, kế hoạch thực hiện và tạo động lực cho người lao động. Dưới góc nhìn nhân viên, đó là các hành động ẩn và hiện mà người lãnh đạo thể hiện. Phong cách lãnh đạo Ban Giám đốc/Quản lý là dạng hành vi để thực hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác theo nhận thức của đối tượng. Theo Pardey (2007), phong cách lãnh đạo là “cách thức người lãnh đạo dẫn dắt người lao động thực hiện theo khả năng phù hợp của mình và phù hợp với bối cảnh của tổ chức”. Lãnh đạo là người ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn kết của nhân viên; nên nhà lãnh đạo có phẩm chất và giàu kinh nghiệm có thể xây dựng sự gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Theo Sarros và cộng sự (2008) “lãnh đạo là một phần của hành vi tổ chức và không thể tách rời”. Mowday và cộng sự (2013), phong cách lãnh đạo ảnh hưởng trực tiếp tới chính hành vi của nhân viên ở khía cạnh gắn kết với tổ chức lâu dài.

Phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý được hiểu là cách thể hiện vai trò, hành động và ra quyết định, cách mà họ giao tiếp với mọi người và cách mà họ đối xử với mọi người (Muddaser, 2013). Có nhiều phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý như phong cách lãnh đạo trực tiếp,

phong cách lãnh đạo chuyên giao, phong cách lãnh đạo trao quyền, phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng. Trong đó, phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý truyền cảm hứng được cho là một trong những phong cách phổ biến nhất. Nghiên cứu này tìm hiểu nhận thức và đánh giá của người lao động về phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam, mục đích để tìm hiểu sự tác động của phong cách lãnh đạo đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

Koopman (1991), nghiên cứu phong cách lãnh đạo ảnh hưởng tới người lao động, ông cho rằng người lao động mà thích phong cách của lãnh đạo thì ngày càng yêu mến và gắn kết hơn với tổ chức; người lao động cảm thấy gắn kết với tổ chức hơn nếu được lãnh đạo chia sẻ và quan tâm; khi người lao động hiểu được trách nhiệm của mình, họ sẽ gắn kết hơn và có những ý tưởng sáng tạo hơn trong công việc. Podsakoff và cộng sự (1990) chỉ rõ phong cách lãnh đạo tác động đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức; người lãnh đạo giỏi như là một tấm gương, hình mẫu để nhân viên làm theo. Người lãnh đạo phải thúc đẩy được sự đoàn kết, tinh thần nhóm làm việc đạt hiệu quả. Tác giả nhận thấy khía cạnh phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý tác động tới sự gắn kết nhân viên với tổ chức là rất quan trọng, vì Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam luôn đề cao vai trò của người đứng đầu. Để xem xét liệu khía cạnh “phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý” có thực sự tác động tới sự gắn kết nhân viên với tổ chức hay không.

Giả thuyết H1: Yếu tố phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý có tác động thuận chiều đến sự gắn kết NLD với tổ chức.

1.3.3.2 Tác động Thu nhập và sự công bằng và sự gắn kết người lao động với tổ chức

Tại nơi làm việc, người lao động cần được thỏa mãn những nhu cầu vật

chất của họ, họ cần được trả thu nhập hợp lý để đảm bảo cuộc sống bản thân và gia đình. Sự hài lòng với mức độ chi trả là sự hài lòng mức thu nhập trực tiếp, sự hài lòng với mức tăng là hài lòng với mức tăng chi trả mỗi khi thay đổi, sự hài lòng với cơ cấu chi trả hay các thủ tục chi trả là hài lòng với thang bảng lương trong cả tổ chức và với phương pháp hay cách thức được sử dụng chi trả, sự hài lòng với các phụ cấp, phúc lợi là hài lòng với những khoản bổ sung khác gián tiếp mà được trả cho người lao động. Như vậy, thu nhập chính là nhu cầu cơ bản nhất mà bất kỳ ai khi đi làm đều mong muốn được thỏa mãn đầu tiên gọi là nhu cầu tồn tại. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, thu nhập là toàn bộ những gì mà Người lao động nhận được từ việc làm công cho tổ chức, bao gồm tiền lương, các khoản phụ cấp, tiền trội giờ, phúc lợi, tiền thưởng, các khoản bảo hiểm và các chế độ khuyến khích khác. Để duy trì được những nhân viên giỏi cho tổ chức, trả thu nhập cao chưa đủ mà còn phải thể hiện tính công bằng trong nội bộ tổ chức.

Đối với người lao động thu nhập gắn liền với họ và là nguồn chủ yếu nuôi sống bản thân và gia đình. Nếu thu nhập đảm bảo được sự công bằng sẽ là động lực kích thích năng lực sáng tạo, tăng năng suất lao động, tạo ra hòa khí cởi mở giữa người lao động, tạo thành khối đoàn kết thống nhất, trên dưới một lòng, một ý chí vì sự nghiệp phát triển của tổ chức và vì lợi ích phát triển của bản thân họ. Chính vì vậy mà người lao động làm việc hăng say, có trách nhiệm và tự hào về mức thu nhập của họ, từ đó tạo ra sự gắn kết người lao động với tổ chức. Ngược lại, nếu tổ chức trả thu nhập không công bằng thì nguồn nhân lực sẽ kiệt quệ về thể lực lẫn tinh thần, làm giảm sút chất lượng lao động, không những sinh ra mâu thuẫn nội bộ mà còn có thể gây nên sự phá hoại ngầm dẫn đến những lãng phí cho tổ chức như: cắt xén thời gian làm việc, làm việc không trách nhiệm, bãi công, đình công... Và một sự mất mát lớn hơn đó là sự ra đi của những nhân lực có trình độ chuyên môn, tay nghề

cao để làm việc ở những tổ chức khác có mức thu nhập hấp dẫn hơn. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài thì sự công bằng là: Trả thu nhập theo đúng tính chất, mức độ phức tạp công việc đảm nhận (hay còn gọi là giá trị công việc) và mức độ hoàn thành công việc của người lao động trong Công ty.

Con người được động viên theo đuổi sự công bằng cá nhân và xã hội, né tránh sự không công bằng và thậm chí họ tự thiết lập sự công bằng cho mình. Nếu hệ thống phân thưởng không tạo cho người lao động một nhận thức về sự công bằng thì khó có thể có những hoạt động tốt của người lao động (John Stacey Adams, trích dẫn từ Nguyễn Hữu Lam, 2011). Người ta sẽ không chấp nhận một mức thu nhập thấp hơn mức họ có thể nhận được nếu làm ở một vị trí tương đương cho một công ty khác. Theo Miller (1980), mức độ gắn kết nhân viên sẽ gia tăng khi tổ chức gia tăng lợi ích cho người lao động. Thu nhập không phải là yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy nhân viên, tuy nhiên thu nhập lại là nguyên nhân thường khiến nhân viên nghỉ việc; Nếu hệ thống phân thưởng không tạo cho người lao động một nhận thức về sự công bằng thì khó có thể có những hoạt động tốt của người lao động. Thu nhập và sự công bằng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao mức độ gắn kết người lao động. Do đó, giả thuyết nghiên cứu về “thu nhập và sự công bằng” được đề xuất:

Giả thuyết H2: Yếu tố thu nhập và sự công bằng có tác động thuận chiều đến sự gắn kết NLD với tổ chức

1.3.3.3 Tác động Môi trường làm việc và sự gắn kết người lao động với tổ chức

Nhân tố môi trường làm việc là sự kết hợp của những yếu tố xung quanh người lao động, có tác động đến tâm lý, sức khỏe và hiệu quả công việc của người lao động. Thông thường, người lao động thích làm việc trong môi trường làm việc an toàn, thuận tiện. Đặc biệt với tính chất công việc liên quan

đến công nghệ thông tin thì môi trường làm việc lại tác động một cách mạnh mẽ đến sự gắn kết với tổ chức. Theo định nghĩa của Balzer và cộng sự (1997), môi trường làm việc là nơi nhân viên có thể đưa ra những phán xét, chính kiến của mình, nơi mà họ được trang bị đầy đủ những công cụ, dụng cụ tiện nghi để làm việc, nơi mà họ được làm việc trong một môi trường trong lành và độc lập. Đây cũng chính là những điều kiện làm việc để giúp cho nhân viên thuận tiện trong thực thi công việc và từ đó họ làm việc sẽ hiệu quả hơn, có động lực hơn và sẽ gắn kết với tổ chức hơn,

Môi trường làm việc là những vấn đề liên quan đến cảm nhận của nhân viên về an toàn vệ sinh nơi làm việc như là văn phòng làm việc, phòng họp, phòng y tế...; máy móc, trang thiết bị hỗ trợ cho công việc có đảm bảo an toàn (Trần Thị Trúc Linh, 2007). Môi trường làm việc luôn được người lao động quan tâm, môi trường làm việc tốt là nhân tố giúp cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ tốt.

Điều kiện làm việc luôn được người lao động quan tâm bởi vì môi trường làm việc liên quan đến sự thuận tiện cá nhân, song đồng thời nó cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Người lao động không thích những điều kiện làm việc nguy hiểm, bất lợi và không thuận tiện. Nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn và các yếu tố môi trường làm việc khác phải phù hợp. Hơn nữa nhiều người lao động thích làm việc gần nhà, với các phương tiện làm việc sạch sẽ, hiện đại và các trang thiết bị phù hợp. Công ty trang bị đầy đủ tiện nghi cho từng Phòng Ban, cá nhân thì các người lao động sẽ có được những công cụ, dụng cụ phục vụ công việc được tốt hơn. Các thiết bị, công cụ bảo hộ lao động nên đầy đủ để đảm bảo an toàn sức khỏe của người lao động khi làm việc. Để xem xét tác động của môi trường làm việc đến mức độ gắn kết của nhân viên đối với tổ chức.

Giả thuyết H3: Yếu tố môi trường làm việc có tác động thuận chiều đến sự gắn kết NLD với tổ chức

1.3.3.4 Tác động Cơ hội đào tạo, thăng tiến và sự gắn kết người lao động với tổ chức

Một tổ chức muốn thành công phụ thuộc lớn vào việc học hỏi, tiếp thu kiến thức mới, công nghệ mới và kỹ năng thành thạo của người lao động. Để nhân viên có cơ hội phát triển và gắn kết với tổ chức cần có sự quan tâm và chấp thuận của tổ chức về quá trình bồi dưỡng, đào tạo và ứng dụng vào thực tế công việc của người lao động. Hiện nay, các doanh nghiệp thường đề cao đào tạo nhân lực, họ thường chủ động đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động, tránh tình trạng nhân viên bị áp lực không thể theo kịp cách thức quản lý hay đổi mới công nghệ; nội dung, chương trình đào tạo thường phong phú, văn hóa đề cao tính nội bộ mang tính thực tiễn.

Trong các nghiên cứu tại Việt Nam, yếu tố cơ hội thăng tiến được xem xét dưới các khía cạnh như đào tạo về chuyên môn, có cơ hội phát triển cá nhân, có cơ hội cho những người có khả năng, tính công bằng của chính sách phát triển nhân sự, tạo cơ hội nâng cao các kỹ năng chuyên môn của NLD. Đào tạo và cơ hội thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, trách nhiệm nhiều hơn và có địa vị xã hội cao hơn. Điều này sẽ khuyến khích nhân viên làm việc hăng say và có hiệu quả hơn và gắn kết với tổ chức nhiều hơn.

Thăng tiến (Promotion): Là việc di chuyển lên vị trí hoặc công việc quan trọng hơn trong một tổ chức. Thăng tiến là việc thay đổi trách nhiệm công việc và tiến lên bậc cao hơn hiện tại. Sự thăng tiến tạo cơ hội cho phát triển cá nhân, trách nhiệm nhiều hơn và địa vị xã hội cao hơn. Những cơ hội đào tạo và thăng tiến mà tổ chức tạo ra cho người lao động của mình có tác dụng động viên cao độ trong điều kiện hiện nay. Theo Setlzer (2010), một người sẽ tận tâm với công việc của mình hơn nếu tại đó cơ hội thăng tiến

được đảm bảo, sẽ khiến người lao động gắn kết hơn với tổ chức. Theo Bartlett (2001) “hoạt động đào tạo có mối liên hệ tích cực với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức”. McCabe và Garavan (2008) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa “Cơ hội đào tạo và thăng tiến” với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, họ nhận thấy rằng tiếp cận với đào tạo và lợi ích của đào tạo có liên quan đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức; xác định đào tạo như động lực nội tại: mong muốn học hỏi và phát triển bản thân. Đào tạo được cung cấp để mở rộng tầm hiểu biết và tạo ra kiến thức mới cho người lao động. Do đó, giả thuyết nghiên cứu về “cơ hội đào tạo và thăng tiến” được đề xuất:

Giả thuyết 4: Yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức

1.3.3.5 Tác động Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Công ty và sự gắn kết người lao động với tổ chức

Nhân tố cảm nhận về sự phát triển bền vững của tổ chức có quan hệ nhất định với sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Nếu tổ chức phát triển một cách bền vững thì nhân viên sẽ yên tâm hơn ở lại công tác, từ đó sẽ gắn kết hơn đối với tổ chức. Phát triển bền vững là sự phát triển về mọi mặt trong hiện tại mà vẫn bảo đảm sự tiếp tục phát triển trong tương lai xa (Bộ GD-ĐT, Giáo trình Kinh tế vĩ mô, 2010). Phát triển bền vững chủ yếu quan tâm tới tiềm năng, phẩm chất, phục vụ con người một cách toàn diện về vật chất, lẫn tinh thần. Khi người lao động cảm nhận được tổ chức phát triển bền vững thì họ sẽ ổn định tinh thần và là động lực thúc đẩy họ gắn kết với tổ chức đó. Tổ chức phát triển bền vững không chỉ khẳng định sự tồn tại của đơn vị mà còn thể hiện giá trị niềm tự hào của mỗi người lao động đang làm việc tại đó. Tất cả mọi người lao động đều muốn được làm việc trong một tổ chức luôn luôn phát triển và đây cũng là một trong những tiêu chí hết sức có ý nghĩa với họ.

Do đó, giả thuyết nghiên cứu về “Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Công ty” được đề xuất.

Giả thuyết 5: Yếu tố Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Công ty có tác động thuận chiều đến sự gắn kết NLD với tổ chức

1.3.3.6 Tác động Đặc điểm công việc và sự gắn kết người lao động với tổ chức

Đặc điểm công việc bao gồm các yếu tố, tính chất của công việc mà những yếu tố này tác động đến kết quả làm việc của người lao động. Đặc điểm công việc mang đến cho người lao động sự hài lòng và tạo được hiệu quả công việc tốt nếu tổ chức thiết kế công việc đảm bảo sử dụng các kỹ năng của họ, rõ ràng về trình tự thực hiện công việc và tầm quan trọng nhất định của công việc đối với hoạt động của tổ chức; người lao động được thực hiện một số quyền nhất định để hoàn thành công việc và chịu trách nhiệm đối với các quyết định của mình; công việc phải có cơ chế phản hồi đánh giá đối với những gì người lao động đã làm để rút kinh nghiệm cho lần sau. Ngoài ra, để người lao động thỏa mãn, hài lòng với công việc thì họ cần được làm công việc phù hợp với năng lực của họ (Weiss và cộng sự, Bellingham, 2004).

Công việc thú vị sẽ làm cho nhân viên tham gia làm việc một cách tích cực, từ đó gắn kết với tổ chức hơn. Công việc có tính thách thức thấp tạo ra sự nhàm chán (trích dẫn Nguyễn Hữu Lam, 2011). Người lao động có thể từ bỏ công việc của mình nếu như họ nhận thấy những người quản lý ngăn chặn mất sự sáng tạo của họ (Maslow và Inman, 1943, trích dẫn từ Nguyễn Văn Thuận, 2010). Khi công việc thú vị có thể người lao động sẽ gắn kết lâu dài với tổ chức. Người lao động có xu hướng thích làm những công việc tạo cho họ những cơ hội sử dụng những kỹ năng, năng lực của họ, tạo ra nhiệm vụ, tự do và sự phản hồi về công việc.

Theo Kahn (1990), tâm lý có thể đạt được từ các đặc điểm công việc cung cấp công việc đầy thách thức, đa dạng, cho phép sử dụng các kỹ năng khác nhau, theo ý cá nhân và cơ hội để đóng góp quan trọng. May và cộng sự (2004) nhận thấy rằng công việc phong phú có mối quan hệ tích cực với sự gắn kết nhân viên với tổ chức. Theo Robertson-Smith (2009), đặc điểm công việc phù hợp có ảnh hưởng rõ ràng đến mức độ gắn kết nhân viên với tổ chức. Nhân viên cũng cần phải cảm thấy rằng công việc họ đang làm là quan trọng cho bản thân và cho người khác, công việc cũng cần phải sáng tạo và thú vị. Do đó giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết 6: Yếu tố đặc điểm công việc có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức

Bảng 1.1: Tổng hợp các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu

Ký hiệu	Nội dung
H1	Yếu tố phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức
H2	Yếu tố thu nhập và sự công bằng có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức
H3	Yếu tố môi trường làm việc có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức
H4	Yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức
H5	Yếu tố Cảm nhận về sự phát triển bền vững của công ty có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức
H6	Yếu tố đặc điểm công việc có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Nghiên cứu xây dựng và sử dụng thang đo sự gắn kết với tổ chức dựa trên thang đo Meyer và Allen, bởi lẽ thang đo của Meyer và Allen dự báo và giải thích tốt hơn sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức. Các yếu tố thành phần dùng để đo lường sự gắn kết người lao động với tổ chức được sử dụng trong nghiên cứu bao gồm 3 thành phần: (1) Gắn kết vì tình cảm, (2) Gắn kết về trách nhiệm, (3) Gắn kết nhu cầu lợi ích. Thang đo sự gắn kết người lao động bao gồm các thành phần với các biến quan sát sau:

* **Thành phần 1: Sự gắn kết người lao động vì tình cảm** (ký hiệu: GKTC), bao gồm 6 biến quan sát được ký hiệu là GKTC, từ GKTC1 đến GKTC6

Bảng 1.2: Thành phần gắn kết vì tình cảm

Ký hiệu biến	Thang đo	Nguồn gốc
GKTC1	Anh/Chị sẽ rất hạnh phúc khi gắn kết thời gian còn lại trong sự nghiệp của mình với Công ty	Meyer và Allen (1991); Robinson và cộng sự (2004); Stephen và Timothy (2015)
GKTC2	Anh/Chị thực sự cảm thấy các vấn đề của Công ty là của mình	
GKTC3	Anh/Chị luôn quan tâm đến tương lai của Công ty	
GKTC4	Anh/Chị tự hào khi là Nhân viên của Công ty	
GKTC5	Anh/Chị thấy dễ chịu khi gặp gỡ, làm việc với đồng nghiệp	
GKTC6	Anh/Chị yên tâm, tin tưởng chia sẻ khó khăn với đồng nghiệp	

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu

* **Thành phần 2 : Sự gắn kết NLD vì trách nhiệm** (ký hiệu: GKTN), bao gồm 5 biến quan sát được ký hiệu là GKTN, từ GKTN1 đến GKTN5

Bảng 1.3: Thành phần gắn kết vì trách nhiệm

Ký hiệu biến	Thang đo	Nguồn gốc
GKTN1	Anh/Chị sẵn sàng cống hiến sức lực và trí tuệ cho sự phát triển của Công ty	Meyer và Allen (1991); Robinson và cộng sự (2004); Stephen và Timothy (2015)
GKTN2	Anh/Chị tự giác tuân thủ các nội quy, quy định của Công ty	
GKTN3	Anh/Chị tích cực, chủ động trong thực hiện công việc	
GKTN4	Anh/Chị có ý thức xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp	
GKTN5	Anh/Chị chủ động học hỏi và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu của Công ty	

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu

* **Thành phần 3: Sự gắn kết người lao động vì nhu cầu lợi ích** (ký hiệu: GKLI), bao gồm 5 biến quan sát được ký hiệu là GKLI1, từ GKLI1 đến GKLI5.

Bảng 1.4: Thành phần gắn kết vì nhu cầu lợi ích

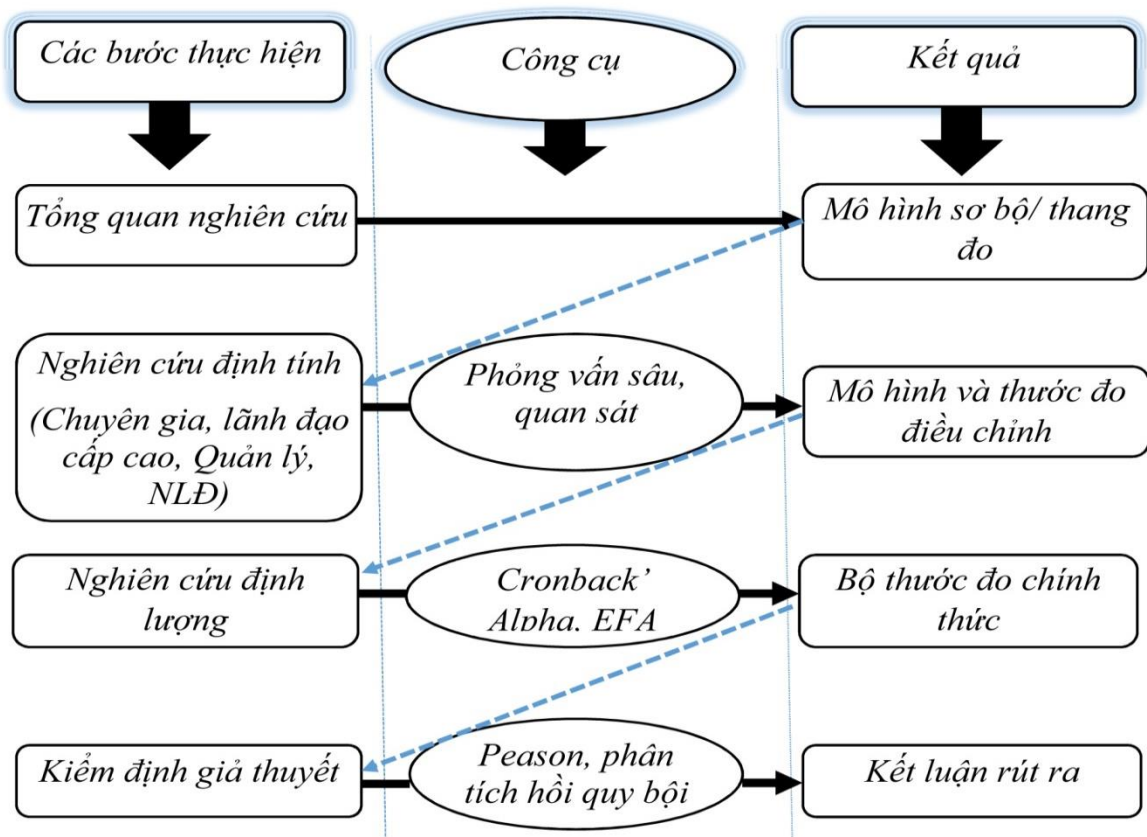
Ký hiệu	Thang đo	Nguồn gốc
GKLI1	Nếu Anh/Chị quyết định rời khỏi tổ chức vào thời điểm này thì cuộc sống của Anh/Chị sẽ gặp nhiều xáo trộn	Meyer và Allen (1991); Robinson và cộng sự (2004); Stephen và Timothy (2015)
GKLI2	Anh/Chị thấy mình có ít lựa chọn để cân nhắc rời khỏi Công ty	
GKLI3	Anh/Chị được đánh giá cao về kết quả công việc khi làm việc tại Công ty	
GKLI4	Nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ của đồng nghiệp khi gặp khó khăn trong công việc và cuộc sống	
GKLI5	Anh/chị nhận được nhiều chế độ đãi ngộ tài chính và phi tài chính của Công ty	

Nguồn: Tác giả tổng hợp nghiên cứu

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Quy trình nghiên cứu

Dựa trên mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, luận văn xây dựng thiết kế nghiên cứu, xác định nguồn dữ liệu, phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu. Luận văn thực hiện quy trình nghiên cứu, xây dựng mô hình nghiên cứu và tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức. Tiếp đến, phỏng vấn định tính được thực hiện nhằm làm rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng tới sự gắn kết người lao động với tổ chức; đồng thời phát triển các biến số phù hợp. Luận văn hoàn thiện mô hình nghiên cứu, ước lượng tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức, đồng thời kiểm định giả thuyết. Quy trình nghiên cứu xây dựng theo các bước chính như hình sau:



Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu tổng thể

2.2. Thiết kế nghiên cứu

Thiết kế nghiên cứu rất quan trọng khi xây dựng quy trình, phương thức chọn mẫu và phương pháp sử dụng thu thập dữ liệu; giúp cho quá trình xây dựng các giả thuyết nghiên cứu, xử lý, phân tích dữ liệu thực hiện một cách logic và đúng quy trình. Nghiên cứu tài liệu được tác giả sử dụng nhằm phân định phạm vi nghiên cứu và xác định thực hiện phương pháp nghiên cứu nào: định lượng hay định tính hoặc phương pháp nghiên cứu hỗn hợp. Từ đó làm cơ sở để triển khai thu thập và xử lý dữ liệu; nhằm mục tiêu tổng hợp để xác định các yếu tố tác động đến sự gắn kết người lao động với tổ chức.

2.2.1 Phương pháp nghiên cứu

Với thiết kế nghiên cứu đề xuất và lựa chọn, tác giả thực hiện theo trình tự như sau:

Bước 1- Nghiên cứu tại bàn: Luận văn tiến hành tổng quan công trình nghiên cứu ở Việt Nam, trên thế giới có liên quan đến đề tài, xem vấn đề nghiên cứu thực hiện ở khía cạnh nào, bối cảnh, cơ sở lý thuyết, kết quả nghiên cứu là gì,... Tài liệu nghiên cứu chủ yếu được tìm và thu thập từ các trang thông tin: www.proquest.com, www.sciencedirect.com. Trong mỗi nghiên cứu liên quan, Luận văn tìm hiểu cơ sở lý thuyết, nội dung gắn kết người lao động, phương pháp, kết quả, hạn chế và hướng nghiên cứu đề xuất. Kết quả giai đoạn này luận văn lựa chọn được hướng nghiên cứu, làm rõ khái niệm gắn kết người lao động với tổ chức, xác định các biến phù hợp mô hình nghiên cứu. Tiếp đến là xây dựng khung và giả thuyết nghiên cứu gắn phù hợp với Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

Bước 2- Thực hiện phỏng vấn: Sau khi tổng quan lý thuyết, hình thành mô hình nghiên cứu, nghiên cứu định tính được tác giả tiến hành, thực hiện phỏng vấn 03 chuyên gia trong lĩnh vực QTNL, 3 lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp quan tâm nhiều đến gắn kết người lao động, 03 cán bộ Quản lý

am hiểu về gắn kết người lao động và 06 người lao động trong các doanh nghiệp CNTT khác để tìm hiểu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức trong điều kiện Việt Nam. Kết hợp với kết quả rà soát ở bước 1, bước này cung cấp thêm dẫn chứng về các yếu tố ảnh hưởng tới sự gắn kết người lao động với tổ chức phục vụ cho việc phát triển thang đo và xây dựng mô hình.

Bước 3- Khảo sát diện rộng: Theo Hair và cộng sự (2006), số quan sát trong mẫu nghiên cứu bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố. Với mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu trong Luận văn, mẫu nghiên cứu gồm 200 người lao động làm việc tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

Bước 4- Phân tích dữ liệu đưa ra kết quả và một số đề xuất với Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

2.2.2 Quy trình xây dựng bảng hỏi

Bảng hỏi được thiết kế thành 3 phần nội dung chính. Phần thứ nhất hỏi về đặc điểm của người trả lời và doanh nghiệp nơi người trả lời làm việc. Phần thứ hai đề cập tới gắn kết người lao động, trong đó đề cập tới các yếu tố ảnh hưởng tới sự gắn kết người lao động với tổ chức trong phần lý thuyết. Phần thứ ba đề cập tới sự gắn kết người lao động với ba thành phần. Nội dung cụ thể của bảng hỏi được trình bày trong phụ lục 01.

Quy trình xây dựng bảng hỏi được thực hiện theo trình tự sau:

Bảng hỏi xây dựng sau khi tổng quan nghiên cứu và các thang đo mà nghiên cứu trước đã sử dụng, trong đó khía cạnh các yếu tố ảnh hưởng tới sự gắn kết người lao động với tổ chức là những nội dung chính. Đồng thời, dựa trên sự phát hiện của Luận văn về khía cạnh “Hành vi lãnh đạo” trong bối cảnh ở Việt Nam.

Bảng hỏi được thực hiện khảo sát thử từ: 3 chuyên gia trong lĩnh vực QTNL, 3 lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp, 6 cán bộ Quản lý âm hiệu về gắn kết người lao động với tổ chức và 8 người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin khác để nhận xét về mức logic, độ khó và dễ của nội dung câu hỏi, qua đó điều chỉnh nội dung cho phù hợp.

2.3. Xây dựng thang đo

Sau khi tổng quan lý thuyết và dựa vào cơ sở nghiên cứu, Luận văn đề xuất mô hình nghiên cứu, trong đó có sáu biến số quan trọng là (i) Phong cách lãnh đạo, (ii) Thu nhập và sự công bằng, (iii) Môi trường làm việc; (iv) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (v) Cảm nhận về sự phát triển bền vững của công ty; (vi) Đặc điểm công việc.

Sự gắn kết người lao động với tổ chức có 3 thành phần (i) Gắn kết vì tình cảm, (ii) Gắn kết về trách nhiệm, (iii) Gắn kết nhu cầu lợi ích. Phát triển thước đo phù hợp, Luận văn dựa vào thảo luận thực tế, các ý kiến đóng góp của NLD, nhà quản lý, lãnh đạo cấp cao và gợi ý của chuyên gia để bảng hỏi phù hợp thực tiễn bối cảnh Việt Nam. Biến số của thang đo trong mô hình dùng các câu phát biểu và thang đo Likert bao gồm 5 lựa chọn “(1) rất không đồng ý, (2) không đồng ý, (3) trung lập/bình thường, (4) đồng ý và (5) rất đồng ý”. Mục đích dùng thang đo Likert năm mức và dùng câu hỏi đóng để Luận văn thu được câu trả lời đồng nhất trong việc thu thập thông tin.

STT	Nội dung	Mã hóa	Nguồn tham khảo
1. Phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý			
1	BGD/Quản lý luôn tìm kiếm những cơ hội mới cho Công ty	LD1	
2	BGD/Quản lý truyền cảm hứng cho NLD	LD2	

3	BGD/Quản lý khuyến khích NLD trở thành người có tinh thần tập thể, luôn thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhóm NLD	LĐ3	Bass (1997); Zeffane (1995); Nijhof và cộng sự (1998).	
4	BGD/Quản lý thân thiện, hoà đồng và tôn trọng cảm xúc của NLD	LĐ4		
5	BGD/Quản lý chia sẻ và hỗ trợ NLD khi gặp khó khăn trong công việc	LĐ5		
6	BGD/Quản lý luôn sẵn lòng lắng nghe những vấn đề liên quan đến công việc của NLD	LĐ6		
2. Thu nhập và sự công bằng				
1	Thu nhập anh/chị được chi trả có đảm bảo sự cạnh tranh với các Doanh nghiệp khác	TN1		Recardo và Jolly (1997); Maister (2005); Zain và cộng sự (2009); Ooi và Arumugam (2006).
2	Anh/Chị được khen thưởng khi thực hiện tốt công việc	TN2		
3	Thu nhập Công ty chi trả cho Anh/Chị có tương xứng với kết quả thực hiện công việc của Anh/Chị	TN3		
4	Tiền lương và các khoản thu nhập khác được trả đầy đủ, đúng thời hạn	TN4		
5	Chính sách lương, thưởng công bằng và thỏa đáng	TN5		
3. Môi trường làm việc				
1	Nơi làm việc của Anh/Chị tiện nghi	MT1	Recardo và Jolly (1997); Ooi và Arumugam (2006);	
2	Môi trường làm việc an toàn	MT2		
3	Anh/Chị được trang bị đầy đủ các thiết bị và công cụ cần thiết để làm việc thuận lợi	MT3		
4	Không khí làm việc vui vẻ, hoà đồng	MT4		

5	Môi trường làm việc tôn trọng đồng nghiệp, không có chủ nghĩa cá nhân	MT5	Zain và cộng sự (2009); Ghina (2012)
4. Cơ hội đào tạo và thăng tiến			
1	Công ty luôn tạo điều kiện cho Anh/Chị học tập và phát triển nghề nghiệp	CH1	Recardo và Jolly (1997);
2	Chính sách thăng tiến rõ ràng và công bằng	CH2	Maister (2005); Ooi và
3	Có nhiều cơ hội thăng tiến khi Anh/Chị làm việc tại Công ty	CH3	Arumugam (2006);
4	Anh/Chị được tham gia các hoạt động liên quan đến quy hoạch và đề bạt	CH4	Zain và cộng sự (2009);
5	Công ty thường đưa ra các cơ hội thuận lợi để Anh/Chị thăng tiến	CH5	McCabe và Garavan (2008)
5. Cảm nhận về sự phát triển bền vững của công ty			
1	Anh/Chị cảm thấy mọi thành viên trong tổ chức đều có trách nhiệm với công việc được giao	CN1	Mowday, Steers, và Porter (1979);
2	Công ty hiểu rất rõ nhu cầu của Khách hàng	CN2	Trần Kim Dung
3	Chất lượng sản phẩm được Công ty coi trọng hàng đầu	CN3	(2006);
4	Anh/Chị luôn mong muốn được cống hiến cho Doanh nghiệp	CN4	Recardo và Jolly (1997);
5	Anh/Chị sẵn sàng phục vụ cho lợi ích tập thể	CN5	Robbins và Judge (2013).
6. Đặc điểm công việc			
1	Công việc phù hợp với năng lực và chuyên	CV1	Hackman và

	môn của Anh/Chị		Oldman (1974), Teck – Hong và Waheed (2011), Peerapong và cộng sự 2013
2	Thời gian làm việc linh hoạt, hợp lý	CV2	
3	Anh/Chị được chủ động trong công việc	CV3	
4	Anh/Chị cảm thấy công việc mình đang làm rất thú vị và sáng tạo	CV4	
5	Công việc của Anh/Chị có nhiều thách thức	CV5	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

2.4. Phương pháp lấy mẫu và thu thập dữ liệu

Đề tài tiến hành khảo sát người lao động trong Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam. Nghiên cứu lựa chọn mẫu dựa vào phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên nhiều giai đoạn.

Bước 1, đề tài tiến hành lựa chọn người lao động với các điều kiện doanh nghiệp phát triển mạnh, phát triển trung bình và phát triển chậm, sau khi nghiên cứu số liệu doanh nghiệp.

Bước 2, đề tài tiến hành chọn Phòng/Ban/Bộ phận. Tác giả lựa chọn khảo sát ở cả các Phòng/Ban/Bộ phận và tiến hành gửi email yêu cầu trợ giúp trả lời câu hỏi.

Bước 3, tác giả tiến hành gửi bảng hỏi thông qua kênh email, phiếu khảo sát được thiết kế sẵn trên phần mềm của Công ty; bảng hỏi giấy gửi đến người lao động và nhờ NLD có chức vụ khác nhau trong tổ chức. Sau khi gửi phiếu khảo sát qua các kênh trên, tác giả thực hiện liên hệ lại cá nhân đã nhận giúp trả lời phiếu khảo sát. Tác giả tiến hành gửi bảng hỏi thông qua các kênh email, Zalo, Facebook, Viber bằng đường liên kết được thiết kế sẵn trên Googledoc và cả bảng hỏi giấy. Sau khi người tham gia trả lời hoàn thành bảng câu hỏi, đề tài đã kiểm tra các câu trả lời trên Google Form và bảng hỏi giấy.

Về kích cỡ mẫu trong nghiên cứu định lượng, tác giả dựa vào Hair và cộng sự (2006); đối với phân tích khám phá EFA thì cỡ mẫu phải bằng tối thiểu 5 lần tổng số chỉ báo trong các thang đo. Trong bảng hỏi khảo sát của nghiên cứu, bao gồm 31 biến quan sát dùng trong phân tích nhân tố. Nên cỡ mẫu tối thiểu đạt: $31 \times 5 = 155$ quan sát. Đối với hồi quy đa biến, theo Tabachnick và Fidell (2007), kích thước mẫu tối thiểu được tính như sau: $31 + 8 \times m$ (m là tổng số biến độc lập). Trong mô hình này có 3 biến độc lập, cỡ mẫu tối thiểu $31 + 8 \times 3 = 55$ quan sát. Như vậy, kích thước mẫu theo tiêu chuẩn tối thiểu đảm bảo mục tiêu trong nghiên cứu là 155 quan sát. Trong đề tài này, tác giả đã tiến hành khảo sát với 218 người lao động với kết quả thu về được 200 phiếu khảo sát đạt yêu cầu. Dưới đây là kết quả phân tích thống kê mô tả về đặc điểm của 200 người lao động tham gia khảo sát.

Bảng 2.1: Thông tin về mẫu khảo sát

	Tỷ lệ	Độ lệch chuẩn	Nhỏ nhất	Lớn nhất
	(%)			
Giới tính nữ	49,0	0,4446	0	1
Tuổi	25,0	6,41	22	44
Dân tộc Kinh	99	0,1361	0	1
Giáo dục				
Trung cấp nghề	1,0	0,1708	0	1
Cao đẳng	8,0	0,3847	0	1
Đại học	85,8	0,4406	0	1
Sau đại học	5,2	0,2233	0	1
Vị trí công việc				
Cán bộ quản lý cấp cao	3,4	0,1808	0	1
Quản lý	25,5	0,4365	0	1

Người lao động/nhân viên	71,2	0,4539	0	1
Thời gian làm việc tại DN				
Dưới 2 năm	22,4	0,5003	0	1
Từ 2-4 năm	54,3	0,4300	0	1
Từ 4-5 năm	18,0	0,3847	0	1
Trên 5 năm	5,2	0,2233	0	1

Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát

Tổng số phiếu thu về sau khi tiến hành sàng lọc, loại bỏ những phiếu khảo sát không đầy đủ dữ liệu phục vụ phân tích; kiểm tra tính trung thực trong khi trả lời phiếu bằng mức độ logic trong một số câu hỏi, câu hỏi đảo ngược, làm sạch dữ liệu, đảm bảo cho việc phân tích. Số phiếu cuối cùng đủ điều kiện phân tích là 200 phiếu, tác giả cũng kiểm tra tính trùng lặp để đảm bảo số phiếu.

Với bảng mẫu điều tra này, ta thấy số phiếu đạt chất lượng đưa vào phân tích chiếm tỷ lệ tương đối cao. Như vậy, với cách thức chọn mẫu theo một trình tự chuẩn mực, luận văn cho rằng phương pháp lấy mẫu và số biến quan sát đảm bảo tính đại diện mẫu cho nghiên cứu.

2.5. Phân tích dữ liệu

2.5.1 Đánh giá độ tin cậy thang đo lường (biến quan sát)

Để kiểm định về mức độ chặt chẽ hay giải thích cho một định nghĩa của một tập hợp các biến trong thang đo, người nghiên cứu thường dùng Cronbach's Alpha. Dựa vào kiểm định Cronbach's Alpha, biến nào không phù hợp bị loại (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Khi cân nhắc xem loại bỏ biến nào, người nghiên cứu có thể căn cứ vào hai hệ số:

Thứ nhất là Cronbach's Alpha If Item Deleted. Khi hệ số này lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của biến tổng, có nghĩa là sự tham gia của biến quan sát này làm giảm đi hệ số Cronbach's Alpha của biến tổng, có thể coi là dấu

hiệu để người nghiên cứu cân nhắc loại bỏ biến, vì hệ số Cronbach's Alpha của biến tổng sẽ tăng lên.

Thứ hai, hệ số tương quan biến tổng (item – total correlation); hệ số này cho biết mức độ quan hệ chặt chẽ giữa biến quan sát tương ứng và biến tổng. Theo Hair và cộng sự (2006), các biến quan sát phải có hệ số tương quan với biến tổng lớn hơn 0,3; nếu nhỏ hơn 0,3 thì cân nhắc loại bỏ. Đây là những dấu hiệu gợi ý cho người nghiên cứu loại bỏ biến quan sát nhằm làm tăng mức độ chặt chẽ của thang đo. Tuy nhiên, trong thực tế nhà nghiên cứu cân nhắc kỹ hệ số này trong các kiểm định khác và ý nghĩa thực tế của biến quan sát.

Đánh giá độ tin cậy của thang đo: Phương pháp phân tích hệ số tin cậy các thang đo dựa trên Cronbach Alpha. Phương pháp này giúp loại bỏ các tiêu chí không đủ độ tin cậy (hệ số tương quan biến tổng $< 0,3$). Với Cronbach Alpha $\geq 0,8$ thì được coi là đạt độ tin cậy mong muốn. Tuy nhiên, trong nghiên cứu thực nghiệm, nghiên cứu khám phá hoặc bối cảnh nghiên cứu mới, hệ số Cronbach Alpha $\geq 0,6$ có thể chấp nhận.

2.5.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) thông qua kiểm định KMO và Bartlett. Sử dụng phân tích nhân tố để thu gọn các tiêu chí, nhận diện các nhân tố để chuẩn bị cho phân tích tiếp theo. Khi tiến hành phân tích EFA, những tiêu chí có trọng số (factor loading) $< 0,5$ sẽ bị loại và chỉ giữ lại những biến có tổng phương sai trích $> 50\%$. Bước này giúp xác định số lượng các tiêu chí trong từng nhân tố và giúp hình thành nhóm nhân tố/biến mới dựa trên việc kết hợp và gộp các tiêu chí của các nhân tố/biến được đưa vào phân tích.

2.5.3 Phương pháp phân tích hồi quy

Dựa trên mô hình nghiên cứu đưa ra trong Chương 1, sự GKNLĐ với tổ chức chịu sự ảnh hưởng của các khía cạnh “(i) Phong cách lãnh đạo, (ii) Thu nhập và sự công bằng, (iii) Môi trường làm việc; (iv) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (v) Cảm nhận về sự phát triển bền vững của công ty; (vi) Đặc điểm công việc. Sự gắn kết được đo lường thông qua ba khía cạnh (i) Gắn kết vì tình cảm, (ii) Gắn kết về trách nhiệm, (iii) Gắn kết nhu cầu lợi ích; các khía cạnh này đã được nghiên cứu trong Chương 1 và được kiểm định tính xác thực trong Chương 3. Trong khi GKNLĐ được đo lường ở sáu khía cạnh và các khía cạnh được xây dựng từ cơ sở lý thuyết, tổng quan nghiên cứu và nghiên cứu định tính. Việc kiểm định sự phù hợp thước đo các yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ với tổ chức cũng được trình bày trong Chương 3. Dựa vào lý thuyết và mô hình sử dụng để đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ với tổ chức, luận án sử dụng mô hình ước lượng dưới đây:

$$Y = X\beta + Z\gamma + F\theta + \epsilon(1)$$

Trong đó, Y là các yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ với tổ chức được đo lường thông qua ba khía cạnh (i) Gắn kết vì tình cảm, (ii) Gắn kết về trách nhiệm, (iii) Gắn kết nhu cầu lợi ích. X là vec tơ bao gồm sáu khía cạnh đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ với tổ chức. Z là vec tơ thể hiện các đặc điểm của cá nhân NLĐ, F là vector thể hiện đặc điểm của doanh nghiệp. β , γ , và θ là vector các tham số cần ước lượng; và ϵ là sai số ngẫu nhiên.

Mô hình ước lượng trong phương trình (1) còn được sử dụng để ước lượng tác động của sáu yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ với tổ chức, đến ba thành phần của GKNLĐ: (i) Gắn kết vì tình cảm, (ii) Gắn kết về trách nhiệm, (iii) Gắn kết nhu cầu lợi ích. Trên cơ sở đó, luận văn xem xét các yếu tố ảnh

hưởng đến sự GKNLĐ với tổ chức nói chung và các thành phần GKNLĐ với tổ chức.

Kết quả hồi quy, tác giả dùng để phân tích:

+ Từ giá trị chỉ số R^2 điều chỉnh, đánh giá mức độ phù hợp và khả năng giải thích của các biến trong mô hình hồi quy đa biến. Luận án sử dụng mô hình R^2 điều chỉnh (Adjusted R square) để kết luận về sự biến động của biến phụ thuộc được giải thích bởi biến độc lập.

+ Để xác định độ phù hợp của mô hình, dùng kiểm định F; nhằm xem biến phụ thuộc có quan hệ tuyến tính với các biến độc lập không. Khi giá trị Significant nhỏ hơn 0,05 thì mô hình được coi phù hợp. Từ phân tích hồi quy, tình trạng đa cộng tuyến có thể biết được có tồn tại không. Hệ số VIF lớn hơn hoặc bằng 10 thì dễ xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Nguyễn Thị Mai Trang, Lê Đình Thọ, 2007). Tuy nhiên ở Việt Nam, VIF thường được chấp nhận khi nhỏ hơn 2 trong nghiên cứu kinh tế, thì mối tương quan giữa các biến độc lập là không đáng kể.

+ Xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ với tổ chức thông qua hệ số β . Nhân tố có hệ số β càng lớn thì kết luận là tác động càng lớn đến sự GKNLĐ với tổ chức.

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Khái quát chung về Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam

Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam (tiền thân là Công ty Cổ phần Pingcom) được thành lập ngày 29/06/2017 với 06 nhân sự, là một trong những Công ty thành viên của tập đoàn VNLife. Công ty Cổ phần Tập đoàn Cuộc sống Việt (“VNLIFE”) hoạt động theo mô hình Tập đoàn tại Việt Nam với sứ mệnh kiến tạo hệ sinh thái số toàn diện đáp ứng mọi nhu cầu hàng ngày của con người. Trên nền tảng hệ sinh thái công nghệ tiên tiến và hiện đại như AI, Big Data, Blockchain, IOT...VNLIFE đã phát triển một hệ sinh thái thương mại dịch vụ đa dạng hoạt động trên bốn lĩnh vực cốt lõi: giải pháp ngân hàng số, dịch vụ thanh toán và quản lý merchant, dịch vụ du lịch trực tuyến và thương mại điện tử đa kênh. Trong đó, Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam được ra đời với sứ mệnh thúc đẩy xu hướng chuyển đổi số, xây dựng một nền tảng công nghệ toàn diện trong lĩnh vực quản trị dữ liệu khách hàng và điều hành nghiệp vụ Marketing, Sales, Services cho các doanh nghiệp vừa và lớn trong nước và quốc tế.

Khởi đầu với 6 nhân sự, sau 6 năm hình thành và phát triển, Mobio đã có những bước chuyển đổi rất lớn với việc hợp tác với nhiều đối tác lớn, cũng như tăng thêm quy mô nhân sự. Theo bài ”Vì sao chỉ dưới 5% start-up Việt ”được” tổ chức sinh nhật lần 2?” ngày 12/05/2021 của Phan Anh trên tạp chí điện tử VnEconomy, tại thị trường Việt Nam, chỉ dưới 5% start-up được tổ chức sinh nhật lần thứ 2 và trên thực tế con số start-up đi đến năm thứ 6 còn ít hơn thế. Các start-up công nghệ thường được lập ra với những ý tưởng và các kỳ vọng lớn lao nhưng với nhu cầu còn hạn chế của thị trường, sự e dè của các nhà đầu tư và sự thiếu kinh nghiệm của đội ngũ sáng lập, rất nhiều start-

up phải dừng lại sau vài năm “đốt sạch” nguồn lực. Start-up công nghệ Mobio cũng đã trải qua những khó khăn như vậy. Tuy nhiên, nhờ định hướng đúng đắn của BLĐ Công ty, sự ủng hộ của các nhà đầu tư, các đối tác và các doanh nghiệp khách hàng dành cho Mobio và đặc biệt là sự nỗ lực và gắn kết của NLD, Mobio đã vượt qua những thời kỳ khó khăn nhất, có động lực vững bước trong hành trình của mình, tiếp tục mở rộng quy mô, gia tăng nhân lực và hướng đến các thị trường mới.

Xuất phát điểm là dự án sản phẩm cho ngành marketing, Mobio hiện giờ là công ty cung cấp giải pháp số tổng thể với trung tâm là nền tảng quản trị khách hàng Customer Data Platform có thể hội tụ và quản trị dữ liệu hiệu quả với đầy đủ bộ công cụ cho Digital Marketing, Sales Management, Service Management. Một nền tảng All-in-one giúp xây dựng trải nghiệm khách hàng xuyên suốt, kết nối các phòng ban nghiệp vụ của doanh nghiệp. Đến nay, Mobio là một trong những Công ty tiên phong về triển khai giải pháp MarTech – CDP tại thị trường Việt Nam. Trong suốt 6 năm qua, Mobio đã gây dựng sự tín nhiệm với nhiều doanh nghiệp trong nước, mang lại giá trị thực tiễn cho doanh nghiệp, được các doanh nghiệp tin tưởng và lựa chọn đồng hành lâu dài. Khách hàng của Mobio đa phần là các ngân hàng, tập đoàn và thương hiệu lớn như Sun Group, FLC, VNLIFE, Guardian, Samsung... Riêng với lĩnh vực Tài chính Ngân hàng, Mobio là một trong những Nhà cung cấp nổi bật về triển khai giải pháp MarTech – CDP, là cái tên quen thuộc trong các dự án chuyển đổi số của Ngân hàng lớn như Vietcombank, VPBank, BIDV, MSB, HDBank ...

Với tầm nhìn trở thành Enterprise SaaS Vendor và dẫn đầu về CDP và CEM tại thị trường Việt Nam, Mobio luôn coi sứ mệnh của mình là thúc đẩy xu hướng chuyển đổi số, góp phần đưa sản phẩm và trí tuệ Việt Nam vươn ra Thế giới. Trong quá trình hình thành và phát triển, công ty không ngừng cải

tiền chất lượng nhân sự, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, liên tục cập nhật những xu hướng công nghệ mới nhất trên thế giới, nhằm mang lại cho doanh nghiệp Việt Nam phần mềm dịch vụ với chất lượng chuẩn quốc tế.

Mobio hiện có hai văn phòng ở Hà Nội và Hồ Chí Minh, trụ sở chính tại Tầng 17, tòa HL, Duy Tân, Dịch Vọng Hậu, Cầu Giấy, Hà Nội. Có cơ sở ở hai đầu Bắc – Nam giúp Mobio đảm bảo hỗ trợ trực tiếp cho các doanh nghiệp khách hàng đồng thời đảm bảo triển khai nhanh chóng cho khách hàng trên cả hai miền.

Tính đến thời điểm tháng 06/2023, Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam đã có 230 Nhân sự có trình độ chuyên môn cao. Cơ cấu nhân sự tại Mobio gồm Ban Giám đốc và 15 Phòng/Ban/Bộ phận. Trong đó có 07 Phòng/Ban/Bộ phận thuộc khối Tech do CTO (Giám đốc công nghệ) và CDO (Giám đốc dữ liệu) quản lý; 08 Phòng/Ban/Bộ phận thuộc khối Non Tech do CEO quản lý. Đặc điểm nguồn nhân lực nổi bật nhất của Mobio là đội ngũ nhân sự trẻ trung, năng động và nhiệt huyết. Hầu hết NLD đã qua đào tạo với các trình độ chuyên môn cao. Riêng đối tượng Đại học trở lên chiếm 87,5% tổng số lao động toàn Công ty. Xét về thâm niên và kinh nghiệm làm việc của NLD tại Công ty, 80% NLD gắn bó với Công ty từ 3 năm trở lên.

Xét về giới tính, về cơ bản công ty không có sự chênh lệch quá lớn về giới tính. Với trung bình các năm, tỉ lệ % nam giới và nữ giới ở mức tương đương 40-50%. Đây là một tỷ lệ phù hợp, góp phần tạo nên sự cân bằng và hài hòa trong tổ chức. Về cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi, có thể thấy công ty đang trong thời kỳ cơ cấu dân số vàng vì tỷ lệ lao động ở độ tuổi từ 23-28 chiếm tỷ trọng lớn nhất. Đây được coi là một lợi thế về lao động của Công ty vì người lao động ở độ tuổi 23-30 được xem là giai đoạn sung sức nhất của con người, bên cạnh đó nhân sự ngành công nghệ ở độ tuổi này thường đã có kinh nghiệm cũng như tay nghề cao.

3.2 Thực trạng sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam

Mặc dù là một Công ty về công nghệ - một lĩnh vực có sự cạnh tranh vô cùng khốc liệt về mặt nhân lực nhưng tỉ lệ biến động Nhân sự tại Mobio lại tương đối thấp. Trung bình mỗi năm tỉ lệ nghỉ việc tại Mobio dao động từ 5-7%. Đây là một trong những thành công của Công ty trong việc tạo động lực làm việc cho Người lao động và gắn kết Người lao động với tổ chức.

Với đặc thù nguồn nhân lực ngành công nghệ thông tin những năm gần đây, số lượng lao động ngành công nghệ được đào tạo tại các Trường đại học, cao đẳng ít hơn rất nhiều so với nhu cầu nhân lực của thị trường, đặc biệt là đối tượng kỹ sư lập trình. Vì vậy, việc thu hút nhân tài đã khó, việc giữ chân và gắn kết NLD với tổ chức lại càng khó hơn. Vào những giai đoạn ngành công nghệ phát triển đỉnh điểm, các Công ty công nghệ sẵn sàng đón các bạn sinh viên năm 3, năm 4 của các trường Đại học về làm việc chính thức khi chưa có bằng đại học, sẵn sàng chi trả mức thu nhập cho ứng viên gấp 2, gấp 3 so với mặt bằng chung của thị trường để tuyển được nhân sự... Mặc dù tỉ lệ nghỉ việc tại Mobio trong những năm gần đây không cao nhưng đứng trước sự cạnh tranh khốc liệt ấy, Mobio luôn quan tâm và chú trọng đến việc giữ chân nhân tài, gắn kết NLD với tổ chức để đảm bảo sự ổn định nhân sự, làm tiền đề cho những bước tiến vững chắc của doanh nghiệp, đón đầu những cơ hội cũng như những thách thức trong quá trình hội nhập quốc tế. Thực trạng gắn kết NLD với tổ chức tại Mobio được thể hiện qua các yếu tố sau:

3.2.1 Phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/ Quản lý

“Tôn trọng, trách nhiệm, cầu tiến” là nét đặc trưng văn hóa doanh nghiệp tại Mobio. Tất cả các hoạt động của Doanh nghiệp cũng như phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý tại Mobio luôn luôn tuân theo đúng những tôn chỉ đó. Tại Mobio, dù làm việc ở vị trí nào, yếu tố tôn trọng đồng

nghiệp luôn được đề cao. Bên cạnh đó, Mobio làm việc theo mô hình phẳng nên Công ty không bố trí phòng làm việc riêng cho Ban Giám đốc/Quản lý để phá vỡ mọi rào cản trong giao tiếp cũng như trao đổi công việc cho NLD. Vì vậy, mối quan hệ giữa BGD/Quản lý tại Mobio rất thân thiện và hòa đồng, không có khoảng cách lớn.

Tại Mobio, đánh giá của người lao động về phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý được hiện rõ qua việc ảnh hưởng vai trò lãnh đạo như khả năng truyền cảm hứng, khả năng kích thích trí tuệ và sự quan tâm của lãnh đạo thông qua các chỉ báo cụ thể. Trong đó, Ban Giám đốc/Quản lý luôn tìm kiếm những cơ hội mới cho Công ty (ĐTB=2,89), BGD/Quản lý luôn thực hiện công việc một cách tốt nhất (ĐTB=2,91), đây là mức đánh giá của nhân viên về phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý về vai trò truyền cảm hứng. Tiếp đến là chỉ báo “BGD/Quản lý luôn sẵn lòng lắng nghe những vấn đề liên quan đến công việc của NLD” và “BGD/Quản lý là người Anh/chị có thể trông cậy khi gặp khó khăn trong công việc” lần lượt có điểm trung bình là 2,97 và 3,01. Các chỉ báo còn lại đều cho thấy đánh giá của người lao động đến phong cách lãnh/ quản lý của BGD/Quản lý ở mức cao. Đặc biệt là chỉ báo “Ban Giám đốc/Quản lý rất thân thiện, hoà đồng với mọi người” có điểm trung bình khá cao (ĐTB=3,74), điều này cho thấy người lao động đều cho rằng Ban Giám đốc/Quản lý tại Mobio thân thiện, hòa đồng, cởi mở trong công việc và giao tiếp chung.

3.2.2 Thu nhập và sự công bằng

Đánh giá về yếu tố thu nhập và sự công bằng, người lao động có tỷ lệ đồng ý với nhận định “biết rõ các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp của người lao động” với mức điểm trung bình là (ĐTB =3,52) và “Tiền lương và các khoản thu nhập khác được trả đầy đủ, đúng thời hạn” với mức điểm trung bình là (ĐTB = 3,49). Điều này có thể thấy, Công ty đã rất minh bạch

trong việc công bố chính sách lương, thưởng, phúc lợi đối với người lao động, cũng như việc luôn trả lương đúng với kế hoạch đề ra và được đánh giá khá cao. Với nhận định về thu nhập được trả ngang bằng các doanh nghiệp khác và thu nhập từ công việc ở Công ty đảm bảo được cuộc sống của Anh/chị mức điểm thấp hơn lần lượt là 2,89 và 2,94. Yếu tố thu nhập và sự công bằng luôn được người lao động quan tâm vì người lao động ổn định vật chất thì sẽ giúp ổn định tinh thần, họ sẽ an tâm hơn để công tác và không phải lo lắng quá nhiều về chuyện chi tiêu hàng ngày. Trong giai đoạn thị trường ngành công nghệ thông tin đang có sự cạnh tranh lớn về nhân lực, có rất nhiều Doanh nghiệp nước ngoài hoặc các Công ty Outsourcing (là công ty được một đơn vị, cá nhân khác thuê để phát triển phần mềm) sẵn sàng chi trả mức thu nhập cao hơn mặt bằng thị trường rất nhiều để có thể kịp thời đáp ứng nhu cầu nhân sự trong một giai đoạn ngắn. Đứng trước thực tế đó, Mobio lựa chọn chú trọng gắn kết NLD với tổ chức thông qua văn hóa doanh nghiệp và xây dựng hệ thống total rewards (hệ thống tổng đãi ngộ và chính sách khen thưởng) phong phú, đa dạng để có thể đáp ứng nhu cầu, phù hợp với mọi đối tượng nhân sự trong Công ty thay vì chạy đua về lương với các doanh nghiệp công nghệ thông tin khác trên thị trường lao động.

Tại Mobio, thu nhập mà người lao động nhận được bao gồm: tiền lương cơ bản, lương theo hiệu quả công việc, lương tháng 13 theo thời gian làm việc thực tế tại Công ty. Để đảm bảo sự cạnh tranh, Công ty thường xuyên có những đợt khảo sát định kỳ về lương, thưởng và chế độ đãi ngộ với các Doanh nghiệp cùng ngành trên thị trường lao động để đảm bảo việc chi trả thu nhập và thiết kế hệ thống total rewards đảm bảo tính cạnh tranh. Bên cạnh đó, Công ty đẩy mạnh việc xây dựng khung năng lực và bộ đánh giá hiệu suất làm việc, đảm bảo người lao động được chi trả thu nhập tương xứng với năng lực và kết quả thực hiện công việc của mình.

Công ty luôn hướng tới việc xây dựng chính sách lương thưởng công bằng và thỏa đáng để người lao động cảm thấy sự công bằng và hài lòng khi làm việc tại Mobio. Tiền lương và các khoản thu nhập khác luôn được đảm bảo chi trả đầy đủ và đúng thời hạn để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến và chăm lo cho cuộc sống cá nhân.

3.2.3 Môi trường làm việc

Về môi trường làm việc tại công ty, nhìn chung người lao động đánh giá từ mức trung bình; với nhận định “tại nơi làm việc, Anh/chị có các thiết bị và công cụ cần thiết để làm việc thuận lợi” và “nơi làm việc của Anh/chị tiện nghi” có mức trung bình lần lượt là 2,82 và 2,91. Điều này cho thấy mức độ đánh giá của người lao động về mức độ tiện nghi và thiết bị, công cụ cần thiết vẫn cần được quan tâm hơn nữa.

Trong các yếu tố về môi trường làm việc, yếu tố không khí làm việc vui vẻ, hòa đồng được người lao động đánh giá cao (ĐTB= 3,56). Điều này cho thấy, môi trường về mặt giao tiếp, giao lưu, chia sẻ cởi mở ở công ty là một trong những yếu tố giúp người lao động gắn kết cao.

3.2.4 Cơ hội đào tạo và thăng tiến

Đánh giá về cơ hội đào tạo và thăng tiến, nhận định về việc “Công ty đưa ra các cơ hội thuận lợi để người lao động thăng tiến” ở mức (ĐTB = 2,82), nhận định “có nhiều cơ hội thăng tiến khi anh/chị làm việc tại công ty” cũng ở mức (ĐTB = 2,83), nhận định “chính sách thăng tiến rõ ràng và công bằng” và “Anh/chị được tham gia các hoạt động liên quan đến quy hoạch và đề bạt” điểm trung bình lần lượt là 3,04 và 3,10. Điều này cho thấy, phần chính sách đào tạo và thăng tiến, các hoạt động quy hoạch và đề bạt người lao động được công ty quan tâm.

Trên thực tế, mỗi năm Mobio đầu tư ngân sách cho đào tạo và phát triển tương đối lớn. Khác với phần đa các doanh nghiệp trên thị trường lao

động, yêu cầu người lao động ký cam kết đào tạo khi tham gia các khóa đào tạo do Công ty tổ chức, tại Mobio BGD luôn coi đào tạo là một chế độ đặc biệt dành cho người lao động khi làm việc tại Công ty để giúp người lao động có cơ hội nâng cao năng lực và đóng góp một phần giá trị cho sự phát triển của người lao động trong hành trình sự nghiệp của mình. Vì vậy, khi làm việc tại Mobio, người lao động sẽ được xây dựng lộ trình đào tạo phù hợp với lộ trình phát triển năng lực, sẽ được công ty đầu tư chi phí tham gia các khóa đào tạo nâng cao năng lực mà không cần phải ký thỏa thuận đào tạo và bồi hoàn chi phí đào tạo nếu không gắn bó lâu dài với công ty; người lao động cũng được tự lưu giữ toàn bộ bằng cấp, chứng chỉ gốc của tất cả các khóa đào tạo do công ty tổ chức hoặc công ty tài trợ.

3.2.5 Cảm nhận về sự phát triển bền vững của công ty

Định kỳ hằng năm, Công ty thường có những buổi trao đổi mở, những buổi chia sẻ của BGD để cập nhật tình hình phát triển, định hướng của Doanh nghiệp, công bố hệ thống chế độ, chính sách mới để NLD cảm nhận được sự phát triển của Công ty.

Với nhận định “Chất lượng sản phẩm được Công ty coi trọng hàng đầu”, nhiều người lao động đánh giá nhận định này có mức điểm trung bình cao nhất (ĐTB = 3,45). Điều này cho thấy, người lao động đánh giá cao mức độ coi trọng chất lượng sản phẩm của Công ty. Khi làm việc trong một Doanh nghiệp luôn coi trọng chất lượng sản phẩm, người lao động có thể dễ dàng cảm nhận được sự phát triển bền vững của Công ty, góp phần gắn kết người lao động với tổ chức một cách rõ nét.

3.2.6 Đặc điểm công việc

Đặc điểm công việc được thể hiện ở mức 3.606, đây là mức điểm trung bình khá cao. Đặc biệt là nhận định “Công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn của Anh/chị” có mức điểm trung bình là 3,74. Điều này phản ánh

sự gắn kết người lao động bị ảnh hưởng cao bởi đặc điểm công việc. Nhận định “*Công việc của Anh/chị có nhiều thách thức*” có điểm trung bình ở mức thấp nhất trong thang đo đặc điểm công việc, nhưng vẫn được đánh giá ở mức tương đối cao “ĐTB = 3,47”.

Mobio là một trong các công ty tiên phong về MarTech tại Việt Nam. Giải pháp của Mobio được ứng dụng cho nhiều tập đoàn và ngân hàng lớn, giúp cải tiến và nâng tầm các chiến dịch marketing của doanh nghiệp, giúp các doanh nghiệp gia nhập và dẫn đầu cuộc đua chuyển đổi số. Customer Data Platform (CDP), hay còn gọi là Nền tảng dữ liệu khách hàng, ngày càng được chú ý trong những năm gần đây. Trải nghiệm khách hàng được coi là chiến trường cạnh tranh mới đối với các doanh nghiệp trong thời đại 4.0 khi mà người tiêu dùng ngày càng khó tính và mức độ cam kết của họ với thương hiệu cũng dễ dàng thay đổi nếu không có được trải nghiệm tốt đẹp kéo dài. Vậy nên, tối ưu trải nghiệm khách hàng đang là ưu tiên hàng đầu của hầu hết các doanh nghiệp nếu muốn tăng khả năng thu hút và giữ chân khách hàng, từ đó thúc đẩy doanh thu và giá trị thương hiệu. CDP là công cụ tốt nhất giúp họ làm được điều đó. Với đặc thù sản phẩm và đặc thù khách hàng như vậy, đặc điểm công việc và yếu tố thử thách trong công việc tại Mobio luôn là điểm thu hút ứng viên cũng như gắn kết người lao động với tổ chức.

3.3 Kết quả nghiên cứu định tính

Phòng vấn sâu có mục tiêu đầu tiên là tìm hiểu và sàng lọc về biến độc lập trong mô hình đề xuất và xác định sơ bộ mối quan hệ giữa biến độc lập và phụ thuộc làm nền tảng để xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Thông qua phỏng vấn sâu giúp đề tài khẳng định những nhân tố phù hợp với Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam và đánh giá sơ bộ về mức độ tác động của các nhân tố đó đến sự gắn kết NLD với tổ chức.

Tiếp theo, mục tiêu của phỏng vấn sâu là kiểm định mức độ hợp lý của thang đo. Đề tài đưa ra thang đo được sử dụng và công bố trên thế giới nhưng với bối cảnh Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam, cần xem xét lại những thang đo để cập nhật, bổ sung cho phù hợp. 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 người lao động, tác giả đã thực hiện nghiên cứu định tính tại Mobio. Hơn nữa, khi phỏng vấn sâu, đề tài muốn nhận được ý kiến để hoàn thiện lại từ ngữ và cấu trúc câu từ đối tượng phỏng vấn.

Kết quả của phỏng vấn sâu cũng làm cơ sở để minh chứng, diễn giải cho bước nghiên cứu tiếp theo, góp phần giúp đưa ra giải pháp và khuyến nghị của đề tài. Với mục tiêu là tìm hiểu và sàng lọc khái niệm các biến độc lập, kiểm định mức độ phù hợp thang đo, tham khảo ý kiến để hoàn thiện lại từ ngữ và cấu trúc câu từ đối tượng phỏng vấn. Đây là nghiên cứu bổ sung, hỗ trợ cho nghiên cứu định lượng, nên mẫu yêu cầu không lớn.

Bảng 3.1: Đặc điểm mẫu trong nghiên cứu định tính

Đối tượng	Chức danh	Giới tính	Độ Tuổi	Trình độ học vấn	Địa chỉ
ĐTPV1	Team leader	Nam	44	Đại học	Cầu Giấy
ĐTPV2	Team leader	Nữ	38	Đại học	Long Biên
ĐTPV3	Team leader	Nữ	39	Đại học	Cầu Giấy
ĐTPV4	Nhân viên DevOps	Nam	28	Đại học	Từ Liêm
ĐTPV5	Nhân viên Test Manual	Nam	26	Đại học	Cầu Giấy
ĐTPV6	Nhân viên QC	Nữ	28	Đại học	Long Biên
ĐTPV7	Nhân viên CS	Nữ	23	Đại học	Long Biên
ĐTPV8	Nhân viên PM	Nữ	25	Đại học	Long Biên

Đối tượng	Chức danh	Giới tính	Độ Tuổi	Trình độ học vấn	Địa chỉ
ĐTPV9	Nhân viên Kế toán	Nữ	27	Đại học	Cầu Giấy
ĐTPV10	Lập trình viên Backend	Nữ	33	Đại học	Đông Anh
ĐTPV11	Lập trình viên Backend	Nữ	26	Đại học	Cầu Giấy
ĐTPV12	Lập trình viên Backend	Nam	27	Đại học	Đông Anh
ĐTPV13	Lập trình viên Frontend	Nữ	30	Đại học	Đông Anh
ĐTPV14	Lập trình viên Frontend	Nữ	28	Đại học	Cầu Giấy
ĐTPV15	Lập trình viên Frontend	Nữ	24	Đại học	Đông Anh

Nguồn: Tác giả thực hiện

Nhìn chung, người lao động làm việc tại Mobio là những nhân sự có năng lực chuyên môn, có tố chất nghề nghiệp. Những người được phỏng vấn cho biết họ cảm thấy phù hợp với công việc đang làm, họ luôn có tinh thần ham học hỏi, cầu tiến, có đam mê và nhiệt huyết với công việc được giao. Họ cho rằng, với một môi trường năng động, trẻ trung, sáng tạo như Mobio sẽ tạo điều kiện cho họ nhiệt huyết hơn với công việc, sẵn sàng hết mình vì công việc. Nhiều người được phỏng vấn cũng cho rằng, trong công việc, những người có tư duy nhanh và dễ dàng thích ứng với những thay đổi sẽ luôn tìm ra những giải pháp nhanh chóng, hiệu quả, biến những giải pháp đầy thành kết quả của sự thay đổi.

Họ cho biết rằng, đam mê chính là động lực quan trọng giúp họ có thể làm tốt công việc, chính niềm đam mê với công việc đã giúp họ vượt qua được những căng thẳng, áp lực. Hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, công việc lập trình tại Mobio rất thú vị, mang lại trải nghiệm, cảm giác như cuộc sống của người lao động và họ rất muốn gắn bó với nó. Khi thực

hiện bất kể một công việc nào đóng góp cho sự phát triển của sản phẩm, người lao động luôn cố gắng rèn luyện, chín chu trong từng dòng code.

“... Công việc của cá nhân em đôi lúc không để ý đến những thứ khác xung quanh, khi làm việc, em cảm thấy thời gian trôi rất nhanh, em sẵn sàng làm cả ngày, đêm để đảm bảo được tiến độ và chất lượng của công việc...”

Ngoài thực hiện công việc được giao, người làm việc tại Mobio còn tích cực tham gia vào nhiều hoạt động nội bộ của Công ty như các giải thể thao (cầu lông, bơi lội, chạy bộ, bóng đá), dã ngoại, sự kiện gặp mặt để tăng tính đoàn kết và gắn bó mọi người trong công ty với nhau. Họ cũng cho biết sẵn sàng giúp đỡ người khác thực hiện công việc trong trường hợp cần thiết vì bản thân họ cũng đã từng được mọi người trong công ty giúp đỡ lúc khó khăn.

Một bạn chia sẻ *“... Một điều mà em khá thích khi làm việc ở đây là em cảm thấy hạnh phúc khi thực hiện công việc, mọi người rất thân thiện và vui vẻ cũng như sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm làm việc với em, nên em đã hòa nhập được rất nhanh khi mới vào công ty,...”*

Với nhiều trường hợp, sự gắn kết với công việc xuất phát từ niềm say mê, đam mê với công việc, chính điều này là động lực giúp người lao động làm việc tốt hơn. Nếu không đam mê sẽ nhanh chán nản vì ngành CNTT có tính đặc thù yêu cầu rất cao về trình độ, kỹ năng và áp lực phải đổi mới rất lớn. Thiếu đam mê sẽ không có tâm huyết và cống hiến dẫn đến không hiệu quả trong công việc, sản phẩm sẽ bị dở dang, khó cạnh tranh và khách hàng sẽ mất niềm tin vào đơn vị cung cấp sản phẩm.

Cảm nhận chung của người lao động: Lĩnh vực hoạt động của Mobio khá đặc thù – ngành CNTT là ngành đòi hỏi sự logic, trình độ chuyên môn cao, khả năng thích ứng với những thay đổi tốt do vậy những yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ có thể làm cho NLD thích làm việc hơn, say mê hơn với nghề nghiệp và mong muốn gắn bó lâu dài với Doanh nghiệp. Ví dụ, Môi

trường làm việc chuyên nghiệp giúp họ học hỏi và nâng cao được kỹ năng nghề nghiệp và cải thiện được những nhược điểm của cá nhân giúp họ gắn kết với tổ chức.

Các cuộc phỏng vấn chủ yếu được thực hiện tại nơi làm việc hoặc địa điểm thuận lợi cho đối tượng được phỏng vấn. Mỗi cuộc phỏng vấn mất khoảng 25-30 phút và được tác giả ghi chép hoặc ghi âm lại khi người trả lời cho phép. Kỹ thuật thực hiện phỏng vấn chủ yếu là quan sát và trao đổi trực tiếp. Kết luận cuộc phỏng vấn đưa ra dựa trên sự tổng hợp quan điểm chung và cách nhìn nhận tương tự nhau của đối tượng phỏng vấn. Kết quả này được so sánh với mô hình ban đầu để xác định mô hình nghiên cứu chính thức.

Hơn nữa, từ kết quả này giúp tác giả chỉnh sửa lại văn phong, mức độ chặt chẽ trong bảng hỏi nghiên cứu định lượng.

3.4 Kết quả nghiên cứu định lượng

3.4.1 Mô hình ước lượng

Dựa trên mô hình nghiên cứu đề xuất, sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam chịu sự tác động của sáu yếu tố ảnh hưởng. Tác giả sử dụng mô hình ước lượng dưới đây:

$$Y = \alpha + \beta X + \gamma Z + \epsilon \quad (1)$$

Trong đó, Y là sự gắn kết nhân viên với tổ chức được đo lường thông qua ba khía cạnh sự gắn kết về tình cảm, sự gắn kết về trách nhiệm và sự gắn kết về lợi ích. X là vec tơ bao gồm sáu yếu tố ảnh hưởng tới sự gắn kết người lao động với tổ chức. Z là vec tơ thể hiện các đặc điểm của cá nhân người lao động và ϵ là sai số ngẫu nhiên.

3.4.2 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Với nghiên cứu này, mẫu nghiên cứu có kích thước là 200 đơn vị phân tích, nên trong quá trình kiểm định Cronbach's Alpha, tác giả sẽ giữ lại các thang đo mà thỏa mãn hai điều kiện, đó là hệ số tương quan biến tổng lớn hơn

0,3 và hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0,6. Theo kết quả nghiên cứu, các hệ số tương quan với biến tổng đều lớn hơn 0,3 nên các biến quan sát đều có tương quan tốt với biến tổng. Cụ thể thang đo của các biến được mô tả như sau:

Bảng 3.2: Kết quả kiểm định sơ bộ thang đo dành cho biến độc lập

Ký hiệu	Biến quan sát	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Khía cạnh Phong cách lãnh đạo - Cronbach's Alpha = 0,828				
LĐ1	BGD/Quản lý luôn tìm kiếm những cơ hội mới cho Công ty	46.312	.270	.711
LĐ2	BGD/Quản lý truyền cảm hứng cho NLD	34.409	.214	.729
LĐ3	BGD/Quản lý khuyến khích NLD trở thành người có tinh thần tập thể, luôn thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhóm NLD	46.341	.401	.702
LĐ4	BGD/Quản lý thân thiện, hoà đồng và tôn trọng cảm xúc của NLD	47.063	.291	.710
LĐ5	BGD/Quản lý chia sẻ và hỗ trợ NLD khi gặp khó khăn trong công việc	46.277	.269	.711
LĐ6	BGD/Quản lý luôn sẵn lòng lắng nghe những vấn đề liên quan đến công việc của NLD	43.044	.522	.684
Thu nhập và sự công bằng - Cronbach's Alpha = 0,843				
TN1	Thu nhập anh/chị được chi trả có đảm bảo sự cạnh tranh với các Doanh nghiệp khác	6.116	.699	.885
TN2	Anh/Chị được khen thưởng khi thực	6.110	.677	.888

Ký hiệu	Biến quan sát	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
	hiện tốt công việc			
TN3	Thu nhập Công ty chi trả cho Anh/Chị có tương xứng với kết quả thực hiện công việc của Anh/Chị	4.947	.731	.887
TN4	Tiền lương và các khoản thu nhập khác được trả đầy đủ, đúng thời hạn	5.425	.689	.886
TN5	Chính sách lương, thưởng công bằng và thỏa đáng	5.454	.747	.878
Môi trường làm việc - Cronbach's Alpha = 0,737				
MT1	Nơi làm việc của Anh/Chị tiện nghi	5.176	.436	.645
MT2	Môi trường làm việc an toàn	4.890	.579	.659
MT3	Anh/Chị được trang bị đầy đủ các thiết bị và công cụ cần thiết để làm việc thuận lợi	5.071	.533	.677
MT4	Không khí làm việc vui vẻ, hòa đồng	5.043	.529	.678
MT5	Môi trường làm việc tôn trọng đồng nghiệp, không có chủ nghĩa cá nhân	5.336	.420	.674
Cơ hội đào tạo và thăng tiến - Cronbach's Alpha = 0,827				
		6.100	.665	.777
CH1	Công ty luôn tạo điều kiện cho Anh/Chị học tập và phát triển nghề nghiệp	6.311	.661	.779
CH2	Chính sách thăng tiến rõ ràng và công bằng	5.930	.720	.760
CH3	Có nhiều cơ hội thăng tiến khi Anh/Chị làm việc tại Công ty	6.430	.708	.769
CH4	Anh/Chị được tham gia các hoạt động	7.248	.379	.787

Ký hiệu	Biến quan sát	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
	liên quan đến quy hoạch và đề bạt			
Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Doanh nghiệp - Cronbach's Alpha = 0,742				
CN1	Anh/Chị cảm thấy mọi thành viên trong tổ chức đều có trách nhiệm với công việc được giao	4.764	.499	.697
CN2	Công ty hiểu rất rõ nhu cầu của Khách hàng	4.972	.516	.689
CN3	Chất lượng sản phẩm được Công ty coi trọng hàng đầu	4.915	.558	.674
CN4	Anh/Chị luôn mong muốn được cống hiến cho Doanh nghiệp	5.078	.517	.690
CN5	Anh/Chị sẵn sàng phục vụ cho lợi ích tập thể	5.133	.430	.682
Đặc điểm công việc - Cronbach's Alpha = 0,815				
CV1	Công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn của Anh/Chị	4.745	.469	.794
CV2	Thời gian làm việc linh hoạt, hợp lý	4.661	.424	.806
CV3	Anh/Chị được chủ động trong công việc	3.934	.520	.837
CV4	Anh/Chị cảm thấy công việc mình đang làm rất thú vị và sáng tạo	5.276	.142	.847
CV5	Công việc của Anh/Chị có nhiều thách thức	4.406	.281	.889

Nguồn: Tác giả tính toán từ số liệu điều tra

3.4.3 Kiểm định tính xác thực của thang đo

Trước hết, kiểm định thang đo được tiến hành nhằm xác định thang đo sự GKNLĐ với tổ chức. Trước khi kiểm định giá trị thang đo bằng kiểm định EFA, tác giả kiểm tra xem dữ liệu có đủ điều kiện để phân tích hay không bằng kiểm định KMO và kiểm định Barlett. Kết quả KMO bằng 0,932 thỏa mãn điều kiện KMO lớn hơn 0,5 (Kaiser, 1974). Kết quả này có thể kết luận, dữ liệu là phù hợp để phân tích nhân tố. Hơn nữa, kiểm định Bartlett cho biết $P = 0,000 < 5\%$, nghĩa là các biến có quan hệ, có đủ điều kiện để kiểm định bằng EFA.

Kết quả phân tích EFA cho thấy, trong tổng số 31 biến quan sát ban đầu, cả 31 biến quan sát đạt yêu cầu, có thể rút ra 6 nhóm nhân tố (Phụ lục 7 Ma trận xoay biến phụ thuộc). Tổng phương sai giải thích được khi nhóm nhân tố được rút ra là 75,472% (>50%) (xem thêm Phụ lục 6 Tổng phương sai trích biến phụ thuộc).

Kết quả EFA cho sự gắn kết người lao động với tổ chức, thành phần Gắn kết tình cảm cho thấy 6 tiêu chí đo lường sự gắn kết người lao động với tổ chức dựa trên “Sự gắn kết tình cảm” được tải vào một nhân tố. Tất cả hệ số tải đều > 0,79 ngụ ý rằng các biến có quan hệ ý nghĩa với nhân tố. Đối với thành phần “Gắn kết trách nhiệm”, 5 tiêu chí đo lường được tải vào một nhân tố với hệ số tải > 0,77 và tương tự 5 tiêu chí đo lường “Gắn kết lợi ích” được tải vào một nhân tố với hệ số tải > 0,72. Kết quả kiểm định cho thấy các biến quan sát cùng tải về nhân tố phụ thuộc và có giá trị Factor loading đảm bảo yêu cầu (>0,5). Như vậy tất cả các thang đo, được lựa chọn cho các biến đều đảm bảo yêu cầu và có thể dùng phân tích tiếp theo.

Bảng 3.3 : Kết quả phân tích nhân tố khám phá các thang đo sự gắn kết NLD với tổ chức

Biến quan sát	GKTC	GKTN	GKLI
Anh/Chị sẽ rất hạnh phúc khi gắn kết thời gian còn lại trong sự nghiệp của mình với Công ty	.869		
Anh/Chị thực sự cảm thấy các vấn đề của Công ty là của mình	.862		
Anh/Chị luôn quan tâm đến tương lai của Công ty	.834		
Anh/Chị tự hào khi là Nhân viên của Công ty	.825		
Anh/Chị thấy dễ chịu khi gặp gỡ, làm việc với đồng nghiệp	.810		
Anh/Chị yên tâm, tin tưởng chia sẻ khó khăn với đồng nghiệp	.794		
Anh/Chị sẵn sàng cống hiến sức lực và trí tuệ cho sự phát triển của Công ty		.832	
Anh/Chị tự giác tuân thủ các nội quy, quy định của Công ty		.828	
Anh/Chị tích cực, chủ động trong thực hiện công việc		.819	
Anh/Chị có ý thức xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp		.811	
Anh/Chị chủ động học hỏi và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu của Công ty		.776	
Nếu Anh/Chị quyết định rời khỏi tổ chức vào thời điểm này thì cuộc sống của Anh/Chị sẽ gặp nhiều xáo trộn			.865
Anh/Chị thấy mình có ít lựa chọn để cân nhắc rời khỏi Công ty			.837
Anh/Chị được đánh giá cao về kết quả công việc khi làm việc tại Công ty			.834

Nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ của đồng nghiệp khi gặp khó khăn trong công việc và cuộc sống			.794
Anh/chị nhận được nhiều chế độ đãi ngộ tài chính và phi tài chính của Công ty			.726

Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát của tác giả

Phép trích Principal Component Analysis với phép xoay Varimax dùng để phân tích nhân tố thang đo biến độc lập. Các biến bị loại khi hệ số tải nhỏ hơn 0,5; dừng khi Eigenvalues lớn hơn 1 và tổng phương sai trích lớn hơn 50% (Gerbing và Anderson, 1988). Kết quả kiểm định này cho thấy các tiêu chí thỏa mãn các yêu cầu về độ tin cậy của thang đo và kết quả được trình bày trong bảng dưới đây.

Bảng 3.4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các thang đo sự gắn kết NLD với tổ chức

	Lãnh đạo	Trách nhiệm	Môi trường	Cơ hội	Cảm nhận	Công việc
LD1	.778					
LD2	.796					
LD3	.819					
LD4	.793					
LD5	.787					
LD6	.729					
TN1		.831				
TN2		.825				
TN3		.813				
TN4		.813				
TN5		.754				
MT1			.741			
MT2			.830			
MT3			.797			

	Lãnh đạo	Trách nhiệm	Môi trường	Cơ hội	Cảm nhận	Công việc
MT4			.825			
MT5			.797			
CH1				.800		
CH2				.746		
CH3				.791		
CH4				.842		
CH5				.785		
CN1					.717	
CN2					.764	
CN3					.770	
CN4					.796	
CN5					.760	
CV1						.778
CV2						.784
CV3						.783
CV4						.734
CV5						.732

Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát của tác giả

Theo Hair và cộng sự (2006), hệ số tải lớn hơn 0,7 là lý tưởng, lớn hơn 0,5 là chấp nhận được. Thông qua kết quả phân tích khám phá, các thành phần GKNLD với tổ chức được giữ nguyên sáu khía cạnh, số biến quan sát phù hợp được giữ nguyên là 31 biến quan sát, các biến độc lập đều tải về đúng nhân tố gốc và đo đúng khái niệm cần đo. Có thể kết luận phân tích EFA được chấp nhận và phù hợp. Hơn nữa, tiêu chuẩn phương sai trích là 62.622% (>50%) cho biết trong sáu nhân tố này giải thích được trên 62.622% sự biến thiên của dữ liệu (phụ lục 7). Kết quả, tất cả sáu khía

cạnh thang đo GKNLĐ với tổ chức đều được lựa chọn cho các biến trong mô hình, đảm bảo có thể dùng trong phân tích tiếp theo.

3.4.4 Kiểm định tương quan

Đề tài sử dụng kiểm định tương quan Pearson để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến với nhau. Kết quả các hệ số tương quan cho thấy tồn tại mối tương quan giữa biến độc lập và biến phụ thuộc tương đối hợp lý cả về hướng lẫn mức độ. Cụ thể, các giá trị hệ số tương quan giữa các biến độc lập (phản ánh các khía cạnh của gắn kết công việc) đều lớn hơn 0, nhỏ hơn 0,51. Kết quả này cho thấy không có biểu hiện của đa cộng tuyến, và kết quả này cũng được khẳng định thông qua hệ số VIF.

Các giá trị hệ số tương quan giữa các khía cạnh của biến phụ thuộc (phản ánh các khía cạnh của gắn kết NLĐ với tổ chức) đều có số dương và có mức ý nghĩa Sig bằng 0,000. Điều này có nghĩa là quan hệ giữa các biến là thuận chiều và mức ý nghĩa đảm bảo yêu cầu về mặt lý thuyết. Mối quan hệ giữa các biến trong mô hình có ý nghĩa và không có dấu hiệu bất thường.

Bảng 3.5: Ma trận hệ số tương quan Pearson

TT	Tên biến	1	2	3	4	5
1	Phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý	1				
2	Thu nhập và sự công bằng	0,406**				
3	Môi trường làm việc	0,362**	0,488**			
4	Cơ hội thăng tiến	.498**	.502**	.488**		
5	Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Doanh nghiệp	.432**	.408**	.378**	.438**	
6	Đặc điểm công việc	.413**	.416**	.422**	.424**	.504**
**. Tương quan đáng kể ở mức ý nghĩa 0,01						

Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát của tác giả

3.4.5 Kết quả hồi quy

Trên cơ sở mô hình ước lượng thực nghiệm đề cập trong mô hình (1), đề tài tiến hành ước lượng ảnh hưởng của các yếu tố đến sự GKNLĐ với doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam; được thể hiện kết quả của mô hình hồi quy đa biến dưới đây:

Bảng 3.6: Kết quả ước lượng tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến sự GKNLĐ với doanh nghiệp tại Mobio

Biến	GKNLĐ		VIF
	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (beta) β	Sig.	
Giới tính	.013	.511	1.086
Tuổi	-.034	.158	1.622
Trình độ học vấn	-.003	.881	1.154
Vị trí công tác	-.027	.235	1.461
Thời gian làm việc tại DN	.029	.186	1.409
MLĐ	.248	.000	1.675
MTN	.155	.000	1.684
MMT	.130	.000	1.693
MCH	.102	.000	1.842
MCN	.168	.000	1.639
MCV	.207	.000	1.622
Số quan sát			200
R ² hiệu chỉnh			0,650
F			108,864***
Hệ số Durbin-Watson			1,848

Ký hiệu *, ** và *** thể hiện mức độ ý nghĩa lần lượt ở mức 10%, 5% và 1%.

Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát của tác giả

Giá trị thống kê $F = 108,864$ với giá trị $\text{sig} = 0,000$ chứng tỏ mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu. Durbin-Watson là $1,848 < 3$ không có sự tương quan giữa các biến trong mô hình. Hệ số VIF của các biến đều có giá trị < 2 chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Hệ số R^2 hiệu chỉnh $0,650$ cho thấy $65,0\%$ sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập.

Các hệ số hồi quy đều mang dấu dương (+) thể hiện các biến độc lập có quan hệ thuận chiều với biến phụ thuộc. Sự gắn kết của người lao động với tổ chức (GKNLĐ) chịu tác động nhiều nhất và thấp dần theo thứ tự của Phương trình hồi quy chuẩn hóa:

$$\mathbf{GK = 0,248LD + 0,207CV + 0,168CN + 0,155TN + 0,130MT + 0,102CH + \epsilon.}$$

Mô hình Gắn kết người lao động với tổ chức là mô hình ước lượng có biến phụ thuộc là sự Gắn kết người lao động với tổ chức, với các biến độc lập là sáu khía cạnh của Gắn kết người lao động với tổ chức và các biến kiểm soát cho đặc điểm của người lao động. Kết quả cho thấy các đặc điểm của người lao động không ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết người lao động với tổ chức.

Từ các kết quả phân tích được trình bày ở những nội dung trên, rút ra kết luận sau: các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6 được chấp nhận. Điều này có nghĩa là các biến độc lập gồm Phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý (LD), ($\beta_1 = 0,248$); Đặc điểm công việc (CV) ($\beta_6 = 0,207$); Cảm nhận về sự phát triển (PT) ($\beta_5 = 0,168$); Thu nhập và sự công bằng (TN) ($\beta_2 = 0,155$); Môi trường làm việc (MT) ($\beta_3 = 0,130$); Cơ hội đào tạo, thăng tiến (CH) ($\beta_4 = 0,102$) ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty.

Kết quả ước lượng từ mô hình cho thấy, Phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý tác động đáng kể tới sự người lao động với tổ chức. Có thể

nói sự biến thiên của người lao động với tổ chức được giải thích bởi Phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý. Kết quả này ủng hộ giả thuyết H1. Có thể khẳng định Phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý tác động thuận chiều đến đến người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, một số các thang đo của biến Phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý được ủng hộ có tác động đến sự GKNLĐ với tổ chức, nhưng mức độ tác động của từng khía cạnh là khác nhau.

Sau khi thực hiện kiểm định các giả thuyết và hồi quy mô hình nghiên cứu, có thể kết luận rằng các yếu tố tác động đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam. Các giả thuyết dưới đây được chấp thuận, cụ thể:

Bảng 3.7: Kết quả kiểm định các giả thiết nghiên cứu

Ký hiệu	Nội dung	Kết quả kiểm định	Xu hướng tác động
H1	Yếu tố phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức	Chấp nhận	+
H2	Yếu tố thu nhập và sự công bằng có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức	Chấp nhận	+
H3	Yếu tố môi trường làm việc có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức	Chấp nhận	+
H4	Yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức	Chấp nhận	+

H5	Yếu tố Cảm nhận về sự phát triển bền vững của công ty có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức	Chấp nhận	+
H6	Yếu tố đặc điểm công việc có tác động thuận chiều đến sự gắn kết người lao động với tổ chức	Chấp nhận	+

Nguồn: Tác giả tổng hợp

CHƯƠNG 4:

THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam, đã đạt được một số kết quả như sau:

- Tác giả đã kiểm định thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha. Tác giả thực hiện phân tích nhân tố (31 biến quan sát) tác động đến mức độ gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam.

- Người lao động đánh giá hai yếu tố tác động đến mức độ gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty khá cao đó là phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý và đánh giá của người lao động về đặc điểm công việc.

- Gắn kết người lao động với tổ chức là một tổng thể thống nhất giữa các thành phần gắn kết gồm gắn kết tình cảm, gắn kết trách nhiệm, gắn kết nhu cầu lợi ích.

- Có 6 nhân tố tác động đến mức độ gắn kết của người lao động. Mỗi nhân tố tác động đến sự gắn kết người lao động đều có hệ số gắn kết cao, theo chiều tác động tích cực (thuận chiều).

- Gắn kết người lao động tại Mobio nói chung đạt ở mức độ trung bình cao, mức độ gắn kết này không có sự khác biệt về thâm niên công tác, độ tuổi, giới tính.

- Các kết quả nghiên cứu thực tiễn đã trả lời được các câu hỏi nghiên cứu của đề tài và sẽ là cơ sở để tác giả nghiên cứu tìm hiểu sâu hơn một số vấn đề khác liên quan đến sự gắn kết người lao động tại Mobio.

4.2 Một số đề xuất

Người lao động chính là những người xây dựng nên vị thế và thương hiệu của công ty; cũng là chìa khóa mở ra sự thành công của Doanh nghiệp. Do đó, Ban Giám đốc/Quản lý cần duy trì và tăng cường sự quan tâm tới vấn đề gia tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức.

Căn cứ kết quả của nghiên cứu này, tác giả mong muốn đưa ra một số đề xuất nhằm thực hiện được mục tiêu chính là nâng cao khả năng gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam .

4.2.1 Ban Giám đốc/Quản lý cần chú trọng tới phong cách làm việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý là một trong sáu yếu tố ảnh hưởng và tác động mạnh đến sự gắn kết người lao động với tổ chức. Do vậy, để nâng cao sự gắn kết người lao động, Ban giám đốc/Quản lý cần:

Tiếp tục duy trì và cải tiến việc chia sẻ và cập nhật các thông tin cần thiết cho người lao động. Nếu người lao động nhận được sự hỗ trợ và chia sẻ kịp thời về thông tin, họ sẽ cảm thấy mình được thấu hiểu, tôn trọng và đem lại nhiều giá trị cho Doanh nghiệp. Điều đó sẽ mang lại hiệu quả làm việc cao hơn. Thông thường, khi có những thông báo, quyết định, quy chế mới thay đổi trong Công ty, Ban giám đốc/Quản lý thường thông tin đến tất cả người lao động qua các cuộc họp/email thông báo/các phương thức truyền thông nội bộ khác để Người lao động biết và nắm được nội dung thay đổi. Đây là cách làm tốt thể hiện sự công khai, minh bạch và tôn trọng nhân viên. Tuy nhiên, để việc cập nhật thông tin khi có sự thay đổi/ban hành các chính sách, chế độ, quyết định mới, Ban giám đốc/Quản lý nên tổ chức những buổi họp hoặc gửi phiếu khảo sát để lấy ý kiến đóng góp của người lao động trước khi ban hành. Bằng cách này, người lao động sẽ có điều kiện được đóng góp ý kiến hoặc

chia sẻ những khó khăn trong quá trình thực hiện để Công ty có thể đưa ra những chế độ, chính sách, quyết định hợp lý nhất. Bên cạnh đó, Công ty sẽ ngày càng có nhiều giải pháp sáng tạo và đổi mới từ người lao động.

Về phía Ban Giám đốc/Quản lý cần xây dựng chính sách phong phú hơn và hệ thống quy chế cụ thể, rõ ràng đối với việc thu hút và giữ chân người lao động có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và có nhiều đóng góp sáng tạo trong thực tiễn hoạt động. Bên cạnh các biện pháp khen thưởng và chế độ phúc lợi trực tiếp bằng vật chất như các chuyến nghỉ dưỡng, các gói chăm sóc sức khỏe, hay hỗ trợ chi phí đào tạo như hiện tại Công ty đang thực hiện, Công ty có thể thực hiện thêm một số biện pháp động viên về mặt tinh thần như trao tặng kỉ niệm chương hoặc giấy khen cho nhân viên có kết quả làm việc xuất sắc theo chu kỳ đánh giá... Bên cạnh đó, đội ngũ Quản lý cần duy trì và đổi mới những buổi gặp gỡ, tiếp xúc và tiếp thu ý kiến của người lao động về môi trường làm việc, chế độ chính sách của Công ty (lương, thưởng, nghiên cứu khoa học, đào tạo...), cơ hội đào tạo và thăng tiến trong công việc, dịch vụ hỗ trợ khác,...

Trong cuộc cạnh tranh khốc liệt trên thị trường, với môi trường kinh tế xã hội thay đổi khó lường, chuyên môn giỏi và tận tụy với công việc chưa đủ để mang lại thành công cho người lao động, nhưng nếu người lao động được sự giúp đỡ, chia sẻ và hỗ trợ từ nhà quản lý và lãnh đạo công ty thì người lao động có thể gạt hái được những giá trị tích cực và thành công. Vì vậy, chú trọng đến “Phong cách của Ban Giám đốc/quản lý” được coi là nhân tố đầu tiên không thể thiếu để giúp nhân viên gắn kết với tổ chức. Người lãnh đạo và quản lý cần quan tâm, chia sẻ với nhân viên về công tác quản trị, khích lệ, động viên, tạo động lực cho người lao động không chỉ khi họ làm việc xuất sắc mà cần cả những thời điểm người lao động chưa hoàn thành công việc (cần hiểu rõ những nguyên nhân dẫn đến kết quả chưa được như mong đợi).

4.2.2 Cung cấp cho người lao động môi trường làm việc lý tưởng

Công ty cần tạo nên một môi trường làm việc mà ở đó người lao động cảm thấy thoải mái nhất để phát huy năng lực bản thân, đóng góp cho sự phát triển của công ty. Một môi trường lành mạnh là nơi mà người lao động có thể chủ động thực hiện công việc bằng sự phán xét của cá nhân họ trong phạm vi quyền hạn của họ sẽ thúc đẩy hiệu quả cao. Môi trường làm việc lý tưởng là nơi mà người lao động có thể chủ động thực hiện công việc, người lao động có thể chia sẻ tri thức và kinh nghiệm cá nhân. Điều điều này khiến cho người lao động cảm thấy gắn kết hơn với công việc, với đồng nghiệp và với tổ chức. Vì thế, Công ty cần thực hiện các hoạt động phong phú, đa dạng để tạo dựng được sự gắn kết bền vững giữa người lao động với nhau, giữa người lao động với lãnh đạo...

Tạo ra môi trường làm việc cởi mở, có nhiều sự giao lưu giữa các đồng nghiệp trong từng Phòng/Ban/Bộ phận với nhau chính là việc làm đầu tiên để tạo ra sự gắn kết. Và đó cũng có thể là sự chia sẻ tri thức, kinh nghiệm trong công việc lẫn cuộc sống, sự chia sẻ niềm vui, thành công và những khó khăn, vướng mắc của mỗi cá nhân,... Công ty nên duy trì và tiếp tục phát huy hiệu quả của liên tục đổi mới việc tổ chức việc tổ chức thường xuyên các hoạt động nội bộ, thông qua các hoạt động văn nghệ, thể thao, du lịch, hội thảo... để người lao động có dịp giao lưu, trò chuyện tạo nên sự gắn kết, niềm tin nhiều hơn trong quá trình làm việc.

4.2.3. Cần chú trọng sự hấp dẫn của đặc điểm công việc

Công ty cần cung cấp đầy đủ các thông tin và tài nguyên liên quan đến công việc, điều này giúp người lao động có thể hiểu rõ hơn về công việc của mình và cảm thấy được đánh giá cao. Bên cạnh đó, Công ty cần đẩy mạnh công tác truyền thông nội bộ làm tăng giá trị của từng vị trí chức danh công

việc, đặc điểm công việc từng vị trí giúp giữ chân nhân sự cũng như thu hút các ứng viên tiềm năng ứng tuyển vào Công ty.

Các kế hoạch thăng tiến được đề xuất và áp dụng một cách rõ ràng giúp nhân viên cảm thấy có động lực hơn để cố gắng hoàn thành công việc. Điều này sẽ thúc đẩy các nhân viên phát triển và tạo ra những sản phẩm, dịch vụ đột phá. Đặc điểm công việc cần có nhiều hoạt động đa dạng, không đơn điệu, giúp tránh được sự nhàm chán và đồng thời giúp người lao động phát triển nhiều kỹ năng. Nên tạo ra đặc điểm công việc cho phép nhân viên tự quyết định phân công việc được phân công để họ đưa ra giải pháp của chính mình; tiếp tục bố trí công việc hợp lý với thời gian làm việc phù hợp nhằm giúp người lao động có thể cân bằng được công việc, cuộc sống và gia đình.

4.2.4 Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động trong quá trình đào tạo và phát triển

Công ty luôn chú trọng công tác xây dựng chiến lược đào tạo và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Đây là nhân tố quan trọng tạo dựng và khích lệ sự gắn kết lâu dài của người lao động, đặc biệt là đội ngũ người lao động có trình độ cao, chuyên môn giỏi. Việc hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của người lao động 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 đầu tư hợp lý cho con đường phát triển của mình. Để nâng cao mức độ gắn kết người lao động với tổ chức, ngoài việc tiếp tục chú trọng đến công tác đào tạo, Công ty cần tạo thêm nhiều cơ hội cho NLD thăng tiến trong quá trình phát triển. Bởi lẽ, khi được đào tạo kỹ năng và chuyên môn sâu, NLD sẽ cảm thấy mình được quan tâm. Bên cạnh đó, khi có sự thăng tiến trong công việc, NLD cảm nhận rõ sự tin tưởng của BLĐ Công ty đối với mình - đó chính là động lực để họ ngày càng gắn kết lâu dài với tổ chức.

Để tạo điều kiện cho sự phát triển của người lao động hơn nữa, Công ty có thể thực hiện các chương trình tham quan, học tập, đào tạo liên kết với các đơn vị đào tạo quốc tế, để người lao động có cơ hội tiếp cận, cập nhật những kiến thức, công nghệ mới của các nước trên thế giới, thông qua đó tự tạo ra cho người lao động động lực bổ sung thêm kiến thức cho bản thân, đồng thời có thể tạo ra nguồn nhân lực có chất lượng cao. Mặc dù khoản kinh phí để thực hiện các khóa đào tạo quốc tế là khá tốn kém, nhưng đây là việc làm cần thiết mà Công ty nên thực hiện để phát triển đội ngũ nhân sự của mình, tạo vị thế cạnh tranh đặc biệt trong thời gian tới.

Công ty muốn có đội ngũ lao động có năng lực cạnh tranh trên thị trường và đáp ứng thay đổi của công nghệ thì công tác đào tạo luôn cấp thiết. Đào tạo nhân lực được ví như là hoạt động đầu tư sinh lời lâu dài và là công cụ quan trọng để đạt được mục tiêu nâng cao năng lực đội ngũ nguồn nhân lực. Phát huy hiệu quả công tác đào tạo đòi hỏi Công ty cần đánh giá nhu cầu đào tạo chính xác, dựa trên mục tiêu và định hướng phát triển bền vững. Để xây dựng được đội ngũ nhân lực chất lượng, vừa đảm bảo số lao động thực tế, vừa tạo ra được đội ngũ nhân viên kế cận có nhiều cơ hội phát triển để thay thế vào các vị trí thuyên chuyển hoặc thay mới, Công ty cần duy trì việc đầu tư cho đào tạo, tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các khóa đào tạo nâng cao năng lực và kỹ năng, các khóa đào tạo chất lượng và mang tính dài hạn. Đặc biệt, Công ty cần đào tạo chuyên môn song hành với đào tạo hành vi thái độ cho người lao động, khuyến khích các biện pháp học hỏi không ngừng để người lao động luôn sẵn sàng khi được tổ chức giao nhiệm vụ và không bao giờ “tù chối” khi được giao việc.

4.2.5. Xây dựng mục tiêu phát triển Công ty một cách cụ thể, rõ ràng

Vấn đề xây dựng mục tiêu phát triển doanh nghiệp một cách cụ thể, rõ ràng giúp tạo ra niềm tin của người lao động trong quá trình làm việc cũng

như tạo nên thương hiệu cá nhân cho chính người lao động. Trong bất kể tổ chức nào, luôn có một bộ phận người lao động có tâm lý lo ngại về sự bất ổn định, phát triển không bền vững của tổ chức. Việc xây dựng mục tiêu phát triển, tăng cường thương hiệu, tạo uy tín của Công ty sẽ có vai trò tích cực trong việc xóa đi tâm lý họ đang làm trong một môi trường không có chiến lược rõ ràng và giúp cho người lao động tự tin khẳng định bản thân, yên tâm làm việc, tự hào khi làm việc tại Công ty. Công ty cần tiếp tục duy trì việc chia sẻ, cập nhật các thông tin về định hướng, mục tiêu của Công ty định kỳ. Khi hiểu rõ về định hướng và mục tiêu của doanh nghiệp thì chính bản thân người lao động sẽ tự định hướng các mục tiêu của cá nhân họ theo mục tiêu của tổ chức. Những buổi chia sẻ về định hướng của Công ty sẽ giúp người lao động nhận thức được giá trị công việc của họ, vai trò của họ với Công ty, về những trách nhiệm và quyền lợi sẽ nhận được từ công việc.

Khi người lao động được Công ty chia sẻ và biết về “mục tiêu phát triển công ty một cách rõ ràng, cụ thể”, họ sẽ cảm nhận mình là một phần của công ty, nhận thức được vai trò để nỗ lực đóng góp và cống hiến hết mình. Khi mục tiêu về kế hoạch tương lai của người lao động và công ty song hành cùng nhau, gắn liền với mục tiêu phát triển tổ chức thì người lao động sẽ yên tâm hơn và có xu hướng gắn kết với tổ chức hơn. Về phía công ty, cần hoạch định và truyền thông trước những thay đổi có thể tác động lớn đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, bởi khi nhìn thấy bức tranh tổng thể viễn cảnh tương lai của công ty; người lao động sẽ có niềm tin, sự tự hào, sự nỗ lực cố gắng để đóng góp vào thành công chung của tổ chức. Các nhân viên gắn kết có sự ràng buộc mạnh mẽ với định hướng về kế hoạch tương lai, họ sẽ vượt qua sự mệt mỏi và cảm giác những thành công đang đợi họ ở phía trước. Công ty cần chủ động trong việc hoạch định những thay đổi có tác động mạnh đến hiệu quả sản xuất, kinh doanh; nắm bắt được xu thế thị trường để có

những định hướng thay đổi phù hợp mang lại hiệu quả cao. Các bộ phận trong Công ty cũng cần triển khai các kế hoạch mang tính dài hạn để tránh sự chông chéo, không rõ mục tiêu hoàn thành; các bộ phận cũng dễ dàng chia sẻ trách nhiệm và giúp đỡ nhau khi biết rõ kế hoạch hợp tác công khai.

4.2.6 Xây dựng một hệ thống thu nhập và công bằng cho người lao động

Công ty cần xây dựng hệ thống Total Rewards (là hệ thống chiến lược bao gồm những quyền lợi, phần thưởng mà nhân viên sẽ nhận được từ người sử dụng lao động, tổ chức mà họ làm việc) đảm bảo yếu tố cạnh tranh trên thị trường lao động, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ. Chế độ thù lao cần được xây dựng với tiêu chí rõ ràng, gắn với năng lực và kết quả công việc của từng người lao động, từng Phòng/Ban/Bộ phận và Công ty. Điều này vừa đảm bảo tính công bằng trong việc chi trả thù lao, vừa tạo sự tin tưởng, khích lệ nhân viên làm việc, thúc đẩy sự gắn kết lợi ích giữa cá nhân và tập thể. Công ty cần xây dựng hệ thống thưởng, phạt công bằng, minh bạch, có tiêu chí đánh giá cụ thể đối với các kết quả đạt được của người lao động; luôn lắng nghe những ý kiến đóng góp của người lao động, cần phải tin tưởng người lao động, cùng họ trao đổi ý kiến, chia sẻ thông tin chính xác trước khi ra các quyết định trong công việc.

Để tăng thêm thu nhập cho người lao động thì Công ty cần thực hiện việc điều chỉnh định biên nhân sự, sắp xếp lại nhân sự tại một số bộ phận nhằm cân đối, điều chỉnh hài hòa quỹ lương, thưởng và phúc lợi. Xây dựng và cải tiến cơ chế đánh giá trên cơ sở lựa chọn phương pháp tiếp cận thích hợp (theo mục tiêu công việc hay theo năng lực). Với bản mô tả công việc, mục tiêu công việc và hệ thống khung năng lực chi tiết, hệ thống quy chế đánh giá rõ ràng, quá trình làm việc của người lao động được theo dõi, đánh giá toàn diện không chỉ ở kết quả thực hiện công việc hoàn thành mà còn ở năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc.

Ngoài thu nhập, sự quan tâm và những phần thưởng tinh thần, những chế độ linh hoạt phù hợp từng đối tượng luôn đóng vai trò quan trọng, góp phần tạo nên sự hài lòng của người lao động. Người lao động cần được khen thưởng và ghi nhận kịp thời khi có sáng kiến mới hoặc thực thi xuất sắc nhiệm vụ được giao. Khen thưởng cần kịp thời, đúng cách và lựa chọn kênh truyền thông phù hợp.

4.3. Hạn chế của nghiên cứu

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

Đề tài mới chỉ đánh giá mức độ gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam theo đánh giá của chính bản thân người được khảo sát chứ chưa đi sâu vào phân tích cụ thể của từng yếu tố để tìm ra điểm mạnh, điểm yếu của từng yếu tố; từ đó đưa ra các giải pháp tốt nhất nhằm nâng cao mức độ gắn kết người lao động với tổ chức.

Để đánh giá mức độ gắn kết người lao động với tổ chức bằng việc đánh giá sự tác động của một số nhân tố, cần phải thực hiện nhiều cách đánh giá, nhiều khía cạnh và các thành phần đánh giá khác nhau. Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian, khả năng, nghiên cứu chỉ dừng lại ở mức độ khảo sát ý kiến đánh giá của nhóm đối tượng là bản thân người lao động đang trực tiếp làm việc tại Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam mà chưa mở rộng phạm vi nghiên cứu ở các đối tượng khác.

Có nhiều nhân tố khác ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam mà nghiên cứu này chưa đề cập tới. Tác giả chỉ tập trung nghiên cứu 6 nhân tố gồm: Phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/Quản lý, Thu nhập và sự công bằng, Môi trường làm việc, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Công ty, đặc điểm công việc. Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo cần

ngiên cứu sâu hơn để tìm ra những yếu tố mới ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức.

Việc chọn mẫu nghiên cứu được thực hiện với phương pháp thuận tiện, tuy đảm bảo theo lý thuyết về chọn mẫu nhưng khả năng tổng quát hóa của nghiên cứu chưa cao, tính đại diện của mẫu khảo sát còn hạn chế.

KẾT LUẬN

Sự gắn kết đội ngũ người lao động với doanh nghiệp không chỉ là xu hướng nhất thời, nó có thể trở nên hời hợt nếu được thực hiện mà không có một hình mẫu rõ ràng về sự gắn kết toàn diện cũng như đòi hỏi phải có hiệu quả ngay lập tức. Việc xây dựng một không khí khuyến khích sự gắn kết NLD với tổ chức nên được coi là trọng tâm. Trong quá trình thực hiện không nên đổ lỗi cho bất kỳ một cá nhân nào; thay vào đó, Ban lãnh đạo Công ty nên rà soát và xem xét mọi thứ mà Công ty đã và đang làm để thúc đẩy sự gắn kết cũng như những điều có thể đã làm tăng thêm sự bất hòa. BGD/Quản lý đóng một vai trò quan trọng trong việc thiết lập và duy trì sự gắn kết người lao động với tổ chức. Nếu Quản lý tập trung vào những điều mang tính tích cực với người lao động, cả hai bên sẽ cùng xây dựng được một môi trường làm việc đầy sự tận tâm. Còn nếu Quản lý liên tục chỉ trích, quản lý quá gắt gao, không nhìn nhận và ghi nhận những nỗ lực của NLD thì chính động thái đó sẽ hình thành sự vô tâm đối với công việc và đối với tổ chức của người lao động.

Như vậy, có thể nhận thấy việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết NLD có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn. Về mặt lý luận, nghiên cứu đã góp phần xây dựng cơ sở lý luận về gắn kết người lao động với tổ chức. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu phần nào đóng góp giúp Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam nhìn nhận rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng tới sự gắn kết NLD với tổ chức và mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đó đến sự gắn kết người lao động với tổ chức. Từ đó, Ban lãnh đạo Công ty có cơ sở xem xét và có những quyết định tích cực trong việc đưa ra các chính sách, giải pháp phù hợp và hiệu quả hơn trong việc nâng cao sự kết gắn người lao động với tổ chức để đạt được những mục tiêu quan

trọng, nâng cao chất lượng công việc và hiệu quả kinh doanh, nâng cao uy tín, thương hiệu, duy trì và phát triển bền vững Công ty.

Mặc dù kết quả của nghiên cứu này cho thấy các yếu tố trong mô hình có thể giải thích sự tác động của các yếu tố đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam nhưng nghiên cứu này vẫn còn những hạn chế nhất định. Do vậy, cần nhiều hơn nữa những nghiên cứu sâu và rộng hơn liên quan đến gắn kết người lao động với tổ chức để bổ khuyết vào cơ sở lý thuyết trong lĩnh vực này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo. 2010. Giáo trình Kinh tế vĩ mô.
2. Bùi Thị Hồng Thủy. 2012. Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn kết của nhân viên đối với tổng công ty Bảo Việt nhân thọ khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long. Tạp chí Khoa học – Công nghệ Thủy Sản.
3. Đoàn Thị Hiền Trang. 2012. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của cán bộ công nhân viên đối với trường cao đẳng văn hóa nghệ thuật và du lịch Nha Trang. Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Nha Trang.
4. Luật Giáo dục – Năm 2005 tại mục 3, điều 70, chương IV quy định
5. Lý Thị Hiền. 2014. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của công chức, viên chức đối với tổ chức ở khu vực hành chính sự nghiệp trên địa bàn thành phố Rạch Giá. Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Nha Trang.
6. Nguyễn Thị Hồng Hà, 2017. Các nhân tố tác động tới cam kết với tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngành dịch vụ. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Nguyễn Hữu Lam. 2007. Giáo trình Hành vi tổ chức, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Hữu Lam. 2011. Quản trị chiến lược, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Nguyễn Thị Thùy. 2015. Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của giáo viên, giảng viên trường cao đẳng nghề số 8. Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Lạc hồng.
10. Trần Kim Dung. 2009. Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

11. Trần Kim Dung và Trần Hoài Nam. 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 2004-22-67.

12. Trần Kim Dung và Abraham, Morris. 2005. Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam. Hội nghị khoa học quốc tế tháng 9/ 2005, Thành phố Hồ Chí Minh.

13. Trần Đức Tài. 2016. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của giảng viên với trường đại học ngoài công lập trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Tài chính – Marketing.

Tài liệu tiếng Anh

1. Angle, H.L., and J.L. Perry, (1981). ‘An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness’, *Administrative Science Quarterly* 26: 1-13.

2. Buchanan, B. (1974), ‘Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations’, *Administrative Science Quarterly*, Vol. (19). Pp 533-546.

3. Balzer et al, (1997), User’s manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales. Bowling Green State University. United States.

4. Blessing White, Inc.. 2011. Employee engarement report.

5. Berry M. 2010. Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction, and Age. The dissertation for the degree of philosophy, Univer of Tennessee – Knoxville.

6. Cook, J. and T. Wall, 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53(1): 39.

7. Drucker, P.F. 1974. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. NY: Harper and Row.
8. Dubin, R. 1956, "A study of central life interests in industrial workers." *Social Problems* 3:131-142.
9. Glisson và Durick (1988). Glisson, C. And Durick, M. (1988), 'Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 33, 6-68.
10. Hackman, J.R., và Old man, G.R., (1980), *Work redesign*, Reading, Mass: Addison-Wesley. Schein, E.A. (1987). *Process Consultation (vol. II)*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
11. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York.
12. Iverson, R.D., and Buttigieg, D.M, (1999), 'Affective, normative, and continuance commitment: can the "right kind" of commitment be managed?'. *Journal of Management Studies*. Vol. 36 (3).
13. Little, B. and Little P. 2006. *Employee Engagement: Conceptual Issues*. *Journal of Organizational Communication and conflict*, 10(1), 111-121
14. Lincoln J. R. and Kalleberg A. L. 1983. *Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan*. *American Sociological Review*, Vol. 50, No. 6, pp. 738-760.
15. Meyer, J. P., và Allen, N. J. .1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
16. Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. 1979. *The Measurement of Organizational Commitment*. *Vocational Behavior* 14, 224.
17. Mueller, C. W., Wallace, J. E., và Price, J. L. 1992. *Employee commitment: Resolving some issues*. *Work and Occupations*, 19, pp. 211-236.

18. O'Reilly, C. A., Chatman, J. .1986. Organization Commiment and psychological attachment the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Joural of applied psychology*, 71, pages 492-499.

19. Poon. J.M.L. (2004). 'Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and urnover intention', *Emerald Group Publishing*, 33(3), 322-334.

20. Robinson, D. and Hayday S. 2004. *The Enganing Manager*. Institute for Empoyment Studies.

PHỤ LỤC 1:

PHIẾU HỎI KHẢO SÁT

Kính chào quý Anh/Chị !

Để phục vụ cho nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của Anh/Chị với Công ty trong khuôn khổ đề tài nghiên cứu luận văn của em đang thực hiện tại Công ty Cổ phần Ứng dụng phần mềm Mobio Việt Nam, kính mong Anh/Chị bớt chút thời gian trả lời những câu hỏi dưới đây.

Đây không phải là một bài kiểm tra, vì thế nên không có câu trả lời đúng hoặc sai. Một câu

trả lời được coi là tốt khi nó thể hiện chân thực những gì đúng với suy nghĩ và hoàn cảnh của Anh/Chị.

Em xin cam kết rằng, toàn bộ thông tin của Anh/Chị chỉ được sử dụng cho mục đích của nghiên cứu này và hoàn toàn được giữ kín.

Nếu có thắc mắc cần giải đáp hoặc chia sẻ thêm, xin anh/chị vui lòng liên hệ theo thông tin sau:

Đào Thị Minh Ngọc – Công ty Cổ phần Ứng dụng Phần mềm Mobio Việt Nam

Mobile: 0969618699; Email: ngocdtm89@gmail.com.

Em xin chân thành cảm ơn.

I. THÔNG TIN CHUNG VỀ CÁ NHÂN

Xin vui lòng cung cấp những thông tin chung về Anh/Chị:

1. **Họ và tên** (không bắt buộc):

.....

2. **Giới tính:** 1. Nam 2. Nữ

3. **Tuổi:**

.....

4. **Trình độ học vấn:**

1. Trung cấp nghề 2. Cao đẳng 3. Đại học 4. Sau đại học

5. **Vị trí công tác của Anh/Chị?**

1. Ban Giám đốc 2. Quản lý 3. Nhân viên

6. **Thâm niên công tác của Anh/Chị tại Công ty?**

1. Dưới 2 năm 2. Từ 2 -4 năm 3. Từ 4 - 5 năm 4. Trên 5 năm

II. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NLĐ VỚI TỔ CHỨC

Xin Anh/Chị cho biết ý kiến của mình về các nhận định sau đây bằng cách tích “X” vào những miêu tả rõ nhất mà Anh/Chị đồng ý.

(1 Rất không đồng ý; 2 Không đồng ý; 3 Trung lập/bình thường; 4 Đồng ý; 5 Rất đồng ý).

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
7. Phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý						
LĐ1	BGD/Quản lý luôn tìm kiếm những cơ hội mới cho Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LĐ2	BGD/Quản lý truyền cảm hứng cho NLĐ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LĐ3	BGD/Quản lý khuyến khích NLĐ trở thành người có tinh thần tập thể, luôn thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhóm NLĐ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LĐ4	BGD/Quản lý thân thiện, hoà đồng và tôn trọng cảm xúc của NLĐ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LĐ5	BGD/Quản lý chia sẻ và hỗ trợ NLĐ khi gặp khó khăn trong công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LĐ6	BGD/Quản lý luôn sẵn lòng lắng nghe những vấn đề liên quan đến công việc của NLĐ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Thu nhập và sự công bằng						
TN1	Thu nhập anh/chị được chi trả có đảm bảo sự cạnh tranh với các Doanh nghiệp khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TN2	Anh/Chị được khen thưởng khi thực hiện tốt công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TN3	Thu nhập Công ty chi trả cho Anh/Chị có tương xứng với kết quả thực hiện công việc của Anh/Chị	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TN4	Tiền lương và các khoản thu nhập khác được trả đầy đủ, đúng thời hạn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TN5	Chính sách lương, thưởng công bằng và thỏa đáng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Môi trường làm việc						

MT1	Nơi làm việc của Anh/Chị tiện nghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MT2	Môi trường làm việc an toàn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MT3	Anh/Chị được trang bị đầy đủ các thiết bị và công cụ cần thiết để làm việc thuận lợi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MT4	Không khí làm việc vui vẻ, hòa đồng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MT5	Môi trường làm việc tôn trọng đồng nghiệp, không có chủ nghĩa cá nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Cơ hội thăng tiến						
CH1	Công ty luôn tạo điều kiện cho Anh/Chị học tập và phát triển nghề nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CH2	Chính sách thăng tiến rõ ràng và công bằng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CH3	Có nhiều cơ hội thăng tiến khi Anh/Chị làm việc tại Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CH4	Anh/Chị được tham gia các hoạt động liên quan đến quy hoạch và đề bạt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CH5	Công ty thường đưa ra các cơ hội thuận lợi để Anh/Chị thăng tiến	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Doanh nghiệp						
CN1	Anh/Chị cảm thấy mọi thành viên trong tổ chức đều có trách nhiệm với công việc được giao	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CN2	Công ty hiểu rất rõ nhu cầu của Khách hàng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CN3	Chất lượng công việc được Công ty coi trọng hàng đầu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CN4	Anh/Chị luôn mong muốn được cống hiến cho Doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CN5	Anh/Chị sẵn sàng phục vụ cho lợi ích tập thể	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Đặc điểm công việc						
CV1	Công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn của Anh/Chị	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CV2	Thời gian làm việc linh hoạt, hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CV3	Anh/Chị được chủ động trong công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CV4	Anh/Chị cảm thấy công việc mình đang làm rất thú vị	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	và sáng tạo					
CV5	Công việc của Anh/Chị có nhiều thách thức	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. SỰ GẮN KẾT NLD VỚI TỔ CHỨC

Xin Anh/Chị cho biết ý kiến của mình về các nhận định sau đây bằng cách tích “X” vào những miêu tả rõ nhất mà Anh/Chị đồng ý. (1 Rất không đồng ý; 2 Không đồng ý; 3 Trung lập/bình thường; 4 Đồng ý; 5 Rất đồng ý).

Nhận định		Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
13. Gắn kết tình cảm (AC)						
GKTC1	Anh/Chị sẽ rất hạnh phúc khi gắn kết thời gian còn lại trong sự nghiệp của mình với Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTC2	Anh/Chị thực sự cảm thấy các vấn đề của Công ty là của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTC3	Anh/Chị luôn quan tâm đến tương lai của Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTC4	Anh/Chị tự hào khi là Nhân viên của Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTC5	Anh/Chị thấy dễ chịu khi gặp gỡ, làm việc với đồng nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTC6	Anh/Chị yên tâm, tin tưởng chia sẻ khó khăn với đồng nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Gắn kết trách nhiệm						
GKTN1	Anh/Chị sẵn sàng cống hiến sức lực và trí tuệ cho sự phát triển của Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTN2	Anh/Chị tự giác tuân thủ các nội quy, quy định của Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTN3	Anh/Chị tích cực, chủ động trong thực hiện công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTN4	Anh/Chị có ý thức xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKTN5	Anh/Chị chủ động học hỏi và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu của Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Gắn kết nhu cầu lợi ích						
GKLI1	Nếu Anh/Chị quyết định rời khỏi tổ chức vào thời điểm này thì cuộc sống của Anh/Chị sẽ gặp nhiều xáo trộn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKLI2	Anh/Chị thấy mình có ít lựa chọn để cân nhắc rời khỏi Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKLI3	Anh/Chị được đánh giá cao về kết quả công việc khi làm việc tại Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKLI4	Nhận được sự hỗ trợ, giúp đỡ của đồng nghiệp khi gặp khó khăn trong công việc và cuộc sống	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GKLI5	Anh/chị nhận được nhiều chế độ đãi ngộ tài chính và phi tài chính của Công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU

Phụ lục 2a: THỐNG KÊ MÔ TẢ VỀ GIỚI TÍNH

@2.Giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.0 Nam	102	51	51	51
2.0 Nữ	98	49	49	100.0
Total	200	100.0	100.0	

Phụ lục 2b: THỐNG KÊ VỀ ĐỘ TUỔI

@3.Tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 22	10	5	1.5	1.5
23	26	13	1.5	3
24	34	17	3	6
25	30	15	4.5	10.5
26	20	10	10	20.5
27	16	8	6.5	27
28	12	6	7	34
29	6	3	5.5	39.5
30	12	6	16	55.5
31	2	1	15	70.5
32	2	1	4.5	75

33	10	5	3.5	78.5
34	6	3	6.5	85
35	2	1	3	88
36	2	1	3	91
37	2	1	2.5	93.5
38	2	1	1.5	95
39	2	1	1.5	96.5
41	2	1	1	97.5
44	2	1	2.5	100
Total	200	100.0	100.0	

Phụ lục 2c: THỐNG KÊ VỀ TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN

@4.TrìnhđộhọcvấncủaAnhChị

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trung cấp nghề	2	1	1	1
	Cao đẳng	23	11.5	11.5	12.5
	Đại học	170	85	85	97.5
	Sau đại học	5	2.5	2.5	100
	Total	200	100	100	

Phụ lục 2d: THỐNG KÊ VỀ THÂM NIÊN CÔNG TÁC

@6.Thâmniêncôngtác

Thâm niên công tác		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
(Số năm)					
Valid	1	10	5	5	5
	2	30	15	15	20
	3	50	25	25	45
	4	40	20	20	65
	5	50	25	25	90
	6	20	10	10	100
	Total	200	100	100	

Phụ lục 2e: THỐNG KÊ VỀ VỊ TRÍ CÔNG TÁC

@5.Vịtrícôngtáccủaanhchị

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.0 BGĐ	6	3.0	3.0	3.0
2.0 Quản lý	17	8.5	8.5	11.5
3.0 Nhân viên	177	88.5	88.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

**PHỤ LỤC 3: MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG
ĐẾN SỰ GẮN KẾT NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI DOANH NGHIỆP**

Mối quan hệ tương quan giữa các nhân tố			Estimate	S.E.	C.R.	P
GANKET	<---	CN	0,099	0,051	1,977	0,047
GANKET	<---	CV	0,284	0,042	6,423	***
GANKET	<---	CH	0,092	0,037	2,446	0,014
GANKET	<---	TN	0,228	0,041	5,676	***
GANKET	<---	LD	0,137	0,058	2,304	0,023
GANKET	<---	MT	0,142	0,054	2,678	0,009

Ghi chú: Estimate: giá trị ước lượng; S.E.: sai lệch chuẩn; C.R.: giá trị tới hạn, ***: $p < 0.001$

**PHỤ LỤC 4: TÓM TẮT KẾT QUẢ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN
CÁC CHIỀU CẠNH GẮN KẾT NLĐ VỚI TỔ CHỨC**

Biến	Tên gọi	Hệ số ảnh hưởng		
		GKTC	GKTN	GKLI
CV	Đặc điểm công việc	0,323	0,297	0,304
TN	Thu nhập và sự công bằng	0,228	0,209	0,236
MT	Môi trường làm việc	0,128	0,117	0,113
LD	Phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý	0,118	0,109	0,107
CN	Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Doanh nghiệp	0,097	0,109	0,108
CH	Cơ hội thăng tiến	0,109	0,117	0,104

PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC

PHỤ LỤC 5a: Biểu hiện gắn kết về tình cảm

Descriptive Statistics

Nội dung	N	Mean	Std. Deviation
@GKTC1	200	4.010	.8019
@GKTC2	200	3.940	.8122
@GKTC3	200	3.885	.8634
@GKTC4	200	3.230	.8227
@GKTC5	200	3.945	.8459
@GKTC6	200	3.805	.8606
@GKTC		3.718	.7681

PHỤ LỤC 5b: Biểu hiện gắn kết trách nhiệm

Descriptive Statistics

Nội dung	N	Mean	Std. Deviation
@GKTN1	200	3.320	.9102
@GKTN2	200	3.290	.8912
@GKTN3	200	3.460	.9107
@GKTN4	200	3.650	.8903
@GKTN5	200	3.160	.8910
GKTN		3.5845	0.7482

PHỤ LỤC 5c: Biểu hiện gắn kết nhu cầu lợi ích

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
@GKLI1	200	4.010	.7700

@GKLI2	200	3.975	.7531
@GKLI3	200	3.940	.7773
@GKLI4	200	3.750	.7552
@GKLI5	200	3.725	.7476
@GKLI9		3.7461	0.750

PHỤ LỤC 5d:

Đánh giá của NLD về phong cách lãnh đạo của BGD/Quản lý

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
@LD1	200	2.89	.9247
@LD2	200	2.91	.6589
@LD3	200	3.52	.6951
@LD4	200	3.61	.7367
@LD5	200	3.51	.9245
@LD6	200	3.52	.9537
@LD		3.40	.8507

PHỤ LỤC 5e: Đánh giá của NLD về thu nhập và sự công bằng

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
@TN1	200	2.89	.6972
@TN2	200	2.94	.7333
@TN3	200	3.43	.8004
@TN4	200	3.52	.6982
@TN5	200	3.13	.6188
@TN		3.201	.7319

PHỤ LỤC 5f: Đánh giá của NLD về môi trường làm việc

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
@MT1	200	2.91	.8218
@MT2	200	3.44	.7764
@MT3	200	2.82	.7618
@MT4	200	3.56	.7739
@MT5	200	3.47	.7863
@MT		3.244	.7884

PHỤ LỤC 5g: Đánh giá của NLD về Cơ hội thăng tiến

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
@CH1	200	2.86	.8442
@CH2	200	3.04	.7957
@CH3	200	2.83	.8414
@CH4	200	3.10	.7306
@CH5	200	2.82	.8181
@CH		2.93	.8312

PHỤ LỤC 5h: Đánh giá của NLD về sự phát triển bền vững của Doanh nghiệp

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
@CN1	200	3.26	.8366
@CN2	200	2.89	.7567
@CN3	199	3.45	.7390
@CN4	200	3.41	.7419
@CN5	200	3.37	.7858
@CN		3.276	.7677

PHỤ LỤC 5i: Đánh giá của NLĐ về đặc điểm công việc

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
@CV1	200	3.74	.7607
@CV2	200	3.59	.7306
@CV3	200	3.62	.8824
@CV4	200	3.61	.8422
@CV5	200	3.47	.8828
@CV		3.606	.8742

PHỤ LỤC 6: TỔNG PHƯƠNG SAI TRÍCH BIẾN PHỤ THUỘC

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	8.331	51.066	51.066	8.331	51.066	51.066	4.640	29.003
2	2.398	14.986	66.052	2.398	14.986	66.052	3.895	24.342	52.345
3	1.507	9.420	75.472	1.507	9.420	75.472	3.700	23.127	75.472
4	.429	2.682	82.463						
5	.402	2.510	84.972						
6	.347	2.166	87.138						
7	.328	2.048	89.186						
8	.307	1.920	91.107						
9	.277	1.731	92.838						
10	.144	.901	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

PHỤ LỤC 7: MA TRẬN XOAY BIẾN PHỤ THUỘC

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
GKTC4	.869		
GKTC5	.862		
GKTC2	.834		
GKTC3	.825		
GKTC1	.810		
GKTC6	.794		
GKTN2		.832	
GKTN4		.828	
GKTN3		.819	
GKTN5		.811	
GKTN1		.776	
GKLI2			.865
GKLI1			.837
GKLI5			.834
GKLI4			.794
GKLI3			.726

PHỤ LỤC 8: TỔNG PHƯƠNG SAI TRÍCH BIẾN ĐỘC LẬP

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	13.661	37.948	37.948	13.661	37.948	37.948	8.980	11.057	11.057
2	2.737	7.602	45.551	2.737	7.602	45.551	8.854	10.705	21.762
3	2.360	6.555	52.106	2.360	6.555	52.106	8.800	10.556	32.318
4	1.961	5.449	57.555	1.961	5.449	57.555	8.649	10.135	42.453
5	1.929	5.359	62.913	1.929	5.359	62.913	8.639	10.110	52.562
6	1.731	4.809	67.723	1.731	4.809	67.723	8.622	10.060	62.622
7	.544	1.512	76.344						
8	.512	1.422	77.766						
9	.490	1.361	79.127						
10	.472	1.312	80.439						
11	.451	1.253	81.693						
12	.426	1.183	82.875						
13	.413	1.148	84.024						
14	.400	1.112	85.136						
15	.383	1.064	86.200						
16	.373	1.037	87.237						
17	.351	.976	88.213						
18	.335	.932	89.145						
19	.312	.868	90.918						

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 %
20	.297	.826	91.744						
21	.294	.816	92.560						
22	.277	.769	93.329						
23	.259	.718	94.790						
24	.255	.709	95.499						
25	.236	.656	96.845						
26	.223	.620	97.465						
27	.213	.592	98.057						
28	.200	.554	98.612						
29	.183	.507	99.119						
30	.162	.449	99.568						
31	.155	.432	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

PHỤ LỤC 9: MA TRẬN XOAY BIẾN ĐỘC LẬP

**Ma trận xoay nhân tố của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động
với tổ chức tại Công ty**

Biến quan sát	Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Công ty	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	Phong cách lãnh đạo của Ban Giám đốc/ Quản lý	Đặc điểm công việc	Thu nhập và sự công bằng	Môi trường làm việc
Lão đạo 1			0.778			
Lão đạo 3			0.787			
Lão đạo 5			0.796			
Lão đạo 4			0.793			
Lão đạo 2			0.819			
Thu nhập và CB 2					0.825	
Thu nhập và CB 1					0.831	
Thu nhập và CB 3					0.813	
Thu nhập và CB 5					0.754	
Thu nhập và CB 4					0.813	
Môi trường LV 3						0.797
Môi trường LV 2						0.830
Môi trường LV 1						0.741
Môi trường LV 4						0.825
Môi trường LV 5						0.797
Cơ hội thăng tiến 2		0.746				
Cơ hội thăng tiến 4		0.842				
Cơ hội thăng tiến 3		0.791				
Cơ hội thăng tiến 5		0.785				
Cơ hội thăng tiến 1		0.800				
Cảm nhận về sự PT 4	0.796					

Cảm nhận về sự PT 5	0.760					
Cảm nhận về sự PT 3	0.770					
Cảm nhận về sự PT 1	0.717					
Cảm nhận về sự PT 2	0.764					
Đặc điểm công việc 2					0.784	
Đặc điểm công việc 1					0.778	
Đặc điểm công việc 5					0.734	
Đặc điểm công việc 3				.	0.732	
Đặc điểm công việc 4					0.783	

Nguồn: Tính toán từ số liệu khảo sát của tác giả

PHỤ LỤC 10: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH GIÁ TRỊ THANG ĐO BIẾN ĐỘC LẬP VÀ BIẾN PHỤ THUỘC

Phụ lục 10a: Kết quả kiểm định giá trị thang đo biến độc lập

- Phong cách lãnh đạo của Ban giám đốc/Quản lý

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.925	.925	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LD1	18.062	16.447	.779	.621	.912
LD2	18.165	16.000	.786	.671	.911
LD3	18.173	15.653	.850	.742	.902
LD4	18.100	16.236	.806	.656	.908
LD5	18.222	16.345	.785	.623	.911
LD6	18.322	16.720	.697	.509	.923

- Thu nhập và sự công bằng

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.900	.900	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TN1	14.955	6.781	.801	.664	.867
TN2	14.902	7.083	.765	.610	.875

TN3	14.865	7.356	.728	.553	.883
TN4	14.902	7.165	.745	.573	.880
TN5	14.937	7.276	.721	.538	.885

- Môi trường làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.932	.932	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	12.286	7.244	.854	.747	.910
MT2	12.294	7.354	.828	.717	.916
MT3	12.312	7.573	.818	.670	.918
MT4	12.316	7.459	.825	.685	.916
MT5	12.356	7.793	.779	.617	.925

- Cơ hội thăng tiến

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.910	.912	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CH1	14.889	7.786	.802	.651	.884
CH2	14.920	7.713	.740	.554	.897
CH3	14.907	7.701	.751	.565	.894

CH4	14.902	7.472	.797	.653	.885
CH5	14.931	8.253	.785	.618	.889

- Cảm nhận về sự phát triển bền vững của Công ty

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.901	.901	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CN1	14.729	8.432	.788	.649	.871
CN2	14.800	8.535	.797	.654	.869
CN3	14.771	8.557	.816	.686	.865
CN4	14.695	9.046	.739	.548	.882
CN5	14.857	9.312	.632	.405	.905

- Đặc điểm công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.897	.898	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	14.650	8.963	.723	.538	.881
CV2	14.544	8.426	.758	.589	.872

CV3	14.586	8.060	.777	.609	.868
CV4	14.641	8.182	.763	.594	.872
CV5	14.653	8.692	.717	.525	.881

Phụ lục 10b: Kết quả kiểm định giá trị thang đo biến phụ thuộc
- Kết quả kiểm định giá trị thang đo biến Gắn kết tình cảm

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.941	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GKTC1	14.537	12.917	.810	.719	.932
GKTC2	14.585	12.725	.840	.759	.928
GKTC3	14.639	13.065	.804	.662	.933
GKTC4	14.585	12.688	.854	.759	.926
GKTC5	14.563	12.531	.837	.741	.929
GKTC6	14.644	13.035	.791	.640	.934

- Kết quả kiểm định giá trị thang đo biến Gắn kết trách nhiệm

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.938	.938	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GKTN1	14.004	8.779	.808	.696	.928
GKTN2	14.037	8.618	.858	.758	.918
GKTN3	14.042	8.795	.826	.691	.924
GKTN4	14.042	8.626	.837	.733	.922
GKTN5	14.041	8.650	.833	.718	.923

- Kết quả kiểm định giá trị thang đo biến gắn kết lợi ích

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.896	.899	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GKLI1	14.634	6.629	.781	.620	.866
GKLI2	14.833	6.759	.802	.708	.863
GKLI3	14.617	6.600	.658	.452	.896
GKLI4	14.698	6.665	.731	.535	.877
GKLI5	14.703	6.665	.773	.661	.868

		LĐ	TN	MT	CH	CN	CV
	N	200	200	200	200	200	200
MGKTN	Pearson Correlation	.547**	.588**	.484**	.561**	.521**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
MGKLI	Pearson Correlation	.351**	.490**	.553**	.447**	.318**	.291**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200

PHỤ LỤC 12: KẾT QUẢ ƯỚC LƯỢNG TÁC ĐỘNG CỦA CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT NLĐ VỚI TỔ CHỨC

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.193 ^a	.037	.022	.56440	
2	.770 ^b	.656	.650	.28558	1.754

c. Dependent Variable: MGKNLĐ

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.770 ^a	.656	.650	.28558	.756	112.863	7	193	.000	1.756

b. Dependent Variable: MGKNLĐ

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.584	5	.780	2.450	.004 ^b
	Residual	222.663	195	.319		
	Total	231.247	200			
2	Regression	174.891	7	9.205	112.863	.000 ^c
	Residual	56.356	193	.082		
	Total	231.247	200			

a. Dependent Variable: MGKNLĐ

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------	-------------------------

	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.049	.169		.288	.774		
Giới tính	.015	.023	.013	.657	.511	.922	1.086
Tuổi	-.004	.003	-.034	-	.158	.617	1.622
Trình độ học vấn	-.003	.022	-.003	-	.881	.867	1.154
Vị trí công tác	-.027	.023	-.027	-	.235	.684	1.461
Thời gian làm việc tại DN	.017	.013	.029	1.323	.186	.710	1.409
MLĐ	.149	.017	.209	8.604	.000	.597	1.675
MTN	.121	.019	.155	6.348	.000	.594	1.684
MMT	.103	.019	.130	5.327	.000	.590	1.693
MCH	.090	.022	.102	3.998	.000	.543	1.842
MCN	.141	.020	.168	6.976	.000	.611	1.639
MCV	.165	.019	.207	8.652	.000	.617	1.622

a. Dependent Variable: MGKNLĐ