

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT TỔ CHỨC CỦA ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN NHỎ VÀ VỪA**Bùi Văn Hiệp^{1*}**¹Trường Đại học Thành Đông* Tác giả liên hệ: hiiepbv@thanhdong.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa đối diện với áp lực cạnh tranh ngày càng tăng, việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng trở thành ưu tiên chiến lược. Nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên trong các DNNVV. Thông qua dữ liệu thu thập từ 235 nhân viên đang làm việc tại các DNNVV và các phân tích định lượng trên phần mềm SPSS26. Kết quả cho thấy có bốn nhân tố tác động đáng kể đến sự gắn kết tổ chức gồm: (1) Lương, thưởng và phúc lợi; (2) Môi trường văn hoá; (3) Lãnh đạo và đồng nghiệp; (4) Sự linh hoạt trong công việc. Từ kết quả phát hiện, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên trong DNNVV, giúp các doanh nghiệp trong việc phát triển chiến lược quản trị nguồn nhân lực bền vững.

Từ khoá: *Gắn kết tổ chức, DNNVV, Thành phố Hải Phòng.*

FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED PRIVATE ENTERPRISES

Abstract: In the context of increasingly intense competition, maintaining and developing a high-quality workforce has become a strategic priority for small and medium-sized enterprises (SMEs). This study aims to identify the factors influencing employees' organizational commitment within SMEs. Based on data collected from 235 employees working in SMEs and quantitative analyses conducted using SPSS 26, the findings reveal four significant determinants of organizational commitment: (1) Compensation, rewards, and benefits; (2) Organizational culture; (3) Leadership and coworker relationships; and (4) Job flexibility. From these results, the study proposes several managerial implications to enhance employees' commitment and support SMEs in developing sustainable human resource management strategies.

Keywords: *Organizational commitment, SMEs, Hai Phong City.*

Ngày nhận bài: 27/10/2025 Ngày nhận bài sửa: 13/11/2025 Ngày duyệt đăng bài: 25/11/2025

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang chuyển dịch mạnh mẽ theo hướng số hoá, hội nhập sâu rộng và cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa (DNNVV) đóng vai trò trụ cột trong sự phát triển chung của nền kinh tế. Với tỷ lệ chiếm tới hơn 97% tổng số doanh nghiệp và tạo ra trên 60% việc làm cho xã hội, khu vực DNNVV không chỉ là động lực tăng trưởng mà còn là môi trường hấp thụ lao động quan trọng. Tuy nhiên, đặc trưng quy mô nhỏ, nguồn lực hạn

chế, cơ chế quản trị còn chưa chuyên nghiệp đã khiến nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc duy trì đội ngũ nhân sự ổn định và có chất lượng. Vấn đề gắn kết tổ chức của nhân viên trở nên đặc biệt quan trọng, bởi đây được xem là một trong những yếu tố quyết định đến sức mạnh nội lực, năng lực cạnh tranh và khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp. Khi nhân viên không thực sự gắn bó, doanh nghiệp phải đối diện với hàng loạt hệ quả tiêu cực như chi phí tuyển dụng, đào tạo mới tăng cao, tri thức tổ chức bị thất thoát, hiệu suất công việc

giảm và văn hóa doanh nghiệp trở nên thiếu ổn định. Điều này càng trở nên nghiêm trọng đối với DNNVV, vốn chịu nhiều áp lực về chi phí và khó có khả năng bù đắp rủi ro nhân sự như các doanh nghiệp lớn.

Đặc biệt trong vài năm gần đây, xu hướng dịch chuyển lao động từ khu vực tư nhân nhỏ sang doanh nghiệp lớn, tập đoàn đa quốc gia hoặc khu vực công ngày càng rõ rệt. Nhiều khảo sát cho thấy nhân viên trong DNNVV thường rời bỏ tổ chức do cảm nhận thiếu cơ hội phát triển, chế độ đãi ngộ chưa tương xứng, môi trường làm việc chưa chuyên nghiệp hoặc phong cách lãnh đạo thiếu truyền cảm hứng. Điều này phản ánh sự đòi hỏi cấp thiết đối với các doanh nghiệp trong việc hiểu rõ những yếu tố then chốt tác động đến sự gắn kết của nhân viên, từ đó có chính sách và chiến lược phù hợp. Xuất phát từ lý do trên, nghiên cứu nhằm tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết tổ chức của đội ngũ nhân viên trong các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa, từ đó đề xuất những giải pháp quản trị phù hợp nhằm nâng cao sự gắn bó, cải thiện hiệu quả công việc và tăng cường năng lực cạnh tranh cho DNNVV.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT

2.1. Cơ sở lý thuyết về sự gắn kết tổ chức

Sự gắn kết tổ chức là một khái niệm trung tâm trong lĩnh vực hành vi tổ chức, phản ánh mức độ gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp cả về cảm xúc, nhận thức và hành vi. Theo Meyer và Allen (1997), gắn kết tổ chức được xem là một trạng thái tâm lý tích cực thể hiện sự gắn bó về mặt cảm xúc, sự đồng thuận với các mục tiêu – giá trị của tổ chức, cũng như mong muốn tiếp tục ở lại và cống hiến lâu dài cho tổ chức. Nhân viên có mức độ gắn kết cao thường thể hiện sự tận tâm, giảm xu hướng rời bỏ công việc và có đóng góp tích cực vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Robbins & Judge, 2019). Northcraft và Neale (1996) tiếp cận gắn kết tổ chức như sự thể hiện lòng trung thành của nhân viên và niềm tin vào các giá trị

mà tổ chức mang lại. Khi nhân viên cảm nhận được sự phù hợp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức, họ có xu hướng nỗ lực hết mình vì mục tiêu chung, coi thành công của tổ chức là thành công của chính mình. Quan điểm này cũng tương đồng với Ilies và Judge (2003), những người cho rằng sự gắn kết phản ánh mức độ đồng nhất mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực và sự tự nguyện đóng góp của nhân viên. Zigarmi và cộng sự (2009) nhấn mạnh rằng sự gắn kết tổ chức còn được thể hiện thông qua niềm đam mê và trạng thái tích cực khi làm việc. Nhân viên có gắn kết thường thể hiện sự bền bỉ, kiên trì, cảm xúc tích cực và cảm nhận được ý nghĩa từ công việc. Đây là kết quả của quá trình tái đánh giá nhận thức và cảm xúc, từ đó thúc đẩy hành vi làm việc nhất quán và có trách nhiệm. Nghiên cứu của Newman và Harrison (2008) xem sự gắn kết như một thước đo tổng hợp phản ánh sự hài lòng và trải nghiệm tích cực của người lao động trong môi trường làm việc. Tương tự, các nghiên cứu của Schaufeli và cộng sự (2002), Bakker và Leiter (2023) cho thấy gắn kết tổ chức không chỉ dừng lại ở sự hài lòng mà còn đóng vai trò như một nguồn động lực nội tại mạnh mẽ. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Nguyễn Quốc Dũng và Phạm Ngọc Dương (2024) cũng củng cố quan điểm này khi chỉ ra rằng gắn kết tổ chức là yếu tố thúc đẩy hành vi làm việc tích cực, tạo nền tảng cho sự ổn định nhân sự và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Như vậy, sự gắn kết tổ chức có thể hiểu là một cấu trúc đa chiều, kết hợp các yếu tố cảm xúc, nhận thức về trách nhiệm và cam kết duy trì do chi phí rời bỏ.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất

Sự gắn kết tổ chức đã được nhiều học giả trong và ngoài nước quan tâm nghiên cứu dưới các góc độ khác nhau. Mặc dù cùng hướng tới việc lý giải động lực gắn bó của người lao động, nhưng kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố ảnh hưởng có thể thay đổi tùy theo bối cảnh ngành nghề, quy mô doanh nghiệp và đặc

điểm môi trường làm việc. Đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, đặc biệt là khu vực tư nhân nơi nguồn lực hạn chế và cơ chế quản trị còn nhiều khác biệt so với các tổ chức quy mô lớn

việc hiểu rõ các yếu tố này càng trở nên cần thiết. Qua tìm hiểu và tổng quan một số nghiên cứu về sự gắn kết tổ chức, tác giả tổng hợp tại Bảng 1 như sau:

Bảng 1. Tổng quan các nghiên cứu về sự gắn kết tổ chức

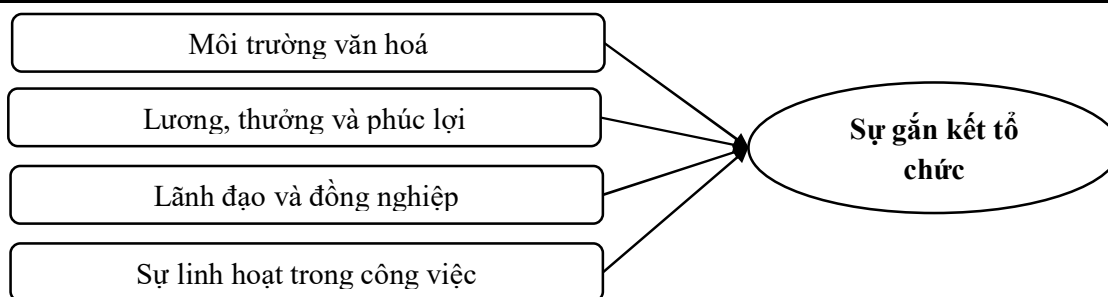
Tác giả	Các yếu tố ảnh hưởng
Lâm Thị Hoàng Linh (2015)	Lãnh đạo; Cán bộ quản lý trực tiếp; Tiền lương; Quản lý hiệu quả làm việc; Cơ hội phát triển
Hà Nam Khánh Giao và Lê Trần Tấn Tài (2016)	Sự phát triển nghề nghiệp; Sự công nhận; Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống; Phúc lợi
Trương Thị Kim và Nguyễn Tri Khiêm (2020)	Tiền lương và sự công bằng; Phong cách lãnh đạo; Sự hỗ trợ công việc; Cân bằng giữa công việc và cuộc sống; Cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp
Đinh Kiệm và Nguyễn Thị Hằng (2022)	Đào tạo phát triển; Thu nhập và phúc lợi; Danh tiếng nhà trường; Quan hệ đồng nghiệp; Công nhận bằng vật chất tinh thần
Huỳnh Hữu Phước Thọ và cộng sự (2024)	Sự linh hoạt trong công việc; Niềm vui tại nơi làm việc; Phần thưởng và sự công nhận; Làm việc nhóm; Đào tạo và phát triển
Võ Thị Vân Khánh (2023)	Môi trường làm việc; Hoạt động công đoàn; Lương thưởng và phúc lợi; Đặc điểm công việc; Khen thưởng và ghi nhận; Đào tạo và phát triển
Phạm Thị Hiếu và Bùi Văn Trinh (2023)	Đào tạo thăng tiến; Tiền lương; Quan hệ đồng nghiệp; Môi trường làm việc; Mức độ chính sách
Nguyễn Quốc Dũng và Phan Ngọc Dưỡng (2024)	Tham gia công việc; Lợi ích từ công việc; Điều kiện làm việc; Cân bằng công việc-gia đình; Đồng nghiệp và Sự phát triển nghề nghiệp

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Qua tổng quan các nghiên cứu về sự gắn kết tổ chức trên cơ sở kế thừa và chọn lọc các yếu tố ảnh hưởng để tìm hiểu mối tương quan giữa các yếu tố với sự gắn kết của người lao động trong tổ chức kết hợp trao đổi cùng một số chuyên gia có nhiều kinh nghiệm để xem xét sự phù hợp của đối tượng và hoàn cảnh nghiên cứu, tác giả tổng hợp và đề xuất các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của đội ngũ nhân viên tại các DNNVV gồm: Môi trường văn hoá; Lương, thưởng và phúc lợi; Lãnh đạo và đồng nghiệp; Sự linh hoạt trong công việc. Với giả thuyết đặt ra như sau:

- H1: Môi trường văn hoá có tác động tích cực đến sự gắn kết tổ chức của đội ngũ nhân viên tại các DNNVV
- H2: Lương, thưởng và phúc lợi có tác động tích cực đến sự gắn kết tổ chức của đội ngũ nhân viên tại các DNNVV
- H3: Lãnh đạo và đồng nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn kết tổ chức của đội ngũ nhân viên tại các DNNVV
- H4: Sự linh hoạt trong công việc có tác động tích cực đến sự gắn kết tổ chức của đội ngũ nhân viên tại các DNNVV

Dựa trên các giả thuyết mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

Mô hình nghiên cứu được xác định dưới dạng phương trình:

$$GK = \beta_0 + \beta_1*MT + \beta_2*LP + \beta_3*LD + \beta_4*LH + \varepsilon$$

Trong đó:

GK (yếu tố phụ thuộc): Sự gắn kết tổ chức của đội ngũ nhân viên tại các DNNVV

Các yếu tố độc lập bao gồm (X_i): Môi trường văn hoá (MT); Lương, thưởng và phúc lợi (LP); Lãnh đạo và đồng nghiệp (LD); Sự linh hoạt trong công việc (LH).

β_k : Hệ số hồi quy ($k = 0, 1, 2, \dots, 4$).

ε : Phần dư

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định lượng: Nghiên cứu sử dụng các phương pháp như thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính bằng phần mềm SPSS 26 để xem xét, đánh giá các yếu tố đề xuất có tác động đến sự gắn kết tổ chức và mức độ tác động của từng yếu tố đó.

Cỡ mẫu nghiên cứu: Số liệu nghiên cứu được thu thập bằng cách sử dụng bảng câu hỏi khảo sát trong khoảng thời gian từ 03/2025 tới 07/2025. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ bao gồm từ mức 1 (rất không đồng ý) tới mức 5 (rất đồng ý), thang đo sơ bộ được xây dựng dựa trên các nghiên cứu trong phần tổng quan gồm 21 biến quan sát tương ứng với 4 yếu tố độc lập và 1 yếu tố phụ thuộc. Để đảm bảo sự phù hợp với tình hình thực tế về sự gắn

kết của đội ngũ nhân viên tại các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa hiện nay trước khi đưa vào khảo sát chính thức, nhóm tác giả đã tiến hành thảo luận nhóm với 25 nhân viên đang làm việc tại một số doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa tại Thành phố Hải Phòng khác nhau và tham vấn ý kiến từ 05 chuyên gia. Kết quả cho thấy các yếu tố trong thang đo sơ bộ đều nhận được sự chấp thuận cao, tuy nhiên một số biến quan sát cần phải điều chỉnh từ ngữ để phù hợp với địa bàn nghiên cứu. Cỡ mẫu trong nghiên cứu được lấy theo tỷ lệ tốt nhất khi phân tích nhân tố khám phá (EFA) theo Hair và cộng sự (2010) là 10:1 và để ngăn ngừa số phiếu không hợp lệ bị loại bỏ trong quá trình làm sạch dữ liệu gây ảnh hưởng đến kết quả phân tích, thực tế tác giả phát ra lớn hơn 20% cỡ mẫu cần thiết. Với phương pháp khảo sát phi xác suất thuận tiện thông qua việc phát trực tiếp phiếu khảo sát đến các nhân viên và nhà quản lý đang làm việc tại các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hải Phòng. Kết quả sau khi đã loại bỏ các phiếu không hợp lệ thu về được 235 phiếu đủ điều kiện đưa vào phân tích với mức ý nghĩa thống kê 5%.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả thống kê mô tả từ 235 phiếu khảo sát hợp lệ cho thấy: về giới tính, lực lượng lao động nữ chiếm 56,60%, trong khi nam giới chiếm 43,40%. Xét theo độ tuổi, nhóm nhân viên từ 25 đến 35 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 54,04%, thể hiện đặc trưng trẻ hóa của nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa; nhóm trên 35 tuổi chiếm 38,73% và 7,23% là nhân viên dưới 25 tuổi. Về trình độ chuyên

môn, nhân viên có trình độ từ cao đẳng – đại học chiếm 64,26%, trong khi nhóm có trình độ sau đại học chiếm 35,74%. Xét về thâm niên, đa số nhân viên làm việc từ 5 đến dưới 10 năm (60,43%), cho thấy mức độ ổn định tương đối trong lực lượng lao động; nhóm dưới 5 năm

chiếm 32,34% và chỉ 7,23% nhân viên có thâm niên trên 10 năm. Về thu nhập, 41,28% nhân viên có mức lương dưới 10 triệu đồng/tháng, 44,68% có thu nhập từ 10 đến 20 triệu đồng và 14,04% có mức thu nhập trên 20 triệu đồng.

Bảng 1. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha của thang đo chính thức

Mã hoá	Hệ số Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Môi trường văn hoá			
MT1	0,815	0,581	0,808
MT2		0,503	0,784
MT3		0,594	0,761
MT4		0,531	0,755
Lương, thưởng và phúc lợi			
LP1	0,798	0,510	0,782
LP2		0,563	0,760
LP3		0,529	0,753
LP4		0,547	0,746
Lãnh đạo và đồng nghiệp			
LD1	0,824	0,605	0,815
LD2		0,588	0,801
LD3		0,612	0,773
LD4		0,543	0,759
LD5		0,591	0,732
Sự linh hoạt trong công việc			
LH1	0,862	0,635	0,841
LH2		0,619	0,832
LH3		0,594	0,827
LH4		0,575	0,811
Sự gắn kết tổ chức			
GK1	0,781	0,605	0,824
GK2		0,572	0,816
GK3		0,514	0,802
GK4		0,538	0,799

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo cho thấy tất cả hệ số Cronbach's Alpha của các yếu tố đều lớn hơn 0,7 hệ số tương quan biến tổng từng biến quan sát của mỗi yếu tố đều lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến

nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha tổng nên không có biến quan sát nào bị loại bỏ, thang đo có giá trị tin cậy tốt, đủ điều kiện để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA (Hair và cộng sự, 2010).

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Các yếu tố	Hệ số tải nhân tố			
	1	2	3	4
LD1	0,822			
LD2	0,805			
LD3	0,791			
LD4	0,778			
LD5	0,764			

Các yếu tố	Hệ số tải nhân tố			
	1	2	3	4
MT1		0,807		
MT2		0,789		
MT3		0,771		
MT4		0,765		
LH1			0,814	
LH2			0,803	
LH3			0,794	
LH4			0,767	
LP1				0,836
LP2				0,819
LP3				0,792
LP4				0,788
Hệ số Cronbach's Alpha	0,842	0,803	0,816	0,825
Hệ số Eigenvalue	6,709	4,527	3,138	1,174
Tổng phương sai trích (%)	46,973	58,271	69,124	72,867
Hệ số KMO = 0,761				
Hệ số Sig. của kiểm định Bartlett's = 0,000				
GK1		0,842		
GK2		0,807		
GK3		0,795		
GK4		0,771		
Hệ số Cronbach's Alpha		0,814		
Hệ số Eigenvalue		1,795		
Tổng phương sai trích (%)		73,149		
Hệ số KMO = 0,784				
Hệ số Sig. của kiểm định Bartlett's = 0,000				

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả

Kết quả phân tích nhân tố khám phá các yếu tố độc lập hệ số KMO đạt 0,761 (thỏa mãn điều kiện $0,5 \leq KMO \leq 1$), hệ số Sig. của kiểm định Bartlett bằng 0,000 đạt yêu cầu nhỏ hơn 0,05. Với các giá trị Eigenvalue lớn hơn 1 có 4 nhóm nhân tố được trích với tổng phương sai trích đạt 72,867% (lớn hơn 50%). Bên cạnh đó trong bảng ma trận xoay các biến quan sát đều có hệ số tải đạt yêu cầu lớn hơn 0,5 và hội tụ lại với nhau thành từng nhóm biến quan sát có cùng tính chất như dự đoán ban đầu. Như vậy, dữ liệu đưa vào hoàn toàn đảm bảo mức ý nghĩa trong phân tích nhân tố khám phá EFA của thang đo (Hair và cộng sự, 2010).

Kết quả phân tích nhân tố khám phá yếu tố phụ thuộc cho thấy hệ số KMO đạt 0,784 (lớn hơn 0,5 và nhỏ hơn 1). Kiểm định Bartlett's Test có giá trị Sig. là 0,000 (nhỏ hơn 0,05) cho thấy dữ liệu hoàn toàn có ý nghĩa. Tại mức Eigenvalue bằng 1,795 (lớn 1) chỉ có một nhóm nhân tố được trích với tổng phương sai trích bằng 80,147% (lớn hơn 50%) đồng thời hệ số tải đều lớn hơn 0,5. Do đó, dữ liệu thu về đối với thang đo thỏa mãn các yêu cầu đặt ra (Hair và cộng sự, 2010).

Bảng 4. Kết quả phân tích tương quan Pearson

	GK	MT	LP	LD	LH
GK	1				
MT	0,573**	1			

LP	0,612**	0,219**	1		
LD	0,654*	0,207*	0,245**	1	
LH	0,706**	0,234**	0,288**	0,176**	1
**. Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01					
*. Tương quan có ý nghĩa mức 0,05					

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả

Kết quả phân tích cho thấy giữa các yếu tố độc lập và yếu tố phụ thuộc có mối tương quan chặt chẽ với hệ số tương quan đều lớn hơn 0,4 và mức ý nghĩa Sig đều nhỏ hơn 0,01. Bên cạnh đó, giữa các yếu tố độc lập đều có hệ số tương quan nhỏ hơn 0,4 và giá trị kiểm định Sig. (2-

tailed) bằng 0,000 nên không có nghi ngờ về hiện tượng đa cộng tuyến. Do đó, các yếu tố độc lập đủ điều kiện đưa vào mô hình để giải thích cho yếu tố phụ thuộc và thỏa mãn yêu cầu để đưa vào phân tích hồi quy.

Bảng 7. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Nhân tố		Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số đã chuẩn hoá	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
		B	Độ lệch chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF
1	(Constant)	0,258	0,019		0,761	0,000	0,561	1,829
	MT	0,294	0,012	0,301	0,698	0,001	0,703	1,754
	LP	0,326	0,021	0,359	0,572	0,000	0,647	1,851
	LD	0,273	0,018	0,287	0,645	0,005	0,718	1,733
	LH	0,251	0,020	0,264	0,729	0,000	0,652	1,862
Biến phụ thuộc: GK								
$R^2 = 0,788$; R^2 hiệu chỉnh = 0,752; Sig (F-test) = 0,000; Durbin – Watson = 1,745								

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu của tác giả

Kết quả phân tích tóm tắt mô hình hồi quy có hệ số xác định $R^2 = 0,788$ thể hiện độ thích hợp của mô hình đạt 78,8%. Bên cạnh đó giá trị R^2 hiệu chỉnh đạt 0,752 nghĩa là các yếu tố độc lập giải thích được 75,2% yếu tố phụ thuộc. Giá trị Durbin–Watson nằm trong khoảng chấp nhận khẳng định không có sự tương quan chuỗi bậc nhất trong mô hình. Kết quả phân tích ANOVA và kiểm định F cho thấy trị số thống kê có giá trị Sig đạt 0,000 do đó mô hình hồi quy tuyến tính là phù hợp với tệp dữ liệu và có thể sử dụng được

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cho thấy các yếu tố độc lập đều có mức ý nghĩa Sig. bé hơn 0,05 và hệ số phóng đại phương sai VIF đều nhỏ hơn 2 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra và mô hình có ý nghĩa thống kê. Bên cạnh đó kiểm tra giả định về phân phối chuẩn của phần dư cho thấy độ lệch chuẩn gần bằng 1 và Mean xấp xỉ 0 do đó giả thuyết phân

phối chuẩn của phần dư khi xây dựng mô hình hồi quy không bị vi phạm. Biểu đồ phân tán thể hiện sự phân tán ngẫu nhiên của các giá trị phần dư trong một vùng đi qua đường tung độ 0 và các điểm quan sát không phân tán quá xa đường thẳng kỳ vọng do đó giả định liên hệ tuyến tính không vi phạm. Như vậy, các giả thuyết nghiên cứu đưa ra đều được chấp nhận, phương trình hồi quy theo hệ số Beta chuẩn hóa như sau:

$$GK = 0,359*LP + 0,301*MT + 0,287*LD + 0,264*LH + \varepsilon$$

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự tương đồng với các nghiên cứu trước. Tuy nhiên, nghiên cứu có sự khác biệt về mức độ tác động và thứ tự ảnh hưởng của các yếu tố độc lập, do hoàn cảnh và đối tượng nghiên cứu khác nhau. Ngoài ra, mô hình kiểm định sự khác biệt của các yếu tố nhân khẩu học với sự gắn kết tổ chức của đội ngũ nhân viên bằng kiểm định trung

biến t- test và phân tích phương sai ANOVA. Kết quả chỉ ra không xuất hiện sự khác biệt nào giữa các yếu tố nhân khẩu học với gắn kết tổ chức

5. HÀM Ý QUẢN TRỊ

Một là, doanh nghiệp cần hoàn thiện chính sách lương, thưởng và phúc lợi. Xây dựng cơ chế đãi ngộ mang tính cạnh tranh, phù hợp với khả năng tài chính nhưng vẫn tạo cảm nhận công bằng cho nhân viên. Doanh nghiệp nên áp dụng hệ thống trả lương theo vị trí và kết quả công việc, công khai tiêu chí đánh giá và điều chỉnh lương định kỳ. Bên cạnh lương, doanh nghiệp cần đa dạng hóa phúc lợi như hỗ trợ ăn trưa, bảo hiểm bổ sung, khám sức khỏe hằng năm, quỹ phúc lợi nội bộ hoặc các khoản thưởng linh hoạt theo dự án. Các chính sách này không chỉ cải thiện thu nhập mà còn giúp giữ chân người lao động, tạo động lực gắn bó lâu dài.

Hai là, doanh nghiệp cần xây dựng và duy trì môi trường văn hóa tích cực nên tập trung hình thành văn hóa tổ chức dựa trên sự tôn trọng, minh bạch và hợp tác. Doanh nghiệp cần tạo môi trường làm việc an toàn, thân thiện, khuyến khích tinh thần chia sẻ và học hỏi. Việc truyền thông rõ ràng các giá trị cốt lõi, tầm nhìn và chuẩn mực ứng xử sẽ giúp nhân viên cảm nhận sự đồng nhất giữa bản thân và tổ chức. Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể tổ chức các hoạt động nội bộ như team-building, sinh hoạt chuyên môn, diễn đàn nội bộ nhằm tăng sự kết nối giữa các phòng ban và nâng cao tinh thần cộng đồng trong doanh nghiệp.

Ba là, nâng cao năng lực lãnh đạo và củng cố mối quan hệ đồng nghiệp. Đội ngũ lãnh đạo trong DNNVV cần được đào tạo về kỹ năng giao tiếp, tạo động lực, trao quyền và dẫn dắt thay đổi. Một phong cách lãnh đạo lắng nghe, công bằng và truyền cảm hứng sẽ tác động mạnh đến cảm nhận gắn kết của nhân viên. Doanh nghiệp cũng nên khuyến khích tinh thần hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, giảm xung đột nội bộ và xây dựng các nhóm làm

việc hiệu quả. Mối quan hệ đồng nghiệp tích cực sẽ giúp nhân viên cảm nhận sự an toàn tâm lý và tăng ý định gắn bó với tổ chức.

Bốn là, doanh nghiệp cần tăng cường sự linh hoạt trong công việc, thiết kế chế độ làm việc linh hoạt hơn, phù hợp với đặc thù từng vị trí. Doanh nghiệp có thể áp dụng lịch làm việc linh hoạt, làm việc từ xa trong những trường hợp phù hợp, hoặc điều chỉnh khối lượng công việc theo chu kỳ. Sự linh hoạt giúp nhân viên cân bằng tốt hơn giữa công việc và cuộc sống, giảm căng thẳng và nâng cao mức độ hài lòng. Điều này đặc biệt quan trọng đối với lực lượng lao động trẻ nhóm có nhu cầu cao về tự chủ và thời gian cá nhân.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. *Psychology press*
- Đinh Kiệm, & Nguyễn Thị Hằng. (2022). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của đội ngũ giảng viên khối kỹ thuật đối với Nhà trường - Nghiên cứu tại Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Công thương*, (22).
- Hà Nam Khánh Giao, & Lê Trần Tấn Tài. (2016). Các yếu tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại trường Đại học Tài chính – Marketing. *Tạp chí nghiên cứu Tài chính- Marketing*, (34), 56- 62.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 750-759.
- Lâm Thị Hoàng Linh. (2015). Các nhân tố tác động đến sự gắn kết của giảng viên trong trường Đại học. *Tạp chí Khoa học Quản lý Giáo dục*, 04 (08), 25- 28.
- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been There, Bo led That: Are State and Behavioral Work Engagement New and

- Useful Construct 'Wines'?. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 31-35
- Northcraft, T., & Neale, H. (1996). *Organisation Behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Nguyễn Quốc Dũng, & Phạm Ngọc Dưỡng. (2024). Các yếu tố tác động đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên khối văn phòng: Nghiên cứu tại Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng*, (28), 141-150.
- Phạm Thị Hiếu, & Bùi Văn Trinh. (2024). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với nghề nghiệp của giáo viên tiểu học tại huyện U Minh Thượng, tỉnh Kiên Giang. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (30), 29- 32.
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). The impact of work life balance on employee engagement in generation z. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25 (5), 62-66
- Schaufeli, W. B., & et al. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Trương Thị Kim, & Nguyễn Tri Khiêm. (2020). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của người lao động đang làm việc tại Trường Đại học Nam Cần Thơ. *Tạp Chí Khoa học Và Kinh Tế phát triển*, (9), 79-92
- Võ Thị Vân Khánh. (2023). Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (12), 133- 136.
- Zigarmi, D., & et al. (2009). Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion. *Human Resource Development Review*, 8 (3), 300-326.