

Phát triển nguồn nhân lực ngành công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh trước bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0

NGUYỄN VĂN ĐĂNG *

Trường Đại học Kinh tế - Tài chính TP.HCM

Nhận bài 22/05/2023 - Duyệt đăng: 15/08/2023

(*) Liên hệ: dangnv21dba@uef.edu.vn - ĐT: 0913955252

Tóm tắt:

Mục tiêu nhằm thu thập dữ liệu định lượng thông qua bảng hỏi khảo sát và dữ liệu định tính thông qua phỏng vấn chuyên sâu, sử dụng đồng thời hai phương pháp nhằm thu thập dữ liệu ở cả hai chiều rộng và chiều sâu để có được cái nhìn tổng quan. Sau khi thu thập dữ liệu định lượng và định tính với 301 phiếu khảo sát hợp lệ, thông qua các phần mềm thống kê SPSS và AMOS để tiến hành phân tích dữ liệu. Cả phân tích định tính và định lượng đều cho ra kết quả phân tích nhất quán với nhau. Cụ thể như sau: (1) Các nhân tố (chính sách đãi ngộ, hoạt động đào tạo, tuyển dụng lựa chọn, chia sẻ thông tin, cơ hội thử thách trong công việc, mức độ phân quyền của doanh nghiệp, môi trường làm việc an toàn) ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nguồn nhân lực với tổ chức; (2) Sự gắn kết của nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng của nguồn nhân lực; (3) Chất lượng nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển nguồn nhân lực. Những phát hiện trong chuyên đề cho ta có cái nhìn khách quan và tổng thể về lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Từ đó đánh giá đưa ra được những chính sách thực tế nhằm áp dụng vào thực tiễn quản lý để ngày càng nâng cao chất lượng và hiệu suất của nguồn nhân lực.

Từ khóa: Nguồn nhân lực, công nghiệp, Thành phố Hồ Chí Minh, chính sách đãi ngộ.

Abstract:

Based on the content of the previous two projects, the objective of this project is to collect quantitative data through a survey questionnaire and qualitative data through in-depth interviews. The author uses both methods simultaneously to collect data in both breadth and depth, to gain an overall understand of the topic. After collecting quantitative and qualitative data from 301 valid survey questionnaires, the author uses statistical software such as SPSS and AMOS to analyze the data. Both qualitative and quantitative analyses produced consistent results. Specifically, (1) Factors such as welfare policies, training activities, recruitment and selection, information sharing, job challenges, delegation of authority in the enterprise, and safe working environment have a positive impact on employee commitment to the organization; (2) Employee commitment has a positive impact on the quality of human resources; (3) The quality of human resources has a positive impact on the development of human resources. The findings of this topic provide us with an objective and overall view of the field of human resource development in organizations. From this, we can develop practical policies to apply in management practices to continuously improve the quality and performance of human resources.

Keywords: Human Resources, industry, Ho Chi Minh City, welfare policies.

1. Đặt vấn đề

Phát triển nguồn nhân lực (NNL) đề cập đến sự tập trung của một tổ chức vào việc nâng cao kiến thức, khả năng, kỹ năng và các tài năng khác của nhân viên. Các công ty, doanh nghiệp muốn cải thiện hiệu quả hoạt động của mình thì trước hết cần nâng cao phát triển NNL bên trong tổ chức. Hiệp hội Phát triển Tài năng đã báo cáo rằng vào năm 2013, các tổ chức trên thế giới đã chi trung bình khoảng \$1200 cho mỗi nhân viên cho việc đào tạo và phát triển, tương đương với 31,5 giờ đào tạo mỗi năm (www.td.org). Mặc dù chi phí, thời gian và phương pháp đào tạo và phát triển thay đổi theo ngành và quy mô công ty, nhưng rõ ràng việc phát triển NNL là quan trọng đối với hầu hết các tổ chức.

Điều này cũng không ngoại lệ ở VN, phát triển NNL luôn là một trong những công việc được các cơ quan, đơn vị quan tâm xây dựng và thực thi cấp bách, vì đây luôn là vấn đề sống còn của doanh nghiệp và của nền kinh tế đặc biệt trong bối cảnh công nghiệp 4.0 như hiện nay. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang ở giai đoạn đầu, giai đoạn bản lề cho các nước đang phát triển tiến đến theo kịp với xu hướng thế giới. Tuy nhiên, những yếu tố được coi là ưu thế của các nước đang phát triển trong đó có VN như lực lượng lao động thủ công trẻ, chi phí thấp sẽ không còn. Thay vì đó, trong thời đại công nghiệp phát triển đi liền với sản xuất thông minh và công nghệ số như bây giờ thì kỹ năng của NNL là yếu tố cốt lõi để giúp nền công nghiệp phát triển. Để tận dụng tốt thời cơ và vượt qua những nguy

cơ, thách thức từ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, vấn đề khai thác nguồn lực con người, nhất là xây dựng, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao là vấn đề đang đã được đặt ra đối với VN.

Đối với VN, từ trước đến nay, nền kinh tế vẫn dựa nhiều vào các ngành sử dụng lao động giá rẻ và khai thác tài nguyên thiên nhiên, trình độ của người lao động còn lạc hậu, đây là một trong những thách thức lớn nhất khi đối diện với cuộc CMCN 4.0, Thực tế đã chỉ ra, tuy VN đang ở trong thời kỳ cơ cấu “dân số vàng”, thời kỳ mà dân số trong độ tuổi lao động cao nhất, số liệu thống kê năm 2020 cho thấy lực lượng lao động của cả nước đạt khoảng 49,9 triệu người, chiếm khoảng 58,9% tổng dân số nhưng NNL của nước ta, nhất là NNL chất lượng cao lại thiếu hụt về số lượng, hạn chế về chất lượng và bất cập về cơ cấu.

Công tác đào tạo nhân lực nói chung, đào tạo nghề nói riêng những năm qua đã có những chuyển biến rõ nét nhưng vẫn chưa được như kỳ vọng, chưa đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế. Đối với các nước có trình độ sản xuất phát triển, đang trong guồng quay của CMCN 4.0 thì chất lượng lao động không còn là vấn đề lớn nhưng với nước ta hiện nay, muốn ứng dụng công nghiệp 4.0 đòi hỏi phải có chiến lược mang tính chiều sâu nhằm phát triển và nâng cao chất lượng NNL.

TP.HCM là một trung tâm kinh tế lớn của quốc gia, là đơn vị đầu tàu với sự đóng góp trên 30% GDP cho quốc gia hàng năm, đóng góp cho NSNN trên 33%. Đặc biệt hơn TP.HCM có

rất nhiều khu chế xuất, khu công nghiệp, cơ cấu công nghiệp và xây dựng chiếm 23,9% trong cơ cấu kinh tế của TP.HCM.

Trước bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, TP.HCM với vai trò dẫn dắt nền kinh tế quốc gia đang đối mặt với nhiều cơ hội và thách thức về nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm đáp ứng tiến trình công nghiệp hóa – hiện đại hóa và đặc biệt khi chúng ta đang bên thêm cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra và sẽ rất mạnh mẽ trong tương lai gần. Do đó, nghiên cứu những nhân tố để phát triển nguồn nhân lực hiện nay là một chủ đề đáng được quan tâm.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chính sách đãi ngộ NNL và sự gắn kết của NNL với tổ chức ngành công nghiệp TP. HCM.

Chính sách đãi ngộ được xem là một yếu tố vô cùng quan trọng trong các khía cạnh của phát triển nguồn nhân lực (Rodriguez và Ventura, 2003). Theo Westerman và cộng sự (2020), chính sách đãi ngộ được chia làm hai loại: đãi ngộ liên quan đến tiền, chẳng hạn như lương thưởng, tiền trợ cấp, phần thưởng, hoặc đãi ngộ liên quan đến tinh thần, ví dụ những lời khen ngợi của cấp trên dành cho nhân viên cho những gì mà họ đã nỗ lực trong một dự án, hoặc thưởng thêm cho họ một ngày nghỉ vì những thành tựu họ mang về cho công ty. Các nghiên cứu đã cho thấy việc chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp phù hợp với mong muốn của nhân viên sẽ tạo động lực và khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn cũng như gắn bó hơn với tổ chức của mình (Ogbeibu

và cộng sự, 2020; Anwar và Shukur, 2015).

Nói cách khác, chính sách đãi ngộ góp phần vào hiệu quả hoạt động của NNL bằng cách cho phép tổ chức thu hút và giữ chân nhiều nhân viên giỏi hơn (Delaney và Huselid, 1996; Lawler và Jenkins, 1992; Mobley, 1982). Vì vậy, các tổ chức thường trả lương thay đổi cho hầu hết nhân viên tùy thuộc vào thời gian cũng như năng lực làm việc (Cable và Judge, 1994). Không chỉ vậy, tinh thần và hiệu suất làm việc trong tương lai của NNL sẽ cao khi ngay từ đầu các doanh nghiệp đã thảo luận và nhấn mạnh về chính sách đãi ngộ, lương thưởng với nhân viên của mình một cách rõ ràng (Rynes và cộng sự, 2002). Điều này còn giúp nhân viên nhận ra giá trị thực sự của việc cố gắng làm việc chăm chỉ, cống hiến cho tổ chức (Rynes và cộng sự, 2002). Đã có rất nhiều doanh nghiệp nhận ra được vai trò của các chính sách đãi ngộ và đã sử dụng chúng một cách hiệu quả để tăng mức độ gắn bó của NNL với nơi làm việc (Xiao và cộng sự, 2020). Từ những lập luận trên, tác giả hình thành được giả thuyết thứ nhất:

H1: Chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức.

Hoạt động đào tạo NNL và sự gắn kết của NNL với tổ chức ngành công nghiệp TP.HCM

Một số nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng hoạt động đào tạo nhân viên có tác động tích cực đến sự cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức của nhân viên cũng như đến hiệu suất của tổ chức (Prabhu và cộng sự, 2019; Cooke và cộng

sự 2020). Khi doanh nghiệp nỗ lực hết mình trong việc đào tạo nhân viên sẽ làm tăng hiệu quả lao động tổng thể của NNL trong tổ chức của mình, và cả hai bên sẽ cùng hưởng lợi từ nhau (Wood và Bischoff, 2020). Không chỉ vậy, một nghiên cứu của Collins và McNulty (2020) còn chỉ ra rằng nếu như nhân viên được tham gia các khóa đào tạo bên ngoài nơi làm việc như đào tạo trực tuyến, đào tạo từ xa, hay đào tạo kết hợp cùng các hoạt động đã ngoại sẽ không chỉ làm tăng hiệu quả của các kỹ năng và kiến thức của nhân viên mà còn giúp tăng thêm sự hài lòng của họ đối với tổ chức, từ đó giúp tổ chức có thể phát triển NNL một cách tối ưu (Guest và cộng sự 2021). Vì vậy, các doanh nghiệp có thể quyết định định hướng đào tạo NNL của mình theo mục tiêu ngắn hạn hoặc dài hạn; xác định mức độ tham gia của họ vào kế hoạch hoạt động đào tạo; và quyết định nên tổ chức các hoạt động đào tạo cho cá nhân hay nhóm (Huang, 2000).

Hiểu được tầm quan trọng của chính sách đào tạo NNL, rất nhiều doanh nghiệp hiện nay coi đào tạo là một phần không thể thiếu trong các hoạt động quản trị NNL. Đào tạo cũng được chia ra làm hai loại: đào tạo cho nhân viên mới và đào tạo bổ sung cho nhân viên cũ (Alserhan và Shbail, 2020). Một số hoạt động cụ thể của đào tạo có thể kể đến như: (tái) định hướng công việc, đào tạo chuyên môn, luyện tập các kỹ năng mềm như làm việc nhóm hay thuyết trình, vân vân. Việc đào tạo này giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn về công việc mình và có thể thực hiện thành

thạo các nhiệm vụ được đặt ra, vì vậy tăng sự hài lòng cũng như gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp (Alserhan và Shbail, 2020). Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết thứ hai:

H2: Hoạt động đào tạo của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức.

Tuyển dụng, lựa chọn NNL của doanh nghiệp và sự gắn kết của NNL với tổ chức ngành công nghiệp TP. HCM

Tuyển dụng cũng được cho là một trong những yếu tố quan trọng trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của tổ chức (Ahmad và Schroeder, 2003; Chien và Chen, 2008), và tầm quan trọng của tuyển dụng được làm rõ thông qua quá trình lựa chọn nhân viên. Vlachos (2009) cho rằng tuyển dụng có tính chọn lọc cao sẽ giúp doanh nghiệp tìm đúng ứng viên có khả năng đáp ứng các yêu cầu công việc đa dạng, phù hợp với hoàn cảnh của tổ chức. Không chỉ vậy, việc lựa chọn kỹ càng còn giúp doanh nghiệp hiểu rõ thái độ, hành vi tương lai của nhân viên, cũng như có thể biết tiềm năng của họ để giải quyết các vấn đề trong công việc. Một thực tế đơn giản là nếu một công ty thuê đúng người, thì công ty đó sẽ ít phải tuyển dụng nhân viên hơn cũng như tỷ lệ nhân viên gắn kết lâu dài với công ty sẽ tăng cao (Vlachos, 2009).

Cụ thể, Anwar và Abd Zebari (2015) đã chỉ ra rằng quá trình tuyển dụng nhân viên thường tốn kém và mất thời gian, do đó nếu một doanh nghiệp có một quy trình tuyển dụng và chọn lọc các ứng cử viên khắt khe ngay

từ đầu sẽ giúp tổ chức nâng cao hiệu suất bằng cách giảm thiểu chi phí và tiết kiệm thời gian. Một nghiên cứu khác của Zhao và Zhou (2020) cũng đồng quan điểm khi cho rằng việc tuyển dụng đúng nhân viên cho phép doanh nghiệp tận dụng hầu hết các nguồn lực của mình, đồng thời việc này có tác động tích cực đến hiệu quả chung của tổ chức thông qua giảm thiểu chi phí đào tạo và phát triển NNL. Việc tuyển dụng sai người hay tuyển dụng ồ ạt sẽ làm giảm chất lượng NNL, tăng mức độ căng thẳng trong công việc của nhân viên, dẫn đến chất lượng NNL không tốt và tỷ lệ rời bỏ công việc sẽ tăng lên (Prabhu và cộng sự, 2020).

Một ví dụ điển hình cho việc tuyển dụng có chọn lọc là sử dụng các bài kiểm tra như một yếu tố chính để đánh giá các ứng viên (Cho và cộng sự, 2006). Việc vượt qua các bài kiểm tra trước khi làm việc có thể mang lại cho người xin việc cảm giác gắn bó mạnh mẽ hơn với công ty, dẫn đến khả năng ở lại công ty làm việc lâu dài sẽ cao hơn nếu như người đó được tuyển dụng. Tóm lại, một quy trình tuyển dụng có chọn lọc sẽ mang lại một đội ngũ nhân viên chất lượng và gắn kết với tổ chức, từ đó góp phần làm tăng hiệu quả hoạt động cũng như lợi nhuận cho doanh nghiệp (Anwar và Surarchith, 2015). Từ những quan điểm trên, tác giả đề xuất giả thuyết thứ ba như sau:

H3: Hoạt động tuyển dụng cũng như lựa chọn của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của với tổ chức.

Chia sẻ thông tin và sự gắn kết của NNL với tổ chức ngành công nghiệp TP. HCM

Chia sẻ thông tin bao gồm các hoạt động chia sẻ trong một doanh nghiệp, giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa tập thể và cá nhân, và giữa cá nhân với cá nhân. Vlachos (2009) đã phát hiện ra rằng việc chia sẻ thông tin như chia sẻ kiến thức, dữ liệu, hay quan điểm có thể mang về tác dụng kép cho cả nhân viên và doanh nghiệp. Thứ nhất, việc chia sẻ cho nhân viên cảm thấy rằng công ty đang tin tưởng họ. Thứ hai, để các nhà lãnh đạo có thể đưa ra quyết định sáng suốt, nhân viên nên có quyền truy cập vào thông tin quan trọng. Việc chia sẻ hay truyền đạt thông tin một cách thường xuyên sẽ giúp nhân viên cải thiện các kỹ năng và có hiệu suất làm việc tốt hơn (Vlachos, 2009). Ví dụ, nếu nhân viên không bao giờ nhận được bất kỳ phản hồi nào về chất lượng công việc mà họ làm thì họ có thể cho rằng họ đã hoàn thành tốt công việc được giao, nhưng trong thực tế thì không phải như vậy (Chow và cộng sự, 1999).

Ngoài ra, việc chia sẻ thông tin còn thúc đẩy tính minh bạch của tổ chức (Ahmad và Schroeder, 2003) và củng cố mối quan hệ làm việc giữa các nhân viên, giúp họ có thể là việc nhóm một cách hiệu quả (Nonaka, 1994). Mặc dù vậy, chia sẻ thông tin trong doanh nghiệp lại không phải là một thông lệ nhân sự phổ biến như chúng ta có thể mong đợi. Nhiều công ty sợ rằng nếu chia sẻ thông tin quan trọng với nhân viên của họ thì nhân viên sẽ trở nên mạnh mẽ hơn và công ty có thể mất quyền kiểm soát đối với họ (Pfeffer, 1998). Hơn nữa, việc chia sẻ thông tin luôn tiềm ẩn nguy cơ rò rỉ thông tin quan

trọng cho các đối thủ cạnh tranh (Ronde, 2001). Tuy nhiên, doanh nghiệp không nên vì những lý do này mà hạn chế chia sẻ thông tin với các nhân viên của mình, vì việc không chia sẻ thông tin sẽ làm nhân viên cảm thấy họ không được gắn kết với nơi mình làm việc, từ đó sẽ giảm hiệu suất lao động. Bởi vậy, thay vì chọn không chia sẻ thông tin, doanh nghiệp nên có những giải pháp riêng để ngăn chặn những tiềm ẩn rủi ro nói trên (Liebowitz và Beckman, 2020).

Một nghiên cứu mới đây còn tìm ra mối quan hệ tích cực giữa việc chia sẻ thông tin và khả năng sáng tạo, đổi mới trong công việc của nhân viên (Kremer và cộng sự, 2019). Theo các tác giả, chia sẻ là cách để nhân viên tận dụng tối đa kiến thức tích lũy được trong tổ chức. Thông qua việc sử dụng kiến thức tích lũy được, việc chia sẻ kiến thức có liên quan tích cực đến các ý tưởng mới, ví dụ, làm thế nào để giảm chi phí sản xuất và cải thiện hiệu suất làm việc của nhóm cũng như công ty (Collins và Smith, 2006; Mesmer-Magnus và DeChurch, 2009). Cụ thể, trong nghiên cứu của mình về một nhà máy sản xuất phụ tùng ô tô với khoảng 1.300 công nhân viên, việc triển khai chương trình chia sẻ lợi ích dựa trên đề xuất từ nhân viên đã giúp giảm 8% chi phí cho tổ chức (Mesmer-Magnus và DeChurch, 2009). Kết quả này cho thấy rằng việc chia sẻ thông tin sẽ mang đến những dự đoán tích cực về hiệu suất lao động, sự gắn kết, cũng như sự hài lòng của nhân viên, từ đó mang lại một NNL chất lượng cho tổ chức. Dựa vào các lập luận trên, tác giả hình

thành giả thuyết thứ tư như dưới đây:

H4: Hoạt động chia sẻ thông tin trong doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức.

Cơ hội thử thách trong công việc và sự gắn kết của NNL với tổ chức ngành công nghiệp TP. HCM

Các nhà nghiên cứu về tổ chức đã gợi ý rằng những thử thách mới trong công việc là rất cần thiết trong việc tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả. Những cá nhân thích những nhiệm vụ đầy thử thách trong công việc của họ cũng thường là những người có khả năng nhận thức cao (Trank và cộng sự, 2002). Cơ hội được làm những công việc mang tính thử thách đã được chứng minh là có liên quan tích cực đến hiệu suất làm việc cũng như khả năng gắn kết với tổ chức của nhân viên. Cụ thể, các nghiên cứu liên quan đến nhân viên kỹ thuật (Idaszak và Drasgow, 1987; Udo và cộng sự, 1997; Workman và Bommer, 2004) đã chứng minh rằng những người được tiếp xúc với những nhiệm vụ thử thách mới lạ sẽ có xu hướng hài lòng với công việc của mình hơn và ít có khả năng rời khỏi tổ chức của mình.

Công việc đầy thử thách sẽ mang lại động lực to lớn cho nhân viên, vì nó thường mang lại cho họ sự hứng thú, kích thích tính tò mò và khả năng chinh phục những nhiệm vụ mới. Đối với nhiều người, việc phải vượt qua một số mức độ khó khăn nhất định trong công việc sẽ tốt hơn là phải làm một công việc nhàm chán, dễ dàng và không có sự mới lạ (Furnham, 2002). Tuy nhiên, doanh nghiệp không

nên vì hiệu ứng tích cực này mà đưa ra những thử thách không tương xứng, vượt xa khả năng của nhân viên. Vì nếu công việc trở nên khó khăn đến mức gần như không thể thực hiện được thì nhân viên sẽ cảm thấy họ không có đủ kỹ năng, từ đó có thể làm giảm động lực làm việc và tác động tiêu cực đến tinh thần của nhân viên (Furnham, 2002). Do đó, để những thử thách thực sự là động lực tích cực cho nhân viên, mang lại giá trị cho cả tổ chức và NNL, người sử dụng lao động cần đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều biết cách tiếp cận với những thử thách mới cũng như được đào tạo và hỗ trợ khi đối mặt với những nhiệm vụ khó khăn hơn (Chew và Chan, 2008). Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết thứ năm:

H5: Cơ hội thử thách trong công việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức.

Mức độ phân quyền của doanh nghiệp và sự gắn kết của NNL với tổ chức ngành công nghiệp TP. HCM

Mức độ phân quyền đề cập đến mức độ mà một cá nhân được phép tham gia vào quá trình thảo luận hay đưa ra quyết định của tổ chức (Verma, 1995). Hầu hết các nghiên cứu đã chứng minh rằng việc khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động của tổ chức là rất quan trọng trong việc tăng mức độ gắn bó giữa nhân viên và tổ chức (Tzafirir, 2005; Verma, 1995; Wagner, 1994). Sự phân quyền được thể hiện thông qua việc một doanh nghiệp cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên, tạo ra những nhiệm vụ thú vị và đa dạng nhất có thể, khuyến

khích làm việc nhóm, và tích cực tiến hành các cuộc khảo sát thái độ cũng như mức độ hài lòng của nhân viên trên toàn công ty (Appelbaum và cộng sự, 2000; Becker và Gerhart, 1997; Guest, 1997).

Khi doanh nghiệp mở rộng, các cấp quản lý mới được thêm vào. Việc đưa ra quyết định trở nên phi tập trung hơn, các nhà quản lý cấp trung có được nhiều quyền hạn và các nhóm tự quản lý cũng sinh sôi nảy nở khi công ty bổ sung ngày càng nhiều dự án và khách hàng (Flamholtz và Rvåle, 2012; Miller và Friesen, 1984). Làm việc theo nhóm và được phân quyền ra quyết định sẽ thúc đẩy nhân viên tham gia nghiêm túc vào các dự án, cũng như tạo cảm giác gắn bó giữa bản thân với tổ chức, từ đó tăng chất lượng lao động và gián tiếp ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của công ty (Tata và Prasad, 2004). Do đó, tác giả hình thành giả thuyết thứ sáu như dưới đây:

H6: Mức độ phân quyền của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức.

Môi trường làm việc an toàn sự gắn kết của NNL với tổ chức ngành công nghiệp TP. HCM

Theo nghiên cứu của Libert và cộng sự (2020), môi trường làm việc an toàn đề cập các khía cạnh về an ninh của công việc. Công việc càng an toàn thì môi trường làm việc càng có tính tin cậy cao, nhân viên sẽ càng an tâm để cống hiến cho tổ chức của mình. Tuy nhiên, một môi trường làm việc an toàn phải được đảm bảo thống nhất giữa hai bên: doanh nghiệp và người lao động. Đầu tiên, doanh nghiệp cần phải

khẳng định và cho người lao động của mình biết rằng công việc và nơi họ đang làm là an toàn, tiếp theo, chính người lao động cũng phải cảm nhận được và bày tỏ sự tin tưởng của mình với tổ chức về tính an toàn của công việc (Prabhu và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu thực nghiệm đã cho thấy rằng sự đảm bảo về an toàn của công việc có tác động tích cực mạnh mẽ đến kết quả lao động của nhân viên, giúp nhân viên tăng hiệu suất làm việc và muốn gắn bó hơn với tổ chức của mình (Yusoff và cộng sự, 2020; Vincent và cộng sự, 2020).

Bên cạnh yếu tố an ninh công việc, một môi trường làm việc được cho là an toàn khi công việc đó còn đảm bảo cho nhân viên có một công việc ổn định, có thể làm lâu dài mà không lo sợ bản thân có thể bị sa thải bất cứ lúc nào (Shamsudin và cộng sự, 2011). Trong thời buổi kinh tế thị trường khi mọi thứ bị đào thải liên tục bao gồm cả NNL, người lao động cũng lo sợ bản thân không đáp ứng được những yêu cầu thay đổi nhanh chóng của tổ chức hoặc để giảm thiểu chi phí tổ chức, doanh nghiệp sẽ cắt giảm nhân viên. Nếu rơi vào tình trạng như vậy, người lao động sẽ không thể chuyên tâm làm việc để cống hiến cho tổ chức của mình bởi vì họ không biết khi nào họ sẽ bị cho thôi việc (Shamsudin và cộng sự, 2011). Chính vì vậy, để giúp người lao động có cảm giác an toàn và không bị phân tâm khi làm việc, doanh nghiệp nên chỉ rõ cho nhân viên của mình đây là một nơi làm việc chuyên nghiệp, có thể mang lại cho nhân viên một công việc cũng như thu nhập ổn định và là nơi họ có thể gắn bó

lâu dài nếu như họ muốn. Không chỉ vậy, nếu như có bất cứ thay đổi gì trong yêu cầu công việc, các nhà quản lý cần thông báo rõ cho nhân viên của mình cũng như có biện pháp hỗ trợ để họ luôn cảm thấy mình là một phần của tổ chức và có thể tự tin tiếp tục cống hiến (Shamsudin và cộng sự, 2011).

Nói tóm lại, môi trường làm việc an toàn đề cập đến hai yếu tố: an ninh và công việc có thể gắn bó lâu dài. Nếu người lao động cảm thấy nơi họ làm việc có đủ hai yếu tố trên thì chất lượng lao động sẽ được tăng lên đáng kể, từ đó cũng tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức (Magrizos và Roumpi, 2020). Từ đó, tác giả có giả thuyết tiếp theo:

H7: Môi trường làm việc an toàn ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức.

Sự gắn kết của NNL với tổ chức và chất lượng NNL ngành công nghiệp TP. HCM

Sự gắn kết của NNL với tổ chức nói về lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, nó được thể hiện thông qua ba yếu tố: sự sẵn sàng nỗ lực làm việc vì tổ chức, mục tiêu và giá trị của tổ chức phù hợp với mục tiêu và giá trị của cá nhân, và cuối cùng là mong muốn được ở lại làm việc lâu dài với tổ chức (Porter và cộng sự, 1974; Bhat và Maheshwari, 2005). Điều này phản ánh động lực và trách nhiệm bên trong của nhân viên, và nó thường không được đề cập trong các yêu cầu đối với công việc mà tổ chức giao cho nhân viên của mình. Nó được xem như ý thức cam kết tùy ý của từng nhân viên đối với nơi mình làm việc, dựa trên nhiều yếu tố như chính sách lương thưởng, đãi

ngộ, đào tạo, môi trường làm việc lành mạnh, v.v. (Luu, 2018) như tác giả đã đề cập ở bên trên.

Những nhân viên có mức độ cam kết với tổ chức cao sẽ tạo ra một lực lượng lao động tốt và ổn định (Steers, 1977), vì những nhân viên này thường có khả năng sẵn sàng chấp nhận yêu cầu của tổ chức để đạt được kết quả tốt hơn (Etzioni, 1975), đảm bảo hiệu suất cao và hoàn thành nhiệm vụ cũng như chất lượng sản xuất tốt nhất (Mowdays và cộng sự, 1974; và Van Maanen, 1975). Một khi nhân viên đã xác định họ sẽ gắn bó lâu dài với tổ chức thì họ sẽ chuyên tâm cũng như cống hiến hết mình cho tổ chức. Các tài liệu đã chỉ ra rằng những nhân viên có cam kết cao với nơi mình làm việc thường không chỉ làm việc hiệu quả (Mowday và cộng sự, 1974), mà còn có trách nhiệm cao cũng như có phẩm chất công dân tốt (Nico và cộng sự, 1999), từ đó tạo nên một NNL chất lượng cho tổ chức. Dựa vào đó, tác giả phát triển giả thuyết thứ tám:

H8: Sự gắn kết của NNL với tổ chức ảnh hưởng tích cực đến chất lượng NNL.

Chất lượng NNL và sự phát triển NNL ngành công nghiệp TP. HCM

Theo Jamrog và Overholt (2004), chất lượng NNL đề cập đến mức độ hoàn thành và thành công khi người lao động thực hiện các nhiệm vụ được giao. Nó bao gồm cả hiệu quả và hiệu suất lao động. Để có được cả hiệu quả và hiệu suất của người lao động, tổ chức cần biết cách khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động chung như đưa ra quyết định, đặt mục tiêu hoặc giải quyết vấn đề (Hellriegel và cộng

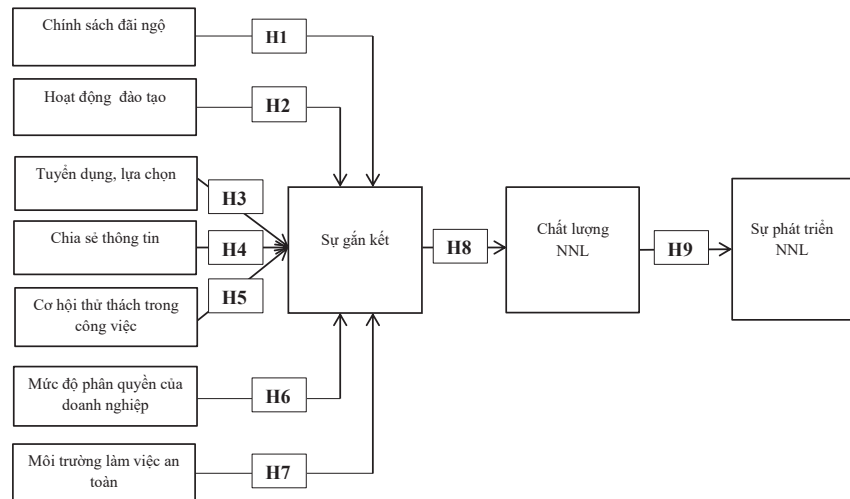
sự, 1998). Các hoạt động như vậy sẽ làm tăng mức độ hài lòng của nhân viên, dẫn đến tăng năng suất và khả năng làm việc, từ đó giúp tổ chức phát triển NNL một cách tối ưu (Miller và Monge, 1986).

Chất lượng NNL của một doanh nghiệp còn thể hiện qua việc người lao động sẵn sàng tiếp thu kiến thức hoặc kỹ năng mới để không ngừng nâng cao khả năng của mình. Một NNL tốt và liên tục nâng cao khả năng chứng tỏ tổ chức của họ rất chú trọng việc phát triển bồi dưỡng nhân viên để duy trì sự thành công của tổ chức (Jehanzeb và Bashir, 2013). Nếu không có sự quan tâm và phát triển cho nhân viên về khả năng, tinh thần, cũng như thể chất thì tổ chức sẽ không thể tồn tại lâu dài. Vì vậy, phát triển NNL ngày càng trở thành một mệnh lệnh chiến lược và quan trọng trong các tổ chức đặc biệt là trong môi trường kinh doanh ngày một năng động (Hameed và Waheed, 2011).

Tóm lại, các tài liệu trước đây đã nghiên cứu rất nhiều về những yếu tố để làm tăng sự gắn bó cũng như chất lượng của NNL như tác giả đã đề cập ở trên, và tựu trung lại tất cả các yếu tố mà doanh nghiệp đang cố gắng để tăng sự hài lòng cũng như bồi dưỡng nhân viên của mình đều vì một mục đích chung đó là giúp phát triển NNL một cách toàn diện, từ đó giúp duy trì và tăng hiệu suất tổ chức. Một lực lượng lao động có chất lượng tốt chứng tỏ tổ chức của họ đang thực hiện việc phát triển NNL tốt và ngược lại. Vì vậy, tác giả có giả thuyết thứ chín:

H9: Chất lượng NNL ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển NNL.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Xây dựng thang đo cho các biến

Để đối tượng tham gia khảo sát có thể hiểu và nắm bắt được nội dung của các thang đo các biến một cách dễ dàng và khách quan, tác giả áp dụng các thang đo sẵn có và đã được chứng minh rộng rãi từ các nghiên cứu trước đây. Bên cạnh đó, tác giả sử dụng thang đo năm điểm Likert, trong đó 1 = rất không đồng ý, và 5 = rất đồng ý do tính khách quan cũng như tính hội tụ cao của thang đo (Venkatraman và Ramanujam, 1986).

Chính sách đãi ngộ NNL của doanh nghiệp:

Nhân tố đầu tiên trong bảng thang đo các biến là chính sách đãi ngộ NNL của doanh nghiệp. Bảng thang đo của nhân tố này bao gồm 6 câu hỏi (Vlachos, 2009; Tseng và Lee; 2009), đề cập đến các chính sách lương thưởng cũng như đãi ngộ của doanh nghiệp với nhân viên nhằm tăng sự hài lòng và gắn kết của họ với tổ chức Hoạt động đào tạo NNL của doanh nghiệp. Hoạt động đào tạo NNL của doanh nghiệp được

đo lường thông qua thang đo gồm bốn câu hỏi, được phát triển bởi Vlachos (2009). Thang đo này tập trung vào việc liệu tổ chức có nỗ lực đầy đủ trong việc tạo cơ hội cho nhân viên phát triển kỹ năng của họ hay không và đánh giá mức độ phù hợp của việc đào tạo đối với mục tiêu tổ chức.

Tuyển dụng và lựa chọn NNL của doanh nghiệp:

Thang đo của nhân tố tuyển dụng và lựa chọn NNL của doanh nghiệp bao gồm 3 câu hỏi được phát triển bởi tác giả Vlachos (2009), nhằm đo lường sự khắt khe của một doanh nghiệp để tuyển dụng nhân sự phù hợp với văn hóa và mục tiêu của tổ chức.

Chia sẻ thông tin:

Thang đo của biến chia sẻ thông tin nhằm đo lường chính sách của doanh nghiệp trong việc chia sẻ thông tin quan trọng cũng như các thông tin về hiệu suất lao động của cá nhân và tổ chức với nhân viên của doanh nghiệp. Thang đo này bao gồm 3 câu hỏi, được phát triển bởi Vlachos (2009).

Cơ hội thử thách trong công việc:

Nhân tố tiếp theo trong bảng thang đo của tác giả là biến cơ hội thử thách trong công việc. Biến này được đo lường bằng thang đo với 4 mục câu hỏi, được lấy từ khảo sát của các tác giả Zeitz và cộng sự (1997); De Pater và cộng sự (2009).

Mức độ phân quyền trong công việc:

Tác giả sử dụng thang đo của Vlachos (2009) để đo lường mức độ phân quyền trong công việc của một doanh nghiệp. Thang đo bao gồm 5 mục câu hỏi, tập trung vào khả năng phân quyền và các thực hành đưa ra quyết định của công ty.

Môi trường làm việc an toàn:

Thang đo của biến môi trường làm việc an toàn được tác giả lấy từ khảo sát của Sokhanvar và cộng sự (2018). Thang đo này gồm 5 mục câu hỏi, đo lường mức độ an ninh cũng như sự ổn định trong công việc mà doanh nghiệp đem lại cho nhân viên của mình.

Sự gắn kết của NNL với tổ chức:

Sự gắn kết của NNL với tổ chức đã được đo bởi tác giả Mowday và cộng sự (1979) với một thang đo gồm 15 mục câu hỏi mà đã được sử dụng rộng rãi bởi các tác giả sau này vì tính hiệu quả của nó. Tuy nhiên, khi xem xét mức độ phù hợp với chuyên đề đang nghiên cứu, tác giả đã trích dẫn 6 mục trong tổng số 15 câu hỏi mà có đo lường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức thông các biểu hiện như nỗ lực làm việc và mong muốn ở lại lâu dài với tổ chức.

Chất lượng NNL ngành công nghiệp TP.HCM:

Để đo lường biến chất lượng NNL, tác giả đã sử dụng thang đo được phát triển bởi Chen và

Tjosvold (2008), cùng với Lee và Brvå (2010). Thang đo này gồm 5 câu hỏi, nói về mức độ nhân viên hoàn thành công việc cả về số lượng và chất lượng.

Sự phát triển NNL ngành công nghiệp TP.HCM:

Biến chính cuối cùng trong bảng thang đo của tác giả là biến phát triển NNL. Tác giả sử dụng thang đo được phát triển bởi Latif (2012) với 5 câu hỏi, đo lường mức độ một các nhân có thể phát triển các kỹ năng cũng như khả năng tại nơi làm việc, cũng như đo lường mức độ mà tổ chức quan tâm đến việc phát triển NNL của mình.

3.2 Mẫu khảo sát trong công việc

Trong nghiên cứu này, đối tượng nghiên cứu của tác giả là các doanh nghiệp trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, và người trực tiếp trả lời bảng khảo sát là những

người có thể đại diện cho doanh nghiệp của mình để trả lời về các hình thức quản trị nguồn nhân lực, cũng như hiểu biết rõ phương hướng và sự phát triển nguồn nhân lực tại tổ chức của mình. Tác giả đã lấy mẫu khảo sát từ 320 giám đốc/nhà quản lý đang làm việc tại các ngành công nghiệp khác nhau tại địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

Để thu thập dữ liệu, tác giả đã tạo bảng khảo sát qua Google Forms, sau đó chia sẻ link tới các đối tượng khảo sát qua email, và các nền tảng xã hội khác như Facebook, Zalo. Bên cạnh đó, tác giả cũng in bảng khảo sát và đi gặp trực tiếp một vài đối tượng mà tác giả có thể tiếp cận thông qua các mối quan hệ bạn bè hay cộng sự.

Thời gian thu thập dữ liệu là 5 tháng, tác giả bắt đầu tiến hành khảo sát là từ đầu tháng 10 năm

Bảng 1: Thống kê mô tả các biến thông tin

Biến thông tin	Mô tả	Tần số (n=301)	Phần trăm (%)
Giới tính	Nam	212	68.8
	Nữ	96	31.2
Độ tuổi	18-29 tuổi	57	18.5
	30-39 tuổi	116	37
	40-49 tuổi	95	30,8
	50 tuổi trở lên	40	13
Trình độ học vấn	Tốt nghiệp trung cấp/THPT	51	16.6
	Tốt nghiệp cao đẳng	162	52.6
	Tốt nghiệp đại học	69	22.4
	Tốt nghiệp sau đại học	26	8.4
Thời gian làm việc	Dưới 5 năm	165	54.8
	5-10 năm	103	34.2
	Trên 10 năm	33	11
Quy mô công ty	Dưới 20 nhân viên	48	16
	20-100 nhân viên	220	73.1
	100-500 nhân viên	26	8.6
	Trên 500 nhân viên	7	2.3
Lĩnh vực	Điện/nước	37	12
	Luyện kim	48	15
	Cơ khí	27	19
	Điện tử	35	15.2
	Xây dựng	46	9.3
	Dệt may	28	10,6
	Chế biến	32	10,2
	Khác	48	8.7

2022 và kết thúc vào tháng 2 năm 2023. Sau 5 tháng thu thập dữ liệu, tổng số mẫu khảo sát mà tác giả thu được là 320 mẫu trong đó có khoảng 10% phiếu trả lời là không hợp lệ bởi các lý do như đáp viên điền thiếu thông tin, điền nhiều đáp án cùng một lúc, hoặc thông tin không khớp giữa các câu hỏi, v.v. Còn lại tất cả là 301 mẫu hợp lệ. Kết quả được tác giả trình bày ở chương tiếp theo.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Thống kê mô tả các biến thông tin

Kết quả điều tra cho thấy các doanh nghiệp được khảo sát đều đến từ các lĩnh vực khác nhau, với quy mô và tuổi đời thành lập đa dạng (Bảng 1). Trong tổng số 301 doanh nghiệp được điều tra, các doanh nghiệp đều có quy mô từ nhỏ đến vừa, số lượng nhân viên từ 20-100 chiếm đến 73,1%, trong khi đó chỉ có 2,3% doanh nghiệp là có trên 500 nhân viên, và hầu hết các doanh nghiệp này đều làm trong lĩnh vực sản xuất, đặc thù cần nhiều công nhân viên hơn.

4.2 Hệ số Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha là thước đo đo lường tính nhất quán của các mục, hay câu hỏi bên trong một biến. Về mặt lý thuyết, kết quả Cronbach's Alpha thường là từ 0 đến 1. Tuy nhiên, nó cũng có thể là số âm trong một số trường hợp như điểm số của một mục nào đó không được tính. Thông thường, điểm số của Cronbach's Alpha nếu từ 0,70 trở lên sẽ được coi là khá tốt, từ 0,80 trở lên là tốt, và từ 0,90 trở lên là tốt nhất (Fornell và Larcker, 1981). Một thang đo được cho là tin cậy nếu thỏa mãn được 2 tiêu chí cơ bản sau đây.

Thứ nhất, hệ số Cronbach's Alpha của nhóm lớn hơn hoặc

bằng 0,70. Hệ số này chứng tỏ các mục trong thang đo của một biến đều nhất quán, có thể kết hợp lại để đo lường mức độ tổng thể của biến. Thứ hai, nếu một mục/câu hỏi trong biến đó có hệ số tương quan biến-tổng lớn hơn hoặc bằng 0,30. Còn nếu nhỏ hơn 0,30 thì mục/câu hỏi đó phải loại bỏ và tiến hành chạy lại Cronbach's Alpha (Fornell và Larcker, 1981).

Sau khi tác giả tiến hành đánh giá mức độ tin cậy của thang đo, kết quả cho thấy các hệ số Cronbach's Alpha đều $\geq 0,70$; và hệ số tương quan biến-tổng cũng đều $\geq 0,30$ như Bảng 2 dưới đây.

4.3 Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Phân tích nhân tố khẳng định CFA đã được thực hiện thông qua phần mềm AMOS 20 để kiểm tra các biến quan sát trong nội bộ thang đo đó đã phù hợp và đạt tiêu chuẩn chưa, liệu rằng các biến có thể đại diện cho cấu trúc (biến tiềm ẩn) hay không. Hay nói cách khác, CFA cho chúng ta thấy mối quan hệ giữa các biến quan sát với các biến tiềm ẩn. Trong CFA, việc xác nhận các biến tiềm ẩn chủ yếu liên quan đến việc đánh giá độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trung bình được (AVE). Ngưỡng CR khuyến nghị = 0,6 cho thấy các biến quan sát có đủ độ nhất quán bên trong (Bagozzi và Yi, 1988); và AVE = 0,5 thường được sử dụng làm điểm chuẩn cho độ giá trị hội tụ, thể hiện mức độ tương quan của các thang đo khác nhau trong cùng một cấu trúc (Fornell và Larcker, 1981).

Đối với tính nhất quán bên trong, các phép đo CR hiện tại chỉ ra rằng tất cả các cấu trúc đảm bảo tính nhất quán, với tất cả các giá trị trong phạm vi 0,847-0,926;

Bảng 2: Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Nhân tố	Biến quan sát	Cronbach's α	Tương quan
DN	DN1	.910	.794
	DN2		.792
	DN3		.780
	DN4		.737
	DN5		.776
	DN6		.618
DT	DT1	.932	.837
	DT2		.858
	DT4		.844
	DT4		.825
TD	TD1	.844	.672
	TD2		.765
	TD3		.706
CS	CS1	.855	.697
	CS2		.762
	CS3		.728
CT	CT1	.878	.750
	CT2		.749
	CT3		.774
	CT4		.686
PQ	PQ1	.914	.693
	PQ2		.818
	PQ3		.801
	PQ4		.816
	PQ5		.786
MT	MT1	.893	.729
	MT2		.771
	MT3		.724
	MT4		.750
	MT5		.717
GK	GK1	.941	.797
	GK2		.786
	GK3		.864
	GK4		.866
	GK5		.836
	GK6		.791
CL	CL1	.938	.804
	CL2		.862
	CL3		.847
	CL4		.860
	CL5		.803
PT	PT1	.918	.808
	PT2		.785
	PT3		.821
	PT4		.831
	PT5		.702

Ghi chú: DN= Đãi ngộ; DT= Đào tạo; TD= Tuyển dụng; CS= Chia sẻ thông tin; CT= Cơ hội thử thách; PQ= Phân quyền; MT= Môi trường làm việc; GK= Gắn kết; CL= Chất lượng; PT = Phát triển

lớn hơn điểm tiêu chuẩn được chấp nhận. Ngoài ra, các phép đo của AVE cũng cho thấy giá trị tốt, trong khoảng 0,514 - 0,582; vượt ngưỡng tiêu chuẩn. Đối với giá trị hội tụ, tất cả các cấu trúc cũng phù hợp vì tất cả các hệ số hạng mục của mỗi cấu trúc đều vượt qua điểm chuẩn là 0,5 và có ý nghĩa mạnh mẽ ($p < 0,001$). Tóm lại, mô hình đo lường cho thấy các chỉ số về mức độ phù hợp đều vượt mức tiêu chuẩn. Do đó, dựa trên CFA, mô hình SEM được thể hiện trong Hình 4.

4.4 Kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

SEM được sử dụng để kiểm tra sự phù hợp của một mô hình giả định với dữ liệu thực tế. Nó không chỉ được sử dụng để đánh giá mối quan hệ đa chiều giữa hai hoặc nhiều biến mà còn có thể giúp xây dựng các mô hình phức tạp hơn từ các biến nghiên cứu (Haenlein và Kaplan, 2004). Dựa vào đó, các mối quan hệ giữa các cấu trúc trong mô hình của tác giả đã được kiểm tra và phân tích thông qua AMOS 20, Kết quả phân tích cho thấy các chỉ số đều phù hợp: $X^2 = 2.746,271$; $GFI = 0,729$; $CFI = 0,881$; $X^2 / df = 2,864$; $RMSEA = 0,078$; $TLI = 0,872$; $p < 0,01$.

Kiểm định giả thuyết

Tất cả các giả thuyết đã được kiểm tra bằng cách sử dụng phân tích mô hình SEM. Kết quả kiểm tra các giả thuyết được mô phỏng lại dưới đây, cùng với mối tương quan giữa các biến tương ứng thu được.

Giả thuyết 1 đề xuất rằng chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức. Kết quả chỉ ra rằng $r = 0,31$ và $p < 0,001$. Vì vậy, giả thuyết 1 được

chứng minh.

Giả thuyết 2 nói về hoạt động đào tạo của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức với kết quả $r = 0,12$ và $p < 0,001$, giả thuyết 2 được chứng minh.

Giả thuyết 3 đề xuất rằng Hoạt động tuyển dụng cũng như lựa chọn NNL của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức. Kết quả cho thấy $r = 0,21$ và $p < 0,001$, vì vậy giả thuyết 3 cũng được chứng minh.

Giả thuyết 4 đề xuất rằng Hoạt động chia sẻ thông tin trong doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức. Kết quả cho thấy rằng $r = 0,16$; $p < 0,001$. Vì vậy giả thuyết 4 được chứng minh.

Giả thuyết 5 đề xuất rằng Cơ hội thử thách trong công việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với. Kết quả cho thấy rằng $r = 0,19$; $p < 0,001$. Vì vậy, giả

thuyết 5 được chứng minh.

Giả thuyết 6 đề xuất rằng Mức độ phân quyền của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức. Kết quả cho thấy rằng $r = 0,03$; $p < 0,001$. Vì vậy, giả thuyết 6 được chứng minh.

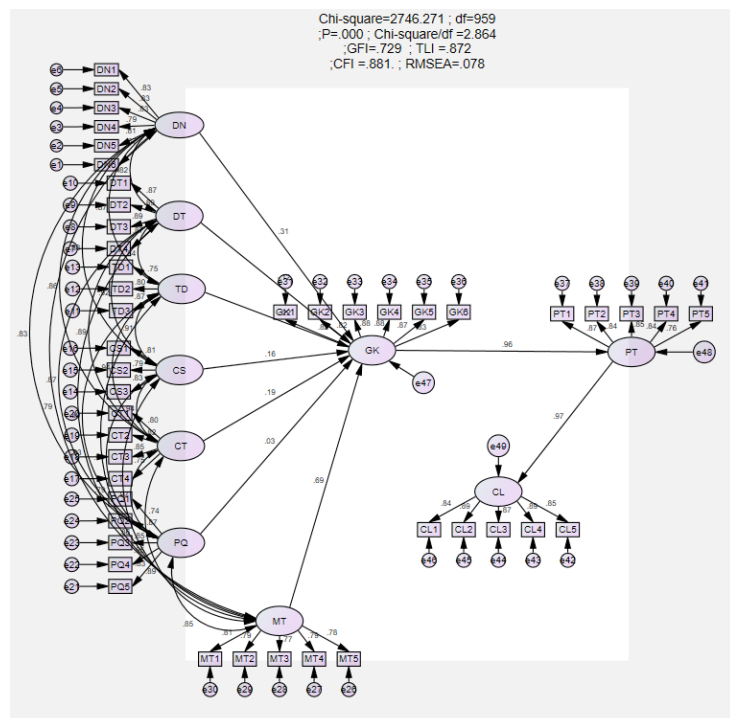
Giả thuyết 7 đề xuất rằng Môi trường làm việc an toàn ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của NNL với tổ chức. Kết quả cho thấy rằng $r = 0,69$, $p < 0,001$. Vì vậy, giả thuyết 7 được chứng minh.

Giả thuyết 8 đề xuất rằng Sự gắn kết của NNL với tổ chức ảnh hưởng tích cực đến chất lượng NNL. Kết quả cho thấy rằng $r = 0,96$, $p < 0,001$. Vì vậy, giả thuyết 8 được chứng minh.

Giả thuyết 9 đề xuất rằng Chất lượng NNL ảnh hưởng tích cực đến sự phát triển NNL. Kết quả cho thấy rằng $r = 0,97$; $p < 0,001$. Vì vậy, giả thuyết 9 được chứng minh.

Trong phần trên, tác giả đã trình bày kết quả của phần nghiên

Hình 3. Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM



cứu định lượng. Theo kết quả, tất cả các giả thuyết đã được chứng minh là chính xác. Trong phần sau, tác giả sẽ thảo luận kết quả cũng như đưa ra những kết luận của mình.

5. Hàm ý quản trị

Các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết, năng suất và phát triển của nhân viên có ý nghĩa thiết thực đối với các tổ chức. Bằng cách thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực hiệu quả nhằm ưu tiên cho sự phát triển, thịnh vượng và sự hứng thú của nhân viên, các tổ chức có thể tạo ra một văn hóa nơi thu hút và giữ chân được các nhân viên tài năng, nâng cao sự hài lòng và hiệu suất công việc, đóng góp cho sự thành công của tổ chức.

Một trong những tác động thiết thực là các tổ chức nên phát triển chính sách đãi ngộ minh bạch và công bằng để đánh giá và thưởng cho nhân viên dựa trên hiệu suất và cung cấp cơ hội thăng tiến nghề nghiệp. Điều này có thể tăng gắn kết và sự hứng thú của nhân viên và cải thiện năng suất. Bằng cách cung cấp các gói lương và phúc lợi cạnh tranh, các tổ chức có thể thu hút và giữ chân được các nhân viên tài năng gắn kết đến sự thành công của tổ chức.

Hơn nữa, các tổ chức nên cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển cho nhân viên để nâng cao kỹ năng, kiến thức và khả năng của họ. Điều này có thể tăng năng suất của nhân viên và đóng góp cho sự phát triển và thăng tiến nghề nghiệp của họ. Bằng cách đầu tư vào phát triển nhân viên, các tổ chức có thể tạo ra một lực lượng lao động có kỹ năng, thích nghi và sáng tạo, nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của nguồn nhân

lực trong tổ chức.

Ngoài ra, quá trình tuyển dụng và lựa chọn hiệu quả có thể nâng cao gắn kết và sự hứng thú của nhân viên và cải thiện năng suất. Các tổ chức nên ưu tiên tìm kiếm và giữ chân các nhân viên tài năng phù hợp với văn hóa và giá trị của tổ chức. Bằng cách tuyển dụng những nhân viên gắn kết đến sự thành công của tổ chức, các tổ chức có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực khuyến khích gắn kết và sự hứng thú của nhân viên.

Mặt khác, các tổ chức nên thúc đẩy việc trao đổi thông tin và giao tiếp mở để nâng cao sự tham gia và hứng thú của nhân viên. Điều này có thể cải thiện gắn kết và năng suất của nhân viên. Bằng cách thúc đẩy một văn hóa minh bạch và hợp tác, các tổ chức có thể tạo ra một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được hỗ trợ, góp phần gia tăng niềm đam mê, hứng thú cũng như là sự gắn kết của họ với tổ chức.

Thêm nữa, các tổ chức nên cung cấp cơ hội cho nhân viên để đối mặt với những thử thách trong công việc để nâng cao kỹ năng và kiến thức của họ. Điều này có thể tăng năng suất của nhân viên và đóng góp cho sự phát triển và thăng tiến nghề nghiệp của họ. Bằng cách cung cấp các cơ hội để làm giàu công việc và phát triển, các tổ chức có thể tạo ra một lực lượng lao động được thúc đẩy và hứng thú. Điều này còn tạo cảm giác được học tập và trưởng thành trong công việc và trong môi trường tổ chức, để từ đó thúc đẩy hơn tính gắn kết giữa cá nhân của nhân viên và tổ chức.

Việc thúc đẩy sự phân quyền

có thể nâng cao sự tự chủ và quyết định của nhân viên. Điều này có thể cải thiện sự tự chủ, tính gắn kết của nhân viên và tăng năng suất, hiệu quả trong công việc, nhiệm vụ của họ. Bằng cách trao quyền cho nhân viên để quyết định và đảm nhận công việc của mình, các tổ chức có thể tạo ra một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy được đánh giá cao, được tin tưởng và tôn trọng, thúc đẩy nhân viên có lòng tự tin, mạnh dạn hơn, sáng tạo hơn trong công việc của mình.

Cuối cùng, các tổ chức nên đảm bảo môi trường làm việc an toàn để nâng cao sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên. Điều này có thể cải thiện gắn kết và năng suất của nhân viên. Bằng cách thúc đẩy văn hóa an toàn và cải thiện tinh thần, các tổ chức có thể tạo ra một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được hỗ trợ, để họ có đủ điều kiện môi trường khách quan an toàn, và an tâm để tập trung vào công việc và nhiệm vụ được giao.

Tóm lại, những tác động thiết thực liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết, năng suất và phát triển của nhân viên là rất đa dạng. Bằng cách thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực hiệu quả nhằm ưu tiên cho sự phát triển, thịnh vượng và sự hứng thú của nhân viên, các tổ chức có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực khuyến khích gắn kết và động lực làm việc của nhân viên. Điều này có thể cải thiện hiệu suất công việc, tăng cường sự hài lòng của nhân viên và nâng cao hơn chất lượng và sự phát triển chung của nguồn nhân lực và của cả tổ chức.