

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI NHÀ MÁY CADIVI MIỀN ĐÔNG

Nguyễn Văn Tân¹, Phan Trương Trọng Huy^{1*}, Nguyễn Thái Huy², Bùi Phước², Nguyễn Mạnh Sơn²

¹Trường Đại học Lạc Hồng, Số 10 Huỳnh Văn Nghệ, phường Bửu Long, Biên Hòa, Đồng Nai, Việt Nam

²Công ty CP Cảng Đông Nai, 1B-D3, phường Long Bình Tân, Biên Hòa, Đồng Nai, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: huytronggg88@gmail.com

THÔNG TIN BÀI VIẾT

Ngày nhận: 22/08/2023
Ngày hoàn thiện: 22/09/2023
Ngày chấp nhận: 25/11/2023
Ngày đăng: 26/02/2024

TỪ KHÓA

Sự gắn kết;
Nhân viên;
CADIVI;
Dây cáp điện.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm khám phá và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Dây Cáp Điện Việt Nam – Chi nhánh Nhà máy CADIVI Miền Đông. Nghiên cứu khảo sát 237 nhân viên đang làm việc tại Nhà máy CADIVI Miền Đông thông qua bảng câu hỏi thiết kế sẵn. Kết quả cho thấy 7 yếu tố có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên theo mức độ giảm dần: (1) Tiền lương, (2) Phúc lợi, (3) Người quản lý, (4) Cơ hội đào tạo và phát triển, (5) Bản chất công việc, (6) Môi trường làm việc, (7) Đồng nghiệp. Từ đó, nghiên cứu đã đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp cho Ban lãnh đạo Nhà máy có thể đưa ra những chính sách và giải pháp thích hợp giúp nâng cao sự gắn kết của nhân viên, tăng hiệu quả làm việc cũng như hoạt động sản xuất kinh doanh.

FACTORS AFFECTING THE EMPLOYEE ENGAGEMENT AT CADIVI EASTERN FACTORY

Nguyen Van Tan¹, Phan Trương Trọng Huy^{2*}, Nguyen Thai Huy², Bui Phuoc², Nguyen Manh Son²

¹Lac Hong University, No.10 Huynh Van Nghe Str., Buu Long ward, Bien Hoa, Dong Nai, Vietnam

²Dong Nai Port Joint Stock Company, 1B-D3, Long Binh Tan ward, Bien Hoa, Dong Nai, Vietnam

*Corresponding Author: huytronggg88@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: Aug 22nd, 2023
Revised: Sep 22nd, 2023
Accepted: Nov 25th, 2023
Published: Feb 26th, 2024

KEYWORDS

Engagement;
Employee;
CADIVI;
Electric Cable.

ABSTRACT

The purpose of research is to determine the factors affecting employee engagement at Vietnam Electric Cable Corporation - CADIVI Eastern Factory. Data was collected through a well-designed questionnaire from a sample of 237 staffs. The results show that there are seven factors that have a positive impact on employee engagement in decreasing order: Income, Benefits, Leadership, Training and promotion, Nature of the Work, Working conditions and Colleagues. Based on the results, the research proposed some implications for CADIVI Eastern Factory Managers to come up with the new solutions in order to improving employee engagement, increasing working efficiency as well as production and business activities.

Doi: <https://doi.org/10.61591/jslhu.16.202>

Available online at: <https://js.lhu.edu.vn/index.php/lachong>

1. Đặt vấn đề

Có một thực tế cho thấy rằng, sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp không chỉ bị ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài như thị trường kinh doanh, khách hàng hay đối thủ,... mà nó còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên trong

doanh nghiệp. Trong đó, nguồn nhân lực là yếu tố đặc biệt quan trọng không ai phủ nhận được. Sau hơn hai năm chịu tác động từ đại dịch COVID-19, thị trường kinh doanh đã có những thay đổi chóng mặt đi cùng với đó nhiều biến động trong nguồn nhân lực. Tại thời điểm đó, một thuật ngữ được xuất hiện và nhắc đến nhiều nhất tại Việt Nam là “The

Great Resignation - Trào lưu nghỉ việc ồ ạt" [1]. Đỉnh điểm là sau kỳ nghỉ Tết Nguyên Đán năm 2022, số lượng nhân viên tự nguyện thôi việc được ghi nhận rất cao tại các doanh nghiệp, cao nhất so với những năm trở lại đây.

Nhà máy CADIVI Miền Đông là Nhà máy trực thuộc Công ty Cổ phần Dây Cáp Điện Việt Nam có tên thương mại là CADIVI, là Nhà máy chuyên sản xuất các loại dây và cáp điện phục vụ rộng rãi cho các ngành kinh tế quốc dân, tiêu dùng của xã hội và xuất khẩu. Từ năm 1976 đến nay với hơn hàng chục năm hoạt động, CADIVI Miền Đông đã không ngừng phát triển, ngày càng mở rộng hơn nữa.

Bảng 1. Tình hình nhân sự CADIVI Miền Đông từ năm 2020 -2022

Năm	2020	2021	2022
Lao động đầu kỳ	321	333	306
Lao động cuối kỳ	333	306	253
Lao động nghỉ việc trong năm	10	23	54
Tỷ lệ lao động thôi việc (%)	3.0%	7.5%	21.3%

Tuy nhiên, tình hình nhân sự tại Nhà máy CADIVI Miền Đông cũng không nằm ngoài tình trạng thực tế chung của nhiều doanh nghiệp khác. Từ năm 2020 đến năm 2022, tỉ lệ nhân viên thôi việc tại Nhà máy có xu hướng tăng cao. Nhóm thôi việc chính là lực lượng công nhân trực tiếp lành nghề và nhân viên gián tiếp có trình độ khiến cho công tác tổ chức, sản xuất bị trì trệ. Điều đó cho thấy rằng chiến lược giữ chân các nhân viên Nhà máy còn hạn chế, sự gắn kết của nhân viên đối với Nhà máy còn chưa cao. Xuất phát từ thực tiễn trên, nhóm tác giả cho rằng nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại Nhà máy CADIVI Miền Đông là thực sự cần thiết.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1 Định nghĩa sự gắn kết

Theo Schaufeli và cộng sự (2002) [2], sự gắn kết được hiểu như là “một trạng thái tâm lý liên quan đến công việc, tích cực và sẵn sàng làm việc xuất phát từ sự công hiến, năng lượng và sự say mê”.

Robinson và cộng sự (2004) [3] định nghĩa rằng, sự gắn kết của nhân viên là “một trạng thái tinh thần tích cực mà nhân viên đối với tổ chức và tùy thuộc vào mức độ hỗ trợ mà họ nhận được từ tổ chức”.

Ngoài ra, theo Macey và Schneider (2008) [4], sự gắn kết của nhân viên 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”.

Stephen và Timothy (2015) [5] định nghĩa rằng, sự gắn kết của nhân viên là “một cá nhân tham gia vào công việc với sự hài lòng và nhiệt tình mà họ đang làm. Sự gắn kết với công việc là việc nhân viên dành thể lực, hiểu biết và tâm trí nhằm đạt hiệu suất công việc”.

Từ những quan điểm trên, chúng ta có thể hiểu sự gắn kết là một trạng thái tinh thần được thể hiện qua sự tận tâm và sự đóng góp tích cực của một cá nhân, luôn sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức, luôn đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích của bản thân mình. Những cá nhân có mức độ gắn kết với tổ chức càng cao sẽ càng hài lòng với công việc của họ, sẽ ít nghĩ đến việc rời bỏ và gắn kết với tổ chức khác.

2.2 Tổng quan nghiên cứu

Tekile Abebe và cộng sự (2016) [6] đã có bài nghiên cứu về “Sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại Đại học Arba-Minch ở Ethiopia”, đã chỉ ra 6 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết gồm: Cơ hội thăng tiến, người quản lý, phúc lợi bổ sung, thường đột xuất, đồng nghiệp, bản chất công việc.

Jeha (2022) [7] thông qua bài nghiên cứu chính sách lương thường tác động đến sự gắn kết và động lực của nhân viên trong giai đoạn COVID-19 đã chỉ ra rằng, lương thường đóng vai trò quan trọng trong sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Subianto Karoso và cộng sự (2022) [8] trên Tạp chí Madani Society chỉ ra 2 yếu tố môi trường làm việc và chất lượng đời sống công việc có mối quan hệ đáng kể với hiệu suất làm việc và sự gắn kết của nhân viên.

Ngoài ra, Cảnh Chí Hoàng trên Tạp chí Tài chính tháng 10/2016 [9] cho thấy có 5 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Kho bạc Nhà Nước tại Thành phố Hồ Chí Minh, đó là bản chất công việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, đào tạo và thăng tiến và chế độ đãi ngộ.

Nguyễn Thúy Quỳnh Loan và cộng sự (2021) [10] trên Tạp chí Công Thương về kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ đã khám phá ra 5 yếu tố ảnh hưởng sự gắn kết của nhân viên tại các công ty công nghệ thông tin ở Thành phố Hồ Chí Minh gồm: Cơ hội nghề nghiệp, hỗ trợ của cấp trên, trao quyền, đánh giá kết quả thực hiện và môi trường làm việc sáng tạo.

Nguyễn Văn Tân, Đỗ Hùng Linh và Lê Đức Thịnh (2021) [11] trên Hội thảo Khoa học Quốc tế lần thứ ba về Kinh doanh, Kinh tế và Tài chính đã khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại các đơn vị cung cấp nước sinh hoạt trên địa bàn tỉnh Đồng Nai bao gồm: Thu nhập và sự công bằng, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, sự công nhận, sự trao quyền, lãnh đạo, môi trường làm việc và cảm xúc.

Nghiên cứu của Hồng Nguyệt và Bích Duyên trên Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam tháng 10/2022 [12] khám phá 5 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên kinh doanh bất động sản tại Thành phố Hồ Chí Minh khi đại dịch Covid-19 bùng phát, cụ thể là môi trường làm việc, thu nhập, phong cách lãnh đạo, đồng nghiệp và cơ hội đào tạo và thăng tiến.

Từ kết quả các nghiên cứu thực nghiệm trước đây đã chỉ ra có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Trong đó, các yếu tố được đề cập nhiều nhất là bản chất công việc, tiền lương, khen thưởng và chế độ đãi ngộ, đào tạo, phát triển và cơ hội thăng tiến, đồng nghiệp, môi trường làm việc và sự hỗ trợ của quản lý. Với một đơn vị đặc thù sản xuất dây cáp điện, tính chất công việc đòi hỏi sự tập trung cao, kĩ năng chuyên môn cao và nhiều thách thức, do vậy nhóm tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất cho nghiên cứu dựa trên cơ sở kế thừa và chọn lọc các yếu tố ảnh hưởng trong các nghiên cứu thực nghiệm của Tekile Abebe và cộng sự (2016), Jeha (2022), Subianto Karoso và cộng sự (2022), Cảnh Chí Hoàng (2016), Nguyễn Thúy Quỳnh Loan và cộng sự (2021), Nguyễn Văn Tân, Đỗ Hùng Linh và Lê Đức Thịnh (2021) và Hồng Nguyệt và Bích Duyên (2022). Bên cạnh đó, thông qua kết quả thảo luận nhóm với sự đóng góp ý kiến và xem xét của nhóm chuyên gia có thâm niên công tác lâu năm hiện đang làm việc tại Nhà máy CADIVI Miền Đông nhằm giúp nghiên cứu vận dụng mô hình phù hợp nhằm bám sát vào tình hình thực tiễn tại Nhà máy CADIVI Miền Đông. Vì vậy, nhóm tác giả đề xuất 07 yếu tố ảnh hưởng đến sự

gắn kết của nhân viên gồm: (1) Bản chất công việc, (2) Tiền lương, (3) Phúc lợi, (4) Môi trường làm việc, (5) Đồng nghiệp, (6) Người quản lý, (7) Cơ hội đào tạo và phát triển.

2.3 Yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên và giả thuyết nghiên cứu

Bản chất công việc: là yếu tố liên quan sự phù hợp giữa năng lực làm việc của nhân viên và nội dung công việc được phân công. Khi nội dung công việc được phân công hợp lý sẽ mang đến sự hài lòng. Ngược lại, nếu nội dung công việc không phù hợp năng lực thực tế của nhân viên sẽ khiến họ cảm thấy ít hài lòng hơn.

R. Hackman & G. Oldman (1976) [13] chỉ ra rằng, bản chất công việc tác động đến sự gắn kết của nhân viên trong công việc. Vì vậy, nhóm tác giả sẽ đặt ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H1: Bản chất công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Tiền lương: là số tiền được chi trả theo thỏa thuận hợp đồng giữa người sử dụng lao động và người lao động, bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác. Tiền lương là một yếu tố quan trọng thể hiện giúp duy trì, giữ chân nhân viên. Jeha (2022) [6] chỉ ra, các nhân viên xem yếu tố lương thưởng có tác động mạnh đến sự gắn kết của mình. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả sẽ đặt ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H2: Tiền lương có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Phúc lợi: là một khoản tiền ngoài tiền lương nhằm hỗ trợ về đời sống của nhân viên. Đó cũng là sự công nhận thành quả của nhân viên và động viên họ. Dù ở bất kể vị trí nào, có trình độ tay nghề cao hay thấp, mức độ hoàn thành công việc bình thường hay xuất sắc thì tất cả người lao động trong mỗi doanh nghiệp đều được hưởng phúc lợi. Nghiên cứu của Hồng Nguyệt và Bích Duyên (2022) [11] đã chỉ ra yếu tố phúc lợi là một trong những yếu tố có ảnh hưởng mạnh đến sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H3: Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Môi trường làm việc: là các điều kiện, các yếu tố xung quanh nơi làm việc của mỗi chúng ta. Môi trường làm việc gồm các điều kiện vật chất như các trang thiết bị, nhằm phục vụ công việc và còn các yếu tố vô hình như cách giao tiếp, văn hóa tổ chức, mối quan hệ,... Theo Subianto Karoso & ctg (2022) [7] trên Tạp chí Madani Society, môi trường làm việc được xem là yếu tố tác động mạnh đến hiệu suất làm việc của nhân viên cũng như sự gắn kết của họ. Vì vậy, nhóm tác giả sẽ đặt ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H4: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Đồng nghiệp: là những người cùng làm việc với nhau trong một doanh nghiệp. Tại đó, họ sẽ thường xuyên trao đổi, chia sẻ và hỗ trợ công việc cùng nhau. Khi có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, nhân viên sẽ không cảm thấy chán nản mỗi khi đến nơi làm việc, đó cũng là động lực khiến họ yêu công việc mình hơn. Bên cạnh đó, mối quan hệ tốt giữa các nhân viên cũng sẽ tạo điều kiện cho việc chia sẻ trao đổi công việc một cách dễ dàng, trơn tru hơn. Mặt khác, nếu xảy ra xung đột giữ mối quan hệ các đồng nghiệp sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất làm việc. Nghiên cứu của Tekile Abebe và Cộng sự (2016) [5] đã chỉ ra yếu tố đồng nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H5: Đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Người quản lý: người chịu trách nhiệm điều hành một phần hoặc toàn bộ tổ chức hay doanh nghiệp. Họ là những người được trang bị đầy đủ các kiến thức chuyên môn sâu rộng để nhận được sự nể phục của những nhân viên cấp dưới và đồng thời còn dễ dàng phát hiện, chỉ ra lỗi sai trong công việc. Một nhà lãnh đạo tốt sẽ phát triển những chiến lược lâu dài nhằm hỗ trợ nhân viên, có những chính sách và phần thưởng xứng đáng ghi nhận gắn kết và đóng góp của nhân viên, giảm thiểu sự rời bỏ tổ chức của nhân viên. Nghiên cứu của Nguyễn Thúy Quỳnh Loan và cộng sự (2021) [9] cũng cho thấy rằng, yếu tố người quản lý là động lực thúc đẩy mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H6: Người quản lý có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

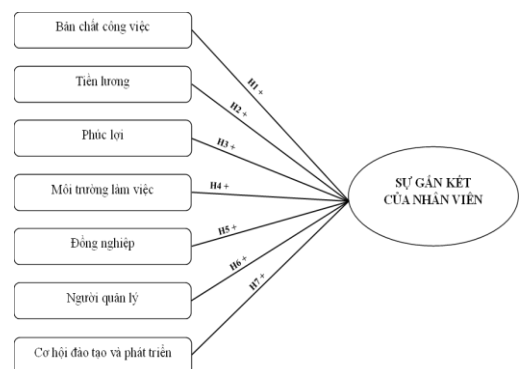
Cơ hội đào tạo và phát triển: là quá trình nhân viên được trau dồi, học tập các kỹ năng, kiến thức mới áp dụng cho những thay đổi của công nghệ kỹ thuật mới nhằm giúp họ hoàn thành tốt các nhiệm vụ trong công việc hiện tại. Bên cạnh đó, ngoài việc giúp nhân viên hoàn thiện bản thân, nâng cao kiến thức, kỹ năng hỗ trợ cho mục tiêu chung của đơn vị thì yếu tố này còn phần nào ảnh hưởng đến sự gắn kết, tận tụy của nhân viên. Một nhân viên sẽ có xu hướng cố gắng tìm kiếm các cơ hội phát triển thông qua việc nâng cao trình độ, kỹ năng. Nhưng nếu đơn vị không trao cho họ cơ hội thì rất khó khăn để họ có sự gắn kết lâu dài, họ sẽ bắt đầu tìm kiếm điều đó ở một đơn vị khác. Nghiên cứu của Nguyễn Văn Tân, Đỗ Hùng Linh và Lê Đức Thịnh (2021) [10] đã chỉ ra yếu tố cơ hội đào tạo và phát triển là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H7: Cơ hội đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

3. Mô hình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

3.1 Mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở tham khảo các nghiên cứu thực nghiệm của Tekile Abebe và cộng sự (2016), Jeha (2022), Subianto Karoso và cộng sự (2022), TS. Cảnh Chí Hoàng (2016), TS. Nguyễn Thúy Quỳnh Loan và cộng sự (2021), TS. Nguyễn Văn Tân, Đỗ Hùng Linh và Lê Đức Thịnh (2021) và Hồng Nguyệt và Bích Duyên (2022), nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3.2 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính thông qua việc thảo luận

nhóm với sự tham gia của 10 nhân viên có thâm niên công tác lâu năm tại Nhà máy CADIVI Miền Đông từ đó khám phá sâu hơn những quan điểm, ý kiến của nhóm nhân viên nhằm điều chỉnh và đề xuất mô hình thang đo sự gắn kết của nhân viên tại Nhà máy. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua khảo sát 237 nhân viên đang làm việc tại Nhà máy CADIVI Miền Đông. Dữ liệu thu thập được kiểm tra độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích mô hình hồi quy bội.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Phân tích thống kê mô tả

Khảo sát toàn bộ nhân viên tại CADIVI Miền Đông, có 253 phiếu khảo sát được phát ra, số phiếu khảo sát thu về là 237 đạt tỷ lệ 93.68%, trong đó có 16 phiếu không phù hợp. Thông tin mẫu trình bày trong bảng 2.

Bảng 2. Bảng thống kê mô tả mẫu

		N = 237	
		Tần suất	Tỷ lệ %
1	Giới tính	Nam	224 94.5%
		Nữ	13 5.5%
2	Độ tuổi	Từ 18 đến 34 tuổi	69 29.1%
		Từ 35 đến 44 tuổi	66 27.8%
		Từ 45 đến 54 tuổi	71 30.0%
		Từ 55 tuổi trở lên	31 13.1%
3	Trình độ học vấn	Lao động phổ thông	151 63.7%
		Cao đẳng / Trung cấp	45 19.0%
		Đại học / Sau đại học	41 17.3%
4	Chức danh công việc	Nhân viên	206 86.9%
		Quản lý	31 13.1%
5	Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	40 16.9%
		Từ 5 đến 10 năm	34 14.3%
		Từ 10 năm trở lên	163 68.8%
6	Mức thu nhập bình quân	Dưới 10 triệu	46 19.4%
		Từ 10 đến dưới 15 triệu	164 69.2%
		Trên 15 triệu	27 11.4%

4.2 Kiểm định thang đo độ tin cậy

Bảng 3. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

STT	Các yếu tố	Ký hiệu	Cronbach's Alpha
1	Bản chất công việc	CV	0.797
2	Tiền lương	TL	0.798
3	Phúc lợi	PL	0.758
4	Môi trường làm việc	MT	0.792
5	Đồng nghiệp	DN	0.862
6	Người quản lý	QL	0.799
7	Cơ hội đào tạo và phát triển	DT	0.821

Kết quả kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại CADIVI Miền Đông đều cho thấy hệ số độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7 và các biến quan sát đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0.3. Vì vậy, thang đo đạt độ tin cậy, các biến quan sát đều có ý nghĩa giải thích tốt cho 7 yếu tố ảnh hưởng.

4.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại CADIVI Miền Đông như sau:

Bảng 4. Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập

Chỉ tiêu đánh giá	Giá trị chạy bảng	Giá trị ngưỡng	Kết luận
Hệ số KMO	0.733	0.5 < KMO < 1	Đạt
Kiểm định Bartlett	0.000	< 0.05	Đạt
Eigenvalue	1.411	>= 1	Đạt
Tổng phương sai trích	64.308%	> 50%	Đạt

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần 1 loại bỏ một biến quan sát DT4 do tải lên ở hai nhân tố nhưng chênh lệch hệ số tải nhỏ hơn 0.2. Sau khi phân tích nhân tố khám phá lần 2 thì còn lại 28 biến quan sát. Trong đó có 7 yếu tố với tổng phương sai trích đạt 64,308%, chỉ số KMO đạt 0.733 > 0.5, kiểm định Bartlett's Sig. = 0.000 < 0.05, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là phù hợp và giữa các biến có tương quan với nhau.

4.4 Phân tích tương quan

Sau khi đã có được kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập và biến phụ thuộc cho thấy có 7 yếu tố được đưa vào kiểm định mô hình là: Bản chất công việc (CV), Tiền lương (TL), Phúc lợi (PL), Môi trường làm việc (MT), Đồng nghiệp (DN), Người quản lý (QL), Cơ hội đào tạo và phát triển (DT) và biến phụ thuộc là Sự gắn kết của nhân viên (GK). Tác giả sẽ tiến hành phân tích tương quan Pearson để xem xét sự phù hợp của các yếu tố trước khi đưa vào phân tích hồi quy.

Bảng 5. Kết quả phân tích tương quan

	GK	CV	TL	PL	MT	DN	QL	DT
Hệ số tương quan Sig. (2-tailed)	1	,465*	,504**	,427**	,368**	,307**	,489**	,38**
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
N	237	237	237	237	237	237	237	237

Kết quả của bảng 5 cho thấy kết quả Sig tương quan Pearson các biến độc lập CV, TL, PL, MT, DN, QL, DT với biến phụ thuộc GK (Sig. = 0.000 < 0.05) nhỏ hơn 0.05. Vì vậy, tác giả kết luận rằng có sự tương quan tuyến tính giữa 7 biến độc lập và biến phụ thuộc.

4.5 Phân tích hồi quy

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy

Các biến số	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Mức ý nghĩa Sig.
	B	Std. Error		
Bản chất công việc	0.199	0.052	0.184	0.000
Tiền lương	0.249	0.048	0.250	0.000
Phúc lợi	0.204	0.047	0.204	0.000
Môi trường làm việc	0.167	0.044	0.171	0.000
Đồng nghiệp	0.125	0.040	0.138	0.002

Người quản lý	0.208	0.050	0.203	0.000
Cơ hội đào tạo và phát triển	0.203	0.046	0.200	0.000
Giá trị R2 hiệu chỉnh				0.567
Mức ý nghĩa thống kê F(ANOVA)				.000b
Hệ số Durbin Watson				2.113

Qua bảng 6, thấy rằng, 7 biến độc lập đều có ý nghĩa trong mô hình hồi quy với giá trị Sig có giá trị từ 0.000 đến 0.002 (<0.05). Như vậy, có thể khẳng định rằng 7 biến độc lập đều có ý nghĩa trong mô hình hồi quy. Phương trình hồi quy có kết quả như sau:

$$GK = 0.184CV + 0.250TL + 0.204PL + 0.171MT + 0.138DN + 0.203QL + 0.200DT \quad (1)$$

Ngoài ra, mô hình nghiên cứu có hệ số R2 hiệu chỉnh là 0,567 (lớn hơn 0.5), điều này cho thấy mô hình nghiên cứu là phù hợp và các biến độc lập đưa vào phân tích hồi quy ảnh hưởng 56.7% sự biến thiên của biến phụ thuộc, còn lại 43.3% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng tại Nhà máy CADIVI Miền Đông thì 2 yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đó là tiền lương và phúc lợi, trong đó yếu tố tiền lương có tác động mạnh mẽ hơn đối với sự gắn kết với hệ số β là 0.250, còn yếu tố phúc lợi có hệ số β là 0.204.

Ngoài ra, xuất phát việc bám sát vào tình hình thực tiễn không gian nghiên cứu tại Nhà máy CADIVI Miền Đông cho nên điểm khác nhau nghiên cứu của tác giả so với các công trình nghiên cứu đi trước đó là số lượng yếu tố ảnh hưởng tác giả đề xuất vào nghiên cứu và thứ tự mức độ tác động của các yếu tố với sự gắn kết với tổ chức.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1 Kết luận

Thông qua nghiên cứu này tác giả nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với Nhà máy CADIVI Miền Đông. Từ đó đưa ra một số giải pháp cho Nhà máy nhằm cải thiện và tạo động lực làm việc hiệu quả, gắn kết sâu sắc hơn đối với Nhà máy. Nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp định lượng phù hợp, xử lý số liệu thông qua phần mềm SPSS 26.0 cho ra kết quả có 7 yếu tố ảnh hưởng theo mức độ mạnh nhất và thấp nhất đến sự gắn kết của nhân viên đó là tiền lương, phúc lợi, người quản lý, cơ hội đào tạo và phát triển, bản chất công việc, môi trường làm việc và đồng nghiệp.

5.2 Hàm ý quản trị

+Tiền lương

Tiền lương là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến mức độ gắn kết của nhân viên với Nhà máy. Yếu tố này có giá trị trung bình là 3.77, trong đó nhân viên hài lòng với cách chi trả tiền lương tương xứng với kết quả làm việc và được trả đầy đủ đúng hạn, nhưng họ lại cho rằng cách chi trả tiền lương chưa có sự công bằng. Điều này xuất phát từ việc thay đổi phương pháp trả lương theo năng suất sản phẩm làm ra trong tháng. Những năm trước đây, những người có năm công tác cao thì hệ số cao và lương cao, trong khi

những người lao động có năm công tác ít, hệ số thấp và lương thấp hơn. Vì vậy, nhiều lao động có thâm niên công tác lâu năm có tâm lý không cần nỗ lực làm việc, duy trì năng suất chỉ cần hoàn thành công việc là được, thì lương vẫn sẽ cao hơn những lao động thâm niên công tác ít hơn. Điều này tạo ra sự bất công cho những lao động trẻ cố gắng hoàn thành công việc xuất sắc, dẫn đến một số lao động có khát vọng cao họ rời bỏ Nhà máy để đi tìm cơ hội tốt hơn.

Với sự thay đổi đó, các công nhân có thâm niên công tác cao hơn không hài lòng và cho rằng số năm công tác công hiến cho Nhà máy không được chi trả xứng đáng. Vì vậy, Ban lãnh đạo Nhà máy cần đảm bảo việc chi trả tiền lương một cách rõ ràng thông qua các đánh giá công tâm khách quan nhất về năng suất làm việc. Ngoài ra, để thừa nhận công hiến của người lao động, Ban lãnh đạo Nhà máy cần xem xét nên coi thâm niên như những dấu mốc để tặng quà, tặng kỷ niệm chương, thưởng tiền như một cách tri ân cho sự cống hiến của họ.

+ Phúc lợi

Yếu tố này tác động mạnh thứ hai đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Nhà máy CADIVI Miền Đông. Phúc lợi có giá trị trung bình là 3.67. Trong đó, chính sách phúc lợi của Nhà máy được các nhân viên đánh giá rất hấp dẫn. Tuy nhiên, nhân viên đánh giá các chính sách chăm sóc nhân viên tốt như bảo hiểm, sinh nhật, hiếu hỷ, khám sức khỏe định kỳ,... chưa cao. Vì vậy Nhà máy cần có một số thay đổi nhất định như tăng thêm các phúc lợi đa dạng và có tính thiết thực với cuộc sống của nhân viên. Ví dụ, có thể tùy chỉnh tăng thêm các khoản thưởng ngày lễ tết, hỗ trợ mua gói bảo hiểm sức khỏe có tiêu chuẩn cao nhằm tạo sự an tâm làm việc cho nhân viên. Bên cạnh đó, về chế độ nghỉ phép thì Nhà máy cũng nên quy định rõ ràng trường hợp phép năm của nhân viên chưa sử dụng hết thì nhân viên sẽ được trả lại tiền tương ứng với số ngày phép còn lại. Điều này sẽ giúp nhân viên nhiệt tình cống hiến và càng gắn kết với Nhà máy hơn.

+Người quản lý

Người quản lý là yếu tố thứ ba có ảnh hưởng khá mạnh đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Nhà máy CADIVI Miền Đông. Sự ảnh hưởng từ người quản lý đến sự gắn kết là rất cao, tuy nhiên, nhân viên lại đánh giá rất thấp sự hỗ trợ từ phía cấp trên. Điều này cho thấy việc quan tâm, hỗ trợ từ Ban lãnh đạo trong Nhà máy vẫn còn có nhiều vấn đề. Ban lãnh đạo Nhà máy cần phải tăng cường làm việc với các đơn vị trực thuộc, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của cán bộ công nhân viên Nhà máy, sẵn sàng ủng hộ lắng nghe góp ý về mình một cách thoải mái. Bên cạnh đó, tăng cường tổ chức đối thoại định kỳ 3 tháng/1 lần giữa Ban lãnh đạo Nhà máy và nhân viên thay vì 6 tháng/lần như trước. Điều này tạo nên cầu nối tin cậy giữa nhân viên và Nhà máy, một môi trường làm việc thân thiết, năng động và tôn trọng lẫn nhau, từ đó nhân viên yên tâm với việc gắn bó lâu dài cùng Nhà máy.

+ Cơ hội đào tạo và phát triển

Cơ hội đào tạo và phát triển là yếu tố tác động mạnh thứ tư đến sự gắn kết của nhân viên. Tại đây, nhân viên đánh giá thấp việc Nhà máy tạo cho họ nhiều cơ hội thăng tiến. Thực tế hiện nay, nhu cầu được trau dồi kiến thức của nhân viên phát triển nghề nghiệp cá nhân đang rất cao. Tuy nhiên thời gian làm việc tại Nhà máy khá nhiều, nhân lực còn nhiều hạn chế. Vì vậy, việc lựa chọn nhân viên đi học cần phải cân nhắc lựa chọn kỹ nếu không sẽ ảnh hưởng đến công việc của đơn vị. Vì thế, một khi cơ hội được đào tạo

còn hạn chế thì đồng nghĩa cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp cũng sẽ ít đi.

Ngoài ra, mỗi hai ba năm, Nhà máy sẽ tổ chức thi nâng bậc lương cho những nhân viên đến hạng nâng bậc, căn cứ theo thang bảng lương Nhà máy quy định. Tại đây, Nhà máy sẽ một số khóa học nhằm trau dồi những kiến thức cần thiết đáp ứng cho quá trình thi nâng bậc. Tuy nhiên, việc tổ chức thi nâng bậc gây nhiều khó khăn với các nhân viên đã lớn tuổi có thâm niên công tác lâu năm. Vì vậy, lãnh đạo Nhà máy nên áp dụng hình thức nâng lương một cách linh hoạt, có thể nâng lương định kỳ hạn cho nhân viên đã cống hiến lâu năm cho Nhà máy nhằm đảm bảo gắn kết của nhân viên cùng Nhà máy. Bên cạnh đó, vẫn giữ nguyên hình thức thi nâng bậc này cho những lớp trẻ sau này nhằm củng cố và trau dồi nâng cao kiến thức sản phẩm cũng như hiểu biết rõ hơn về CADIVI.

+ **Bản chất công việc**

Đây là yếu tố tác động mạnh thứ năm. Sự ảnh hưởng từ bản chất công việc đến sự gắn kết của nhân viên tương đối cao. Tuy nhiên, nhân viên đánh giá chưa cao các công việc đa dạng và đòi hỏi sự sáng tạo. Sự trao quyền cho nhân viên chủ động làm việc mình muốn và sáng tạo trong công việc là rất khó. Vì tính chất đặc thù ngành của Nhà máy là dây cáp điện, nhân viên cần phải tuân thủ và thực hiện đúng các quy định tiêu chuẩn nghiêm ngặt được ban hành. Do đó, định kì hàng năm Nhà máy thông qua hội đồng thi đua khen thưởng tạo điều kiện với tiêu chí động viên, khuyến khích cho mọi cá nhân, tập thể phát huy tính năng động, sáng tạo trong việc làm thế nào tiết kiệm vật tư, giảm chi phí sản xuất và nỗ lực thi đua hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh được giao. Điều này sẽ giúp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

+ **Môi trường làm việc**

Môi trường làm việc có giá trị trung bình là 3.60. Trong đó, cơ sở vật chất, trang thiết bị đáp ứng yêu cầu công việc được đánh giá cao. Tuy nhiên, nhân viên lại đánh giá rất thấp môi trường làm việc an toàn, thoải mái và vệ sinh. Do vậy, Ban lãnh đạo Nhà máy cần phải tạo ra một môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ, hòa đồng, thoải mái có thể giúp nhân viên, người lao động phát huy tối đa khả năng sáng tạo cũng như hiệu suất làm việc, góp phần nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Nhà máy đã và đang áp dụng triển khai Hệ thống quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp theo tiêu chuẩn ISO 45001:2018 và Hệ thống quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO 14001:2015.

Bên cạnh đó, Nhà máy sẽ cần thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nâng cao nhận thức và kỹ năng giải quyết các vấn đề liên quan đến an toàn sức khỏe nghề nghiệp và môi trường. Vì đặc thù ngành dây cáp điện là nặng nhọc và độc hại, môi trường tại Nhà máy cũng đã cũ kĩ, vì vậy không tránh được các thiết bị hư hỏng. Do đó, Nhà máy cần lập kế hoạch kiểm tra thường xuyên các thiết bị hư hỏng như quạt hút, máy lọc nước,... nhằm đảm bảo an toàn vệ sinh cũng như sức khỏe cho nhân viên của Nhà máy.

+ **Đồng nghiệp**

Yếu tố này có ảnh hưởng thấp nhất. Trong đó, sự phối hợp làm việc giữa các nhân viên là không cao. Điều này phản ánh kỹ năng phối hợp của nhân viên còn chưa tốt. Vì vậy, Nhà máy thường xuyên tổ chức các khóa học đào tạo kỹ năng làm việc nhóm, hiểu biết rõ khái niệm về đội nhóm tầm quan trọng của một nhóm, qua đó nhằm tăng khả năng phối hợp. Bên cạnh đó, Nhà máy có thể tổ chức hoạt động liên hoan ăn uống, văn nghệ sau các cuộc họp căng thẳng,

từ đó dần dần tạo sự gắn kết giữa những nhân viên với nhau, dần dần hình thành kỹ năng làm việc nhóm của mỗi thành viên.

Ngoài ra, ban lãnh đạo Nhà máy nên đề cao tinh thần hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau thông qua việc bổ sung tiêu chí “Tinh thần hợp tác giúp đỡ đồng nghiệp” trong bảng đánh giá Kết quả công việc hàng tháng. Bằng cách này, nhân viên ngoài việc cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của mình còn giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc của họ.

+ **Hạn chế của nghiên cứu**

Nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế nhất định:

Điểm hạn chế đầu tiên xuất phát từ việc không liệt kê được hết các nhu cầu hay suy nghĩ của nhân viên Nhà máy trong quá trình khảo sát. Nhiều nhân viên có thể ảnh hưởng tâm lý lo sợ kết quả khảo sát sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, một số nhân viên tham gia khảo sát với tư tưởng làm cho có thay vì thể hiện những ý kiến cá nhân. Vì vậy, kết quả nghiên cứu đã bị ảnh hưởng ít nhiều.

Điểm hạn chế thứ hai là đối tượng khảo sát chỉ bao gồm những nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty Cổ phần Dây Cáp Điện Việt Nam - Chi nhánh Nhà máy CADIVI Miền Đông và chưa bao gồm các nhân viên tại các đơn vị trực thuộc Tổng công ty CADIVI. Vì vậy, kết quả nghiên cứu có thể chưa đại diện cho toàn thể Tổng công ty CADIVI.

+ **Đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo**

Nghiên cứu này giới hạn bởi đối tượng là các nhân viên đang làm việc Nhà máy CADIVI Miền Đông. Kết quả nghiên cứu chỉ mang tính đại diện nhóm nhỏ. Vì vậy, nghiên cứu tiếp theo có thể được tiến hành với số lượng mẫu lớn hơn, đối tượng và phạm vi nghiên cứu rộng rãi hơn ở toàn bộ hệ thống chi nhánh tại Tổng Công ty CADIVI.

Bên cạnh đó, ngoài các yếu tố được nhóm tác giả đề xuất nghiên cứu tiếp theo có thể tìm hiểu và bổ sung thêm những yếu tố khác ảnh hưởng đến sự gắn kết như sự trao quyền tự chủ cho nhân viên, sự công nhận hay văn hóa tổ chức,...

Ngoài ra, kết quả bài nghiên cứu tuy phù hợp với mô hình đã được đề xuất, nhưng cũng cho thấy một vấn đề đáng quan tâm khi mà R hiệu chỉnh khá thấp, 7 yếu tố được đề xuất chỉ phản ánh được 56,7% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Vậy, gần 43,3% sự biến thiên còn lại vẫn còn bỏ trống chưa giải thích được. Để có thể đề ra được những giải pháp thích hợp cho nhóm đối tượng này thì sẽ cần phải có những nghiên cứu chuyên sâu.

6. Tài liệu tham khảo

- [1]. Phạm Mỹ Hương. *Thị trường nhân lực Việt Nam nửa đầu 2022: Mức độ gắn kết của người đi làm với công ty đang thấp chưa từng có*. Truy cập ngày 12/05/2023 từ <https://www.anphabe.com/post/thi-truong-nhan-luc-viet-nam-nua-dau-2022-muc-do-gan-ket-ng/40751/answer>.
- [2]. 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. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>
- [3]. Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies. Brighton: UK.
- [4]. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008), *The meaning of employee engagement*. Industrial and

Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1, pp. 3 30-87.

DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

[5]. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2015). *Organizational Behavior: Edition 15*. UK: Pearson Education Inc.

[6]. Abebe, T., & Markos, S. (2016). The relationship between job satisfaction and organizational commitment in public higher education institution: The case of Arba-Minch University, Ethiopia. *International Journal of Research in Business Management*, 4(8), 2347-4572.

[7]. Jeha, H., Knio, M., & Bellos, G. (2022), *The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19*. COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools, 131-149.

DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85844-1.00004-0>

[8]. Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167-173.

DOI: <https://doi.org/10.56225/jmsc.v1i3.140>

[9]. Cảnh Chí Hoàng. (2016). *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với kho bạc nhà nước Thành Phố Hồ Chí Minh*. Tạp chí Tài chính, tháng, 642.

[10]. Nguyễn Thúy Quỳnh Loan, Ngô Minh Quốc Dũng và Nguyễn Vương Chí. (2021). Các động lực thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên tại các công ty công nghệ thông tin ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Công Thương*, 19(8).

[11]. Nguyen Van Tan, Le Duc Thinh and Do Hung Linh. (2022). *Factors affecting employee engagement: a study at the daily-life water supply enterprises in Dong Nai province*. Proceedings of the third international conference in business, economics & finance, Can Tho University Publishing House.

[12]. Nguyễn Thị Hồng Nguyệt và Nguyễn Thị Bích Duyên. (2022). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên kinh doanh bất động sản tại TP Hồ Chí Minh khi đại dịch Covid-19 bùng phát. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, 64(10).

[13]. Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work, test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)