

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC TẠI CÔNG TY MOBIFONE KHU VỰC 9

Nguyễn Thị Thanh Trúc* và Trần Anh Thu

Trường Đại học Tây Đô

(*Email: ntttruc@tdu.edu.vn)

Ngày nhận: 24/9/2023

Ngày phản biện: 15/10/2023

Ngày duyệt đăng: 02/02/2024

TÓM TẮT

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng của mỗi doanh nghiệp. Sự cạnh tranh gay gắt nhằm thu hút nhân lực trong lĩnh vực viễn thông đòi hỏi công ty Mobifone, khu vực 9 phải quan tâm đến các yếu tố nhằm gắn kết người lao động. Nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động đối với công việc, đo lường mức độ tác động của từng nhân tố đến sự gắn kết của NLD và đề xuất hàm ý quản trị nhằm hoàn thiện và nâng cao sự gắn kết công việc của NLD đối với Mobifone, Khu vực 9. Nghiên cứu sử dụng thang đo Linkert với 6 nhân tố và 28 biến quan sát, được khảo sát trên 111 nhân viên tại công ty Mobifone khu vực 9. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích Cronbach's Alpha, phân tích EFA để phân tích và nhóm các nhân tố phù hợp và phân tích hồi quy. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 3 nhóm nhân tố gồm: (1) Lương thưởng và phúc lợi; (2) Điều kiện làm việc; (3) Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Qua đó, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm giúp nhà quản trị có giải pháp thích hợp để nâng cao sự gắn kết của người lao động, tăng hiệu quả làm việc tại công ty Mobifone khu vực 9.

Từ khoá: Nhân tố ảnh hưởng, Mobifone khu vực 9, người lao động, sự gắn kết

Trích dẫn: Nguyễn Thị Thanh Trúc và Trần Anh Thu, 2024. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại công ty Mobifone khu vực 9. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 19: 33-47.

*ThS. Nguyễn Thị Thanh Trúc - Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Tây Đô

1. GIỚI THIỆU

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố chủ chốt quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Vì vậy, việc gắn kết nhân lực trong một tổ chức là một việc làm cần thiết giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả làm việc. Theo Schaufeli et al., (2002), sự gắn kết là “một hành động tích cực, thỏa mãn và trạng thái tâm trí liên quan đến công việc được đặc trưng bởi sự hăng hái, cống hiến và chú tâm”. Ông cho rằng sự hăng hái đề cập đến khả năng phục hồi tinh thần của các cá nhân, mức năng lượng cao trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, mức độ sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn của họ trong công việc và thể hiện sự bền bỉ khi đối mặt với những khó khăn. Sự cống hiến đề cập đến cá nhân cảm giác đam mê, ý nghĩa, niềm tự hào, cảm hứng và thách thức, trong khi sự chú tâm mô tả những cá nhân đang say mê và tập trung hoàn thành nhiệm vụ. Theo Porteret et al., (1974): “Gắn kết với tổ chức là sức mạnh tương đồng về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong một tổ chức nhất định”. Kế thừa những nghiên cứu trước, Mowday et al., (1982) tiếp tục nghiên cứu và xem xét gắn kết là sự đồng nhất và quan tâm của một cá nhân với tổ chức, điều này có thể được thể hiện bằng một niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận các giá trị, mục tiêu của tổ chức. Đối với Cohen (2007) cho rằng sự gắn kết với tổ chức là lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, sẵn sàng nỗ lực hết mình vì mục tiêu, giá trị của tổ chức và mong muốn duy trì thành viên của tổ chức. Như vậy, sự gắn kết của

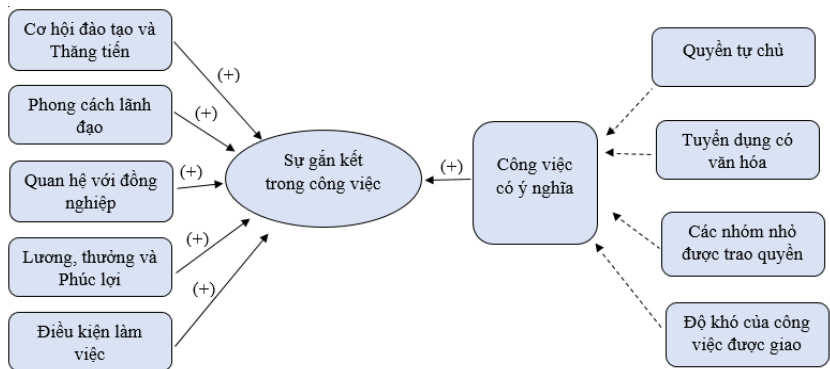
nhân viên với tổ chức là trạng thái tâm lý thể hiện sự gắn kết của một cá nhân với một tổ chức. Ngoài ra, đó còn là lòng trung thành và sự nhiệt tình làm việc của nhân viên đối với tổ chức; sự sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức, luôn đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích của bản thân mình. Ngoài ra, theo Meyer and Allen (1997), cho rằng gắn kết với tổ chức là ở lại tổ chức, tham gia công việc thường xuyên, nỗ lực mỗi ngày, bảo vệ tài sản của tổ chức và tin vào mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh đó, Macey and Schneider (2008), cho rằng sự gắn kết với tổ chức là sự sẵn sàng làm việc tích cực vì tổ chức, cảm thấy tự hào là một thành viên của tổ chức và có sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức. Theo Ncube and Steven (2012), sự gắn kết của nhân viên là chìa khóa tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Do đó, Công ty Mobifone khu vực 9, một chi nhánh công ty dịch vụ thông tin di động trực thuộc tổng công ty Bưu chính Việt Nam, có xem sự gắn kết của nhân viên là yếu tố cần được quan tâm. Hiện nay, sự cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông ngày càng gay gắt, các công ty viễn thông tìm mọi cách thu hút nhân lực lành nghề từ các công ty cùng ngành. Để giữ chân người lao động (NLĐ), công ty Mobifone, khu vực 9 cần có giải pháp để tăng cường sự gắn kết và làm hài lòng NLĐ. Việc nghiên cứu nhằm đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, đo lường mức độ tác động của từng nhân tố đến sự gắn kết của NLĐ với công việc và đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn kết công việc của NLĐ đối với MobiFone khu vực 9.

2. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Mô hình và thang đo nghiên cứu

Mô hình được đề xuất trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu của Bakker and Demerouti (2007), Nguyễn Thị Tuấn Nhã (2016), Đào Duy Huân và Nguyễn Văn Định (2021).. Thang đo độc lập gồm có sáu thành phần với 28 biến quan sát và thang đo sự gắn kết trong công việc gồm có 05 biến quan sát, trong đó

có các biến quan sát mới do tác giả đề xuất như: Công việc được giao có độ khó vừa phải (CVYN4), Đánh giá công bằng và đúng năng lực nhân viên (DTTT6), Cảm thấy thỏa mãn trong công việc (GK5) với thang đo Likert 5 điểm: (1) Rất không đồng ý; (2) Không đồng ý (3) Bình thường; (4) Đồng ý; (5) Rất đồng ý.



Hình 1. Mô hình đề xuất nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Mobifone Khu vực 9, thành phố Cần Thơ

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng phương pháp thảo luận nhóm với các nhân viên đang làm việc tại Mobifone, nhằm xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên, điều chỉnh thang đo phù hợp với Mobifone tại Cần Thơ.

Số liệu sử dụng trong nghiên cứu là số liệu sơ cấp, thông qua phỏng vấn nhân viên đang làm việc tại Mobifone Cần Thơ, bằng bảng câu hỏi chi tiết được thiết kế phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Cỡ mẫu trong nghiên cứu này được áp dụng theo Tachnick and Field (2007) và (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Để phân tích hồi quy cần cỡ mẫu theo công thức $n \geq 50 + 8p$; với n là kích thước mẫu tối thiểu

cần thiết và p là số lượng biến độc lập trong mô hình. Theo đó, số lượng biến độc lập trong mô hình này là 6, nên số mẫu quan sát tốt nhất là trên 98 mẫu: $n \geq 50 + 8p = 50 + 8 * 6 = 98$ mẫu. Số mẫu quan sát trong nghiên cứu này là 111 mẫu.

Công cụ sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha. Giá trị hiệu dụng của thang đo được đánh giá bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA); đây là phương pháp giúp đánh giá hai giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt (Nguyễn Đình Thọ 2011). Ngoài ra, phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính để biết được mức độ

tác động của các biến độc lập lên các biến phụ thuộc. Từ đó, kiểm tra độ thích hợp của mô hình, xây dựng mô hình hồi quy bội để kiểm tra giả thuyết. Bên cạnh đó, phương pháp kiểm định sự khác biệt về giá trị trung bình của các tổng thể con và kiểm định ANOVA được sử dụng để

kiểm định sự bằng nhau về gắn kết công việc giữa các tổng thể con chia theo độ tuổi, trình độ chuyên môn, chức vụ thâm niên, thu nhập.

3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Bảng 1. Kết quả thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm	Phân loại	Tần số	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	32	28,8
	Nữ	79	71,2
Tổng		111	100
Độ tuổi	< 30 tuổi	52	46,8
	30 - 40	53	47,7
	> 40	6	5,4
Tổng		111	100
Trình độ học vấn	Trung cấp, cao đẳng	25	22,5
	Đại học	76	68,5
	Trên đại học	10	9,0
Tổng		111	100
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	35	31,5
	Có gia đình	76	68,5
Tổng		111	100
Chức vụ	Nhân viên	98	88,3
	Chuyên viên	5	4,5
	Quản lý	6	5,4
	Lãnh đạo	2	1,8
Tổng		111	100
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	51	45,9
	Từ 5 – dưới 10 năm	39	35,1
	Từ 10- dưới 15 năm	19	17,1
	Trên 15 năm	2	1,8
Tổng		111	100
Thu nhập	< 10 triệu	78	70,3
	10- dưới 15 triệu	26	23,4
	15- dưới 20 triệu	4	3,6
	>20 triệu	3	2,7
Tổng		111	100
Yếu tố mong đợi	Thu nhập cao	59	53,2
	Công việc ổn định	22	19,8
	Cơ hội thăng tiến	14	12,6
	Điều kiện làm việc thuận lợi, thoải mái	13	11,7
	Danh vọng, địa vị	3	2,7
Tổng		111	100

Khảo sát cho thấy một số đặc điểm của mẫu (Bảng 1) về giới tính, số lượng NLD nữ chiếm 71,2% và nam chiếm 28,8%; Về tuổi: lực lượng lao động trong độ tuổi từ 30 -40 tuổi chiếm 47,7%; dưới 30 tuổi, chiếm 46,8% và trên 40 tuổi chiếm 5,4%; Về trình độ học vấn Trung cấp và cao đẳng là 22,5%, đại học là 68,5% và trên đại học là 9%; Về tình trạng hôn nhân, cho thấy NLD đã lập gia đình chiếm 68,5%, NLD độc thân 31,5%; NLD có chức vụ công tác là nhân viên chiếm 88,3%, chuyên viên chiếm 4,5%, quản lý chiếm 5,4%, lãnh đạo chiếm 1.8%; về thâm niên công tác, NLD có thâm niên dưới 5 năm chiếm 45,9%, từ 5-10 năm, chiếm 35,1%, từ 10 đến dưới 15 năm chiếm 17,1%, trên 15 năm là 1,8%; Về thu nhập, số NLD có

mức thu nhập dưới 10 triệu chiếm 70.3 %, từ 10 – dưới 15 triệu chiếm 23.4% từ 15 – dưới 20 triệu chiếm 3.6% và trên 20 triệu chiếm 2.7%. Nhìn chung, những yếu tố được mô tả trong mẫu có thể có ảnh hưởng đến nhận thức, quan điểm, sự gắn bó của NLD với tổ chức.

3.2. Kiểm định thang đo Cronbach Alpha

Kết quả kiểm định thang đo Cronbach Alpha (Bảng 2), cho thấy tất cả các thành phần của thang đo sự gắn kết đều có hệ số CronchBach's Alpha lớn hơn 0,7; hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3, ta thấy thang đo phù hợp (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang 2007) và có thể sử dụng kết quả này trong các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 2. Kết quả kiểm định Cronbach Alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Nhân tố Công việc có ý nghĩa (CVYN): Alpha = 0,864				
CVYN1	11,32	5,567	0,722	0,822
CVYN2	11,13	5,129	0,767	0,802
CVYN3	11,19	5,737	0,686	0,837
CVYN4	11,47	5,633	0,675	0,841
Nhân tố Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTT): Alpha = 0,772				
DTTT1	17,61	8,112	0,491	0,746
DTTT2	17,50	8,561	0,454	0,754
DTTT3	18,15	8,713	0,452	0,754
DTTT4	17,64	8,160	0,571	0,725
DTTT5	17,65	7,994	0,543	0,732
DTTT6	17,85	8,058	0,599	0,718

Nhân tố Phong cách lãnh đạo (PCLD): Alpha = 0,757				
PCLD1	11,27	3.944	0,575	0,689
PCLD2	11,34	3.991	0,567	0,694
PCLD3	11,16	3,883	0,537	0,710
PCLD4	11,14	4,043	0,539	0,709
Nhân tố Quan hệ với đồng nghiệp (QHDN): Alpha = 0,727				
QHDN1	13,23	7,345	0,475	0,686
QHDN2	13,61	8,003	0,472	0,687
QHDN3	13,32	7,476	0,477	0,685
QHDN4	13,45	8,159	0,416	0,706
QHDN5	13,08	7,002	0,602	0,633
Nhân tố Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL): Alpha = 0,775				
LTPL1	13,69	7,051	0,661	0,693
LTPL2	13,79	7,493	0,487	0,756
LTPL3	13,90	7,799	0,538	0,737
LTPL4	13,76	7,222	0,647	0,699
LTPL5	13,40	8,087	0,422	0,775
Nhân tố Điều kiện làm việc (DKLV): Alpha = 0,793				
DKLV1	10,52	6,434	0,536	0,776
DKLV2	10,50	6,161	0,635	0,726
DKLV3	10,41	6,407	0,606	0,741
DKLV4	10,58	6,010	0,639	0,724
Nhân tố Sự gắn kết công việc (GK): Alpha = 0,712				
GK1	13,66	3,500	0,437	0,677
GK2	13,68	3,457	0,444	0,674
GK3	13,63	3,490	0,421	0,683
GK4	13,64	3,378	0,494	0,654
GK5	13,65	3,157	0,550	0,629

3.3. Phân tích EFA đối với các biến độc lập

Sau khi đánh giá Cronchbach's Alpha 28 biến đưa vào mô hình được

gom thành 6 nhân tố. Trong đó tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố > 0,5 nên giữ nguyên không loại biến nào khi phân tích EFA. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's Test lần 1 trước khi

kiểm định EFA là: hệ số KMO = 0,788 ($0,5 \leq KMO \leq 1$); mức ý nghĩa Sig = $0.000 < 0.05$), cho thấy phân tích nhân tố là hợp với dữ liệu nghiên cứu. Kết quả phân tích EFA lần 1 cho thấy có 2 nhân tố được rút ra là biến DTTT1, LTPL5 có giá trị rỗng nên tiến hành loại biến khỏi thang đo. Do vậy, các thang đo rút ra chưa được chấp nhận, cần phải tiến hành phân tích nhân tố lần 2.

Sau khi loại 2 biến trên khỏi thang đo thu được kết quả EFA như sau: Kết quả kiểm định KMO và Bartlett lần 2 như sau: hệ số KMO = 0.777, mức ý nghĩa Sig = $0,000 < 0,05$, nên các biến quan sát có tương quan nhau trong tổng thể, với tổng phương sai trích Eigenvalues = 61,304% > 50% và Eigenvalue của các nhân tố đều lớn hơn 1 nên phân tích nhân tố khám phá

là phù hợp. Tuy nhiên, xoay các biến vào các nhóm nhân tố, bảng ma trận xoay nhân tố gồm 26 nhân tố sẽ loại thêm biến DTTT2 do biến này mang giá trị rỗng. Chính vì vậy, cần phải tiếp tục phân tích EFA lần 3.

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett lần 3 (Bảng 3) như sau: hệ số KMO = 0.775, mức ý nghĩa Sig = $0,000 < 0,05$, cho thấy các biến quan sát có tương quan nhau. Kết quả EFA trích được 25 nhân tố đã hội tụ với nhau và có Eigenvalue = 1,263 > 1), tổng phương sai trích đạt giá trị 62,811% > 50%, đạt yêu cầu, có nghĩa là 6 nhóm nhân tố này giải thích 63% dữ liệu. Trong bảng dữ liệu ma trận xoay, hệ số tải nhân tố (Factor Loading), tất cả biến quan sát con đều có giá trị > 0,5 nên các nhân tố đạt yêu cầu.

Bảng 3. Kiểm định KMO và Bartlett's Test

Chỉ số KMO		0,775
Kiểm định Bartlett	Bậc tự do (df)	300
	Mức ý nghĩa (Sig)	0,000
Cumulative % of Initial Eigenvalues		62,811

Việc phân tích EFA lần 3 (Bảng 4) cho kết quả có 6 nhóm tố được khám phá và 25 biến quan sát có tương quan chặt chẽ như sau: (1) Công việc có ý nghĩa với 4 yếu tố thành phần; (2) Lương thưởng và phúc lợi với 4 yếu tố

thành phần; (3) Điều kiện làm việc với 4 yếu tố thành phần; (4) Quan hệ đồng nghiệp gồm 5 yếu tố thành phần; (5) Phong cách lãnh đạo gồm 4 yếu tố thành phần; (6) Đào tạo thăng tiến gồm 4 biến thành phần.

Bảng 4. Kết quả EFA cho thang đo nhân tố thành phần của sự gắn kết lần 3

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố của các thành phần					
	1	2	3	4	5	6
CVYN4	0,771					
CVYN2	0,768					
CVYN1	0,703					
CVYN3	0,644					
LTPL1		0,745				
LTPL3		0,705				
LTPL4		0,704				
LTPL2		0,682				
DKLV4			0,814			
DKLV2			0,806			
DKLV3			0,711			
DKLV1			0,602			
QHDN1				0,720		
QHDN5				0,669		
QHDN2				0,665		
QHDN3				0,615		
QHDN4				0,549		
PCLD2					0,780	
PCLD1					0,747	
PCLD3					0,735	
PCLD4					0,706	
DTT3						0,737
DTT4						0,632
DTT6						0,622
DTT5						0,579

3.4. Phân tích EFA đối với nhân tố “Sự gắn kết”

Kết quả phân tích EFA đối với nhân tố “Sự gắn kết” như sau:

- (1) Hệ số KMO = 0,862 lớn hơn 0,5 sử dụng phân tích nhân tố là phù hợp.
- (2) Kiểm định Bartlett có Sig = 0,000 < 0,05 sử dụng phân tích nhân tố là phù hợp.

(3) Tiêu chuẩn Eigenvalues = 3,253 > 1 đã có 1 nhân tố được tạo ra.

(4) Tổng phương sai trích bằng 65,050 > 50% thỏa yêu cầu.

(5) Tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố > 0,5. Kết quả phân tích nhân tố này phản ánh biến có độ kết dính và có sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Bảng 5: Kết quả EFA cho thang đo nhân tố “Sự gắn kết”

Biến quan sát	Yếu tố
GK2	0,844
GK3	0,826
GK5	0,807
GK1	0,790
GK4	0,764
Eigenvalues	3,253
Phương sai rút trích (%)	65,050
Chỉ số KMO	0,862
Kiểm định Bartlett	Bậc tự do 10
	Mức ý nghĩa (Sig) 0,000
Cumulative % of Initial Eigenvalues	65,050

Để tiếp tục phân tích hồi quy, các nhân tố trong phép xoay EFA được ký hiệu như sau:

CVYN: Công việc có ý nghĩa, gồm 4 biến quan sát.

ĐTTT: Đào tạo thăng tiến với 4 biến quan sát.

PCLĐ: Phong cách lãnh đạo, gồm 4 biến quan sát.

QHĐN: Quan hệ đồng nghiệp, gồm 5 biến quan sát.

LTPL: Lương thưởng phúc lợi, gồm 4 biến quan sát.

DKLV: Điều kiện làm việc, gồm 4 biến quan sát.

SGK: Sự gắn kết với tổ chức, gồm 5 biến quan sát.

β_i : Hệ số hồi quy riêng từng phần.

3.5. Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến

Các biến độc lập của mô hình được đưa vào phân tích hồi quy với phương pháp đưa các biến vào một lượt (Enter). Các biến độc lập và phụ thuộc của mô hình là các biến được rút trích từ phương pháp phân tích nhân tố.

Trong bảng dưới, các biến độc lập trong mô hình gồm biến PCLĐ, LTPL, DKLV có giá trị Sig. < 0,01 nên các biến độc lập này đều có ý nghĩa giải thích cho biến phụ thuộc (ngoại trừ biến độc lập CVYN có giá trị Sig. = 0,128 > 0,01; ĐTTT có giá trị Sig.=0,036 > 0.01 và QHĐN có giá trị Sig.=0.022 > 0.01 nên đã bị loại bỏ).

Bảng 6. Kết quả mô hình phân tích hồi quy

Biến độc lập	Hệ số Beta đã chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	Collinearity Statistics	
				Tolerance	VIF
(Hằng số)		3,421	0,001		
CVYN	0,070	1,533	0,128	0,482	1,077
ĐTTT	0,109	2,124	0,036	0,597	1,676
PCLĐ	0,144	3,539	0,001	0,879	1,138
QHĐN	0,099	2,326	0,022	0,728	1,374
LTPL	0,147	3,456	0,001	0,640	1,562
ĐKLVS	0,212	6,121	0,000	0,754	1,327
R ²	0,691				
R ² hiệu chỉnh	0,673				
Mức ý nghĩa trong ANOVA	0,000				
Giá trị F trong ANOVA	38,730				
Hệ số Durbin-Watson	1,797				

Hệ số R² hiệu chỉnh là 0, 673 nghĩa là mô hình này giải thích được 67,3% sự biến thiên của biến phụ thuộc (sự gắn kết công việc) thông qua 6 nhân tố của biến độc lập. Như vậy, mô hình nghiên cứu là phù hợp và tương quan chặt chẽ.

Ngoài ra, giá trị F của mô hình là 38,730 ở mức ý nghĩa rất nhỏ Sig = 0,000 < 0,05 nên giả thuyết H0 bị bác bỏ với độ tin cậy 95%. Hay nói cách khác, mô hình đưa ra là phù hợp với tổng thể và các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được sự thay đổi của biến phụ thuộc.

Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến, độ phóng đại phương sai (VIF)< 2. Kết luận: không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình.

Kiểm định phân phối chuẩn của phần dư, qua số liệu biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa, phân phối của phần dư xấp xỉ chuẩn (trung bình Mean gần bằng 0, độ lệch chuẩn Std.Dev = 0,972 gần bằng 1) hay với biểu đồ P-P plot, ta thấy các điểm phân vị trong phân phối của phần dư tập trung thành một đường chéo. Do đó có thể kết luận rằng giả thuyết của phần dư phân phối chuẩn không bị vi phạm.

Dựa vào độ lớn của hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta, thứ tự mức độ tác động từ mạnh nhất tới yếu nhất của các biến độc lập tới biến phụ thuộc ĐKLVS, LTPL, PCLĐ, ĐTTT, QHĐN, CVYN.

Khi đó, phương trình hồi quy chuẩn hóa được viết lại như sau:

$$SGK = 0,212 * ĐKLVS + 0,147* LTPL + 0,144 *PCLĐ + 0,109 *ĐTTT + 0,099 *QHĐN+ 0,070*CVYN$$

Như vậy, kết quả hồi quy cho thấy mô hình có 6 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là: Điều kiện làm việc, Lương, thưởng, phúc lợi và nhân tố Phong cách lãnh đạo, Đào tạo phát triển, Quan hệ đồng nghiệp và Công việc có ý nghĩa.

3.6. Thảo luận

So sánh kết quả nghiên cứu với nghiên cứu của Đào Duy Huân và Nguyễn Văn Định (2019), có sự tương đồng trong một số yếu tố, nhưng mức độ khác nhau. Cụ thể, Bản chất công việc; Lương, thưởng và phúc lợi; Quan hệ với đồng nghiệp; Điều kiện làm việc; cuối cùng là Cơ hội Đào tạo và thăng tiến. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này có thêm yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết là “Phong cách lãnh đạo”. Theo nghiên cứu Trần Quang Thoại (2016), kết quả nghiên cứu cụ thể như sau: Lương - thu nhập, Đào tạo - thăng tiến, Điều kiện làm việc, Lãnh đạo, Công việc hiện tại, và Đồng nghiệp so sánh với nghiên cứu của tác giả đều có tác động cùng chiều. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng khác nhau giữa hai nghiên cứu. Hơn nữa, theo Quan Minh Nhựt và Đặng Thị Đoàn Trang (2015), kết quả nghiên cứu chỉ ra các yếu tố như: Lương thưởng, phúc lợi, môi trường làm việc, Đặc điểm công việc, Phong cách lãnh đạo, Hứng thú trong công việc. So sánh với nghiên cứu của tác giả cũng có sự tương đồng ở một số yếu tố như Lương thưởng phúc lợi, Phong cách lãnh đạo, Công việc, Điều kiện làm việc nhưng mức độ tác động khác nhau. Đối với nghiên cứu này, tác giả có nghiên cứu thêm yếu tố về Đào tạo và phát triển. Bên cạnh đó, nghiên

cứ của Đào Duy Huân và ctv., (2020) cho rằng Bản chất Công việc, Quan hệ đồng nghiệp và Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu này cũng có một số yếu tố tương đồng, nhưng mức độ ảnh hưởng khác nhau. Trong đó, nghiên cứu của tác giả có đưa vào một số yếu tố khác như Điều kiện làm việc, Lương thưởng, phúc lợi, Đào tạo và phát triển. Điều này chứng tỏ các yếu tố đưa vào mô hình dựa theo các nghiên cứu trước đó đã giải thích đúng mô hình và đối với mỗi lĩnh vực kinh doanh khác nhau, các yếu tố có những tác động mạnh nhất định. Các biến mới đánh giá về hành vi tổ chức nhằm đưa ra phương hướng phát triển nguồn nhân lực từ khía cạnh hành vi tổ chức. Từ đó, các biến đưa vào tuy có tên gọi chung gần giống nhau nhưng các biến thuộc các nhân tố có sự khác nhau và đề xuất của tác giả đã chứng minh mô hình và các biến đưa vào là phù hợp, đánh giá đúng vấn đề và cùng kết quả với các nghiên cứu trước đó.

Mặc dù vậy, mô hình vẫn còn vài hạn chế: Thứ nhất, đối tượng khảo sát chủ yếu là nhân viên ở tại MobiFone Cần Thơ, số lượng chuyên viên, quản lý còn ít. Ngoài ra chưa thể thu thập hết đầy đủ số liệu tổng thể là 153 nhân viên tại công ty; Thứ hai, nghiên cứu không chú trọng đến các yếu tố khác có thể tác động đến sự gắn kết với công việc của NLĐ như văn hóa doanh nghiệp, lòng trung thành, thương hiệu; Thứ ba, kỹ thuật phân tích thống kê định lượng của nghiên cứu vẫn dùng kiểm định thang đo bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) chứ chưa thực hiện

phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cũng như chưa thể kiểm định mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu trên cơ sở phân tích đồng thời sự tương tác giữa các biến thành phần nhằm đưa ra các quyết định chặt chẽ hơn.

4. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết quả nghiên cứu cho thấy có sáu nhân tố quan hệ đồng biến đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, theo thứ tự ảnh hưởng quan trọng giảm dần: Điều kiện làm việc, Lương, thưởng, phúc lợi, Phong cách lãnh đạo, Đào tạo phát triển, Quan hệ đồng nghiệp và Công việc có ý nghĩa. Trên cơ sở này tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Điều kiện làm việc: Công ty Mobifone khu vực 9 cần cung cấp đầy đủ các thiết bị và phương tiện thực hiện công việc cho nhân viên, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát huy hết khả năng và hoàn thành tốt công việc của mình. Nâng cao ý thức chấp hành pháp luật, chấp hành nội quy về an toàn, vệ sinh lao động của nhân viên để tăng năng suất lao động, tăng khả năng làm việc và bảo đảm sức khỏe, an toàn cho nhân viên. Bên cạnh đó, luôn lắng nghe và chia sẻ những khó khăn với nhân viên.

Lương, Thưởng phúc lợi: Để đảm bảo cho NLD an tâm làm việc và gắn kết cùng công ty thì lãnh đạo công ty nên áp dụng hình thức nâng lương một cách linh hoạt, có thể rút ngắn thời hạn nâng lương cho xứng đáng với thành tích mà họ đã cống hiến cho công ty đối với nhân viên có thâm niên từ 10 năm trở lên, có tinh thần trách nhiệm, yêu nghề.

Đồng thời, công ty nên xem xét việc xây dựng lại hệ thống thang bảng lương dựa trên bảng mô tả công việc của từng chức danh nhằm đảm bảo việc trả lương đúng người, đúng việc. Mặt khác, công ty phải thực hiện việc đánh giá nhân viên một cách chính xác, khoa học, bảng lương theo năng lực, kết quả làm việc gắn liền với điều kiện và hoàn cảnh hoàn thành công việc cụ thể.

Phong cách lãnh đạo: hướng dẫn kịp thời các nghiệp vụ với nhân viên, ghi nhận sự đóng góp công bằng của cấp dưới, bảo vệ quyền lợi của nhân viên bằng cách quan sát, lắng nghe, phân chia thời gian hợp lý cho công việc và giành thời gian tiếp xúc, gặp gỡ nhân viên của mình nhiều hơn. Để có những điều khó nói, khó giải quyết có thể sau một lần lắng nghe mọi chuyện sẽ được giải quyết. Phong cách lãnh đạo không nên quá cứng nhắc, vì đôi khi chính phong cách đó lại làm mất đi nhân tài.

Đào tạo phát triển: Công ty cần tập huấn các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi, kỹ thuật trong công ty. Hướng dẫn cho nhân viên mới, nhân viên thường gặp khó khăn trong những ngày đầu làm việc, các chương trình định hướng công việc sẽ giúp cho họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc của công ty. Công ty nên mở các khóa đào tạo thật sự cần thiết hợp với yêu cầu công việc hiện tại, và nên có quy định yêu cầu nhân viên sau khi tham gia các khóa đào tạo phải nộp văn bằng, chứng chỉ, kết quả học tập có liên quan, bên cạnh đó có thể tiến hành kiểm tra lại kỹ năng chuyên môn của NLD.

Quan hệ đồng nghiệp: Ban lãnh đạo cần tạo điều kiện cho các nhân viên có cơ hội giao tiếp, gặp gỡ, trao đổi công việc để hiểu lẫn nhau. Sẵn sàng hỗ trợ, phối hợp khi cần thiết. Vì mỗi cá nhân đều giữ một vai trò riêng, sở trường, sở đoản riêng. Việc tách rời, ít giao tiếp sẽ vô tình tạo nên bức màn ngăn cách. Vì thế, cần tạo điều kiện cho nhân viên như các Buổi tiệc, dã ngoại, cùng nhau thực hiện các dự án, đặt niềm tin lẫn nhau

Công việc có ý nghĩa: Ban lãnh đạo cần xác định rõ và cho mỗi nhân viên thấy được vai trò của công việc và mức độ đóng góp, mức độ quan trọng đối với công ty. Điều này giúp cho nhân viên khẳng định được vai trò của mình, của công việc mà mình đang làm tạo ra động lực làm việc tốt hơn. Đồng thời, lắng nghe, chia sẻ khó khăn vướng mắc của nhân viên. Ngoài ra, tích cực truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh của công ty để nhân viên hiểu rõ ý nghĩa công việc mình làm và có trách nhiệm hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bakker, A.B., & Demerouti, E., 2007. The Job Demands-Resource model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*.
2. Bùi Nhất Vương và Nguyễn Thị Ngọc Châu, 2020. Nâng cao sự gắn kết với tổ chức, nghiên cứu thực nghiệm tại công ty TNHH Hùng Cá, *Tạp chí Khoa học Đại học Văn Hiến* số 7 (2).
3. Cohen, A., 2007. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
4. Đào Duy Huân, 2020. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc của nhân viên hành chính văn phòng tại Trường Đại Học Tây Đô, *Tạp chí nghiên cứu khoa học & Phát triển kinh tế Trường Đại Học Tây Đô* số 09-2020.
5. Đào Duy Huân và Nguyễn Văn Định, 2019. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của công chức, viên chức tại Sở Giao thông vận tải Thành phố Cần Thơ, *Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển* số 07, 29-43.
6. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Nhà xuất bản Hồng Đức, Hà Nội.
7. Meyer, J. P., & Allen, N. J., 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
8. Macey, W.H. and Schneider, B., 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
9. Mowday, R., Porter, L. and Steers, R., 1982. *Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
10. Ncube, F. & Steven, J., 2012. Leveraging employee engagement for competitive advantage in the hospitality industry. A comparative study of hotels A and B in Zimbabwe. *Journal of Emerging Trends in Economics & Management Sciences*, 3(4), 380-388.

11. Nguyễn Đình Thọ, 2011. Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. NXB Lao động – xã hội, TP HCM.

13. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

14. Quan Minh Nhật và Đặng Thị Đoan Trang, 2015. Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các

doanh nghiệp ở Thành phố Cần Thơ, *Tạp chí Khoa Học Đại Học Cần Thơ*, Phần D: Khoa học, Chính Trị, Kinh tế, Pháp Luật: 38:1-9.

15. Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá, and Arnold B. Bakker., 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92

16. Tabachnick, B., G. and Fidell, L. S., 2007. *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

FACTORS AFFECTING EMPLOYEES' COHESION WITH THE ORGANIZATION AT MOBIFONE COMPANY REGION 9

Nguyen Thi Thanh Truc* and Tran Anh Thu

Tay Do University

(*Email: nttruc@tdu.edu.vn)

ABSTRACT

Human resources are an important asset of every company. The fierce competition to attract human resources in the telecommunications field requires Mobifone Company, region 9, to pay attention to factors that engage workers. This study aimed to determine the factors affecting employee engagement at work, measuring the level of impact of each factor on employee engagement and suggesting management implications to improve and enhance employee engagement with Mobifone, Region 9. The research methodology used the Linkert scale with 6 factors and 28 observed variables were surveyed on 111 employees at Mobifone Company region 9. In addition, the study applied Cronbach's Alpha analysis, EFA analysis and regression analysis to analyze and group the factors. Results showed that there were 3 groups of factors namely: (1) compensation and benefits; (2) working conditions; and (3) leadership style, that had an impact on employee engagement with the organization. Based on the results, some management interventions were suggested to help administrators find solutions to enhance employee engagement and increase the work efficiency of employees at Mobifone Company region 9.

Keywords: *Affecting factor, cohesion, employees, Mobifone company region 9*