

Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp

Phạm Thế Anh*, Nguyễn Thị Hồng Đào

*Trường Đại học Nha Trang,
Số 2 Nguyễn Đình Chiểu, Nha Trang, Khánh Hòa, Việt Nam*

Nhận ngày 21 tháng 10 năm 2013

Chỉnh sửa ngày 04 tháng 12 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 23 tháng 12 năm 2013

Tóm tắt: Bài viết lược khảo lý thuyết và các nghiên cứu liên quan để xây dựng và kiểm định mô hình các nhân tố thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tác động đến sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp tại Công ty Cổ phần Đông Á. Mô hình kế thừa có điều chỉnh thang đo của Singh (2004) và Mowday và cộng sự (1979). Phương pháp đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để sàng lọc và rút trích các nhân tố đạt yêu cầu. Kết quả ước lượng mô hình hồi quy cho thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp, chế độ đãi ngộ lương thưởng và hệ thống bản mô tả công việc là 3 nhân tố quan trọng tác động cùng chiều đến sự gắn kết với doanh nghiệp. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, một số giải pháp được đề xuất nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực và nâng cao sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp.

Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực, sự gắn kết, phát triển nghề nghiệp, đãi ngộ lương thưởng, bản mô tả công việc.

1. Giới thiệu

Triết học phương Đông vốn rất coi trọng việc dùng người, coi đây là một trong những điều kiện tiên quyết của thành công: “Thiên thời, địa lợi, nhân hòa”. Đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh, con người được xem là một trong những nguồn lực quan trọng nhất quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Một công ty hay tổ chức dù có nguồn tài chính mạnh, máy móc kỹ thuật hiện đại cũng khó có thể phát triển dài lâu nếu hoạt động quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) kém hiệu quả. Tuy nhiên, thực tế cho

thấy con người lại là nguồn lực đắt nhất và khó quản lý nhất trong doanh nghiệp.

Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập, làn sóng đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài vào nước ta ngày càng gia tăng, dẫn tới thị trường lao động càng cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp trong nước càng gặp khó khăn hơn trong việc duy trì và quản lý nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao. Để tồn tại và phát triển trên thương trường, chủ doanh nghiệp cần có những người luôn “kê vai sát cánh” nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức.

Để tạo dựng được một đội ngũ nhân lực gắn kết và trung thành với tổ chức thì hoạt động QTNNL có vai trò và ảnh hưởng trực tiếp nhất.

* Tác giả liên hệ. ĐT: 84-914029991
Email: theanh_dhts@yahoo.com

Do vậy, nghiên cứu mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL và sự gắn kết của nhân viên có ý nghĩa quan trọng, thiết thực đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực này nhưng đa phần chủ yếu tập trung vào một hoặc một vài thực tiễn QTNNL thay vì xem xét trong tương quan với tổng thể hệ thống QTNNL của tổ chức. Ở Việt Nam cũng có một số nghiên cứu về lĩnh vực này nhưng các nghiên cứu về ảnh hưởng của thực tiễn QTNNL đến sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp vẫn còn rời rạc và hạn chế.

Trong bài viết, tác giả thực hiện lược khảo lý thuyết trong và ngoài nước, từ đó xây dựng mô hình và kiểm định các nhân tố của thực tiễn QTNNL có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp, với mẫu nghiên cứu được khảo sát và thu thập từ 200 cán bộ nhân viên tại Công ty Cổ phần Đông Á (Khánh Hòa). Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa cả về mặt học thuật thông qua lược khảo lý thuyết, xây dựng mô hình nghiên cứu cũng như ý nghĩa về mặt thực tiễn chính sách cho doanh nghiệp nhằm hoàn thiện công tác QTNNL để tạo lập và nâng cao sự gắn kết của người lao động với sự phát triển của tổ chức.

2. Giới thiệu Công ty Cổ phần Đông Á

Công ty Cổ phần Đông Á có vốn điều lệ 12 tỷ đồng và hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, trong đó Tổng Công ty Khánh Việt (KHATOCO) là công ty mẹ có phần vốn góp chi phối. Với năng lực sản xuất 15.000 tấn/năm, Công ty chuyên sản xuất kinh doanh giấy, bao bì các loại. Trải qua 18 năm hình thành và phát triển (1995-2013), Công ty từ quy mô sản xuất nhỏ với 32 cán bộ công nhân viên đã trở thành một trong những nhà cung cấp bao bì hàng đầu trong nước, với quy mô 250 lao động và hệ thống máy móc hiện đại, đạt mức tăng trưởng bình quân hàng năm từ 27-30%. Hiện nay,

thương hiệu Công ty đã trở nên quen thuộc với khách hàng trong và ngoài nước.

Do đặc thù về hoạt động sản xuất kinh doanh nên nguồn nhân lực và công tác QTNNL tại Công ty có những thuận lợi và khó khăn nhất định. Về nguồn nhân lực, tổng số lao động của Công ty là 250 người, trong đó 15 người có trình độ đại học, 31 người có trình độ cao đẳng và trung cấp, 204 người có trình độ sơ cấp và công nhân kỹ thuật. Lao động có trình độ trên trung cấp chiếm tỷ lệ rất thấp trong khi lao động sơ cấp và công nhân kỹ thuật chiếm đa số (trên 80%). Thực tế này phản ánh đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty thiên về sử dụng lao động phổ thông, do vậy nguồn tuyển dụng khá rộng, không đòi hỏi quá cao về bằng cấp và kinh nghiệm làm việc; chi phí lao động thường thấp hơn so với các doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động có trình độ cao hơn.

Tuy nhiên, trình độ đội ngũ lao động hiện nay đặt ra thách thức cho Công ty trong công tác QTNNL. Một là, Công ty cần đầu tư nguồn lực để tái đào tạo đội ngũ lao động. Việc nâng cao chất lượng nhân lực càng trở nên quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm trong bối cảnh cạnh tranh gia tăng và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Hai là, Công ty có thể gặp khó khăn trong hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến cho người lao động, đặc biệt với các vị trí quản lý cấp trung và cấp cao khi tỷ lệ công nhân viên đạt trình độ cao đẳng trở lên còn khiêm tốn.

3. Cơ sở lý thuyết

Thực tiễn QTNNL là “các hoạt động mang tính tổ chức hướng đến việc quản lý những nguồn lực về con người nhằm đảm bảo những nguồn lực này đang được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức” [1]. Singh (2004) đề xuất thang đo thực tiễn QTNNL gồm: phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá

nhân viên, hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến, thu hút nhân viên tham gia các hoạt động, đãi ngộ lương thưởng [2]. Các hoạt động này có quan hệ chặt chẽ, phục vụ cho mục tiêu tạo dựng và duy trì đội ngũ nhân viên có năng lực, gắn kết và đóng góp tích cực cho tổ chức.

QTNNL được xem như hoạt động then chốt trong việc thúc đẩy mối quan hệ gắn bó qua lại giữa nhân viên với nhà quản trị và tổ chức [3], [4]. Trong những năm gần đây, quan điểm trên về vai trò của QTNNL trở nên ngày càng phổ biến khi nhìn nhận rằng bản chất của QTNNL “không còn chú trọng vào sự kiểm soát và phục tùng mà thay vào đó là phát huy năng lực làm việc và sự gắn kết của đội ngũ nhân viên với tổ chức” [3].

Mowday và cộng sự (1979) đưa ra định nghĩa: “Sự gắn kết với tổ chức là sức mạnh tương đối về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong một tổ chức nhất định” [5]. Theo đó, sự gắn kết bao gồm sự đồng nhất, sự cố gắng và lòng trung thành. Khái niệm này nói đến mối quan hệ tích cực với tổ chức khiến họ luôn sẵn sàng đầu tư công sức để đóng góp cho sự thành công và phát triển của tổ chức. Do vậy, sự gắn kết không chỉ xuất phát từ niềm tin và lời nói của nhân viên mà còn từ hành động thiết thực trong công việc.

Guest (1995) khẳng định, hành vi gắn kết của nhân viên đóng vai trò trọng tâm trong hoạt động QTNNL và là “đặc điểm mấu chốt giúp phân biệt giữa QTNNL và quản trị nhân sự truyền thống” [6]. Đồng quan điểm, Legge (1995) cho rằng “sự gắn kết của nhân viên hoàn toàn khác biệt với hành vi phục tùng một cách nhẵn nhụi được xem là đặc trưng của quản trị nhân sự truyền thống” [4]. Sự phục tùng được duy trì bởi hệ thống kiểm soát áp đặt dẫn tới sự phản ứng hơn là các hành vi phản hồi tích cực và chủ động trong công việc. Ngược lại, sự gắn kết được xây dựng trên niềm tin và một môi trường làm việc tin cậy lẫn nhau [7].

Một số nghiên cứu trước đây cho thấy mối liên hệ giữa thực tiễn QTNNL và sự gắn kết với tổ chức. Ritzer và Trice (1969) chứng minh mối quan hệ tích cực giữa chính sách đãi ngộ với sự gắn kết của nhân viên [8]. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu khác cho thấy hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức [10], [14]. Theo Bartlett (2001), hoạt động đào tạo cũng có mối liên hệ tích cực với sự gắn bó của người lao động [9]. Meyer và Smith (2000) nghiên cứu mối quan hệ giữa sự gắn kết và cảm nhận của nhân viên về đào tạo và phát triển nghề nghiệp, đánh giá năng lực thực hiện công việc và đãi ngộ [10]. Kết quả cho thấy ngoại trừ hoạt động đào tạo thì 3 thực tiễn còn lại có tác động đáng kể đến sự gắn kết của nhân viên.

Trong các nghiên cứu ở Việt Nam, Trần Kim Dung và Văn Mỹ Lý (2006) đánh giá ảnh hưởng của QTNNL đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh [11]. Nghiên cứu kế thừa thang đo của Singh (2004) cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa đào tạo, đánh giá nhân viên, đãi ngộ lương thưởng, cơ hội thăng tiến với kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần đầu tư cho đào tạo và chế độ đãi ngộ, cơ hội thăng tiến, tạo cơ chế làm việc linh hoạt, chủ động để thu hút và giữ nhân viên giỏi.

Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liêm (2012) khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với Công ty Du lịch Khánh Hòa [12]. Sự gắn bó được đo lường bằng 3 yếu tố: nỗ lực, tự hào và trung thành. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự gắn bó của nhân viên chịu tác động của sự hài lòng công việc, phù hợp mục tiêu, kiến thức, hỗ trợ của tổ chức và thương hiệu của tổ chức.

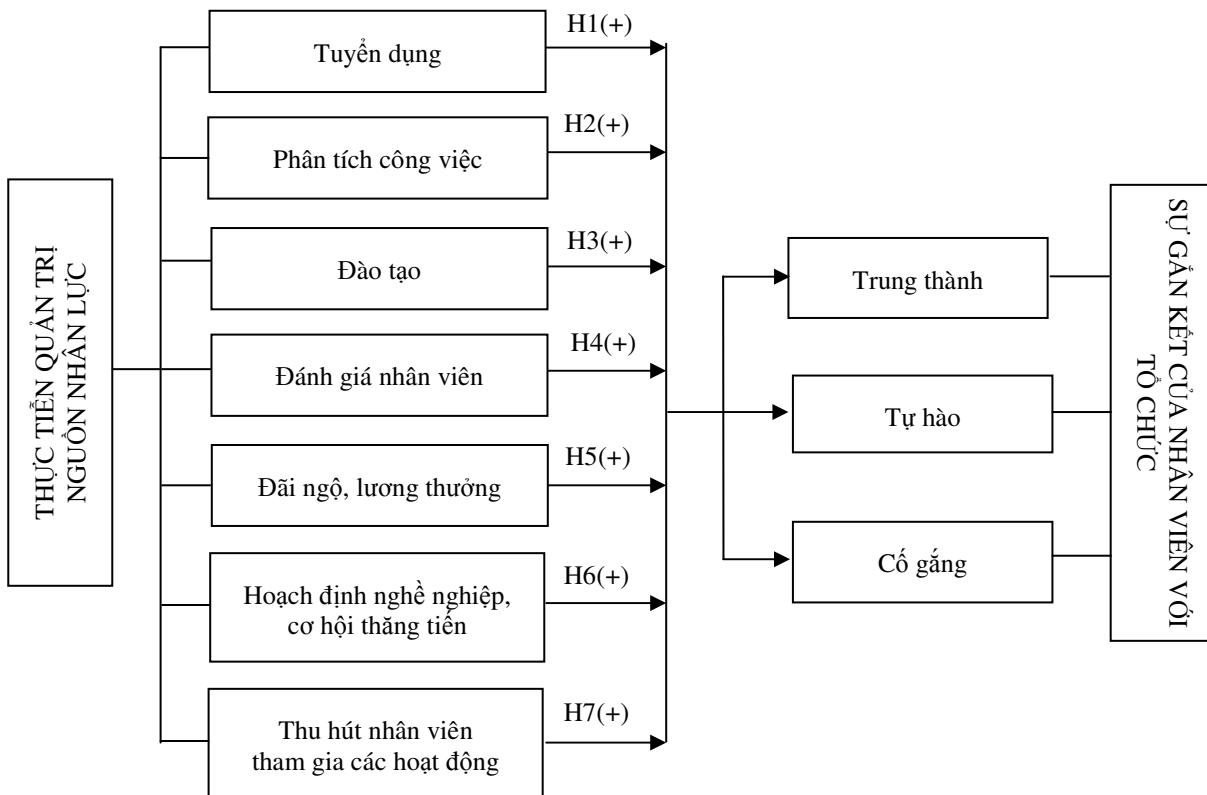
Trần Kim Dung và Morris (2005) nghiên cứu sự gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc [13]. Nghiên cứu điều chỉnh thang đo của Mowday và cộng sự (1979) vào điều kiện Việt Nam, trong đó thành phần “đồng nhất” được

đổi thành “lòng tự hào, yêu mến tổ chức”. Kết quả nghiên cứu chỉ ra 3 thành phần của sự gắn kết với tổ chức bị ảnh hưởng bởi 5 khía cạnh thỏa mãn công việc của nhân viên (công việc, trả lương, đồng nghiệp, giám sát và thăng tiến).

4. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu liên quan, bài viết này kế thừa có điều chỉnh các thang đo nhằm

xây dựng mô hình các nhân tố thực tiễn QTNNL tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Mô hình sử dụng thang đo 7 thành phần về thực tiễn QTNNL của Singh (2004) được Trần Kim Dung và Văn Mỹ Lý (2006) điều chỉnh phù hợp với điều kiện Việt Nam và thang đo 3 thành phần sự gắn kết của Mowday và cộng sự (1979) được Trần Kim Dung và Morris (2005) kế thừa và hoàn thiện cho các doanh nghiệp Việt Nam. Mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày trong Hình 1.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất.
 Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất, 2013

Các giả thuyết nghiên cứu:

- Giả thuyết H1: Hệ thống tuyển dụng được đánh giá cao hay thấp thì mức độ gắn kết của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

- Giả thuyết H2: Hoạt động phân tích công việc được đánh giá cao hay thấp thì mức độ gắn kết của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

- Giả thuyết H3: Hoạt động đào tạo được đánh giá cao hay thấp thì mức độ gắn kết của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

- Giả thuyết H4: Công tác đánh giá nhân viên được đánh giá cao hay thấp thì mức độ gắn kết của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

- Giả thuyết H5: Hoạt động đãi ngộ lương thưởng được đánh giá cao hay thấp thì mức độ gắn kết của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

- Giả thuyết H6: Việc hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến được đánh giá cao hay thấp thì mức độ gắn kết của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

- Giả thuyết H7: Khả năng thu hút nhân viên tích cực tham gia vào các hoạt động chung được đánh giá cao hay thấp thì mức độ gắn kết của nhân viên cũng tăng hay giảm theo.

5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu lược khảo lý thuyết nhằm xác định các nhân tố thực tiễn QTNNL ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức. Nhóm tác giả cũng tham khảo ý kiến nhóm trọng tâm gồm chuyên gia về lĩnh vực QTNNL, cán bộ lãnh đạo chủ chốt và một số công nhân viên. Kết quả khảo sát vẫn kế thừa các thang đo ban đầu nhưng có một số điều chỉnh nhỏ về các biến quan sát cho phù hợp với điều kiện thực tế của Công ty. Các nhân tố của thang đo được mô tả bởi một số thuộc tính theo thang đo Likert 5 điểm (Bảng 1).

Bảng câu hỏi chính thức được hoàn thiện để phỏng vấn thu thập dữ liệu. Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Số mẫu thu về được sàng lọc là 175 phiếu (trên tổng số phiếu phát ra là 200 phiếu). Để kiểm định chất lượng thang đo, nhóm tác giả sử dụng công cụ phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố EFA. Tiếp đến, phương pháp phân tích hồi quy đa biến được áp dụng để xác định chiều hướng và mức độ ảnh hưởng của từng

nhân tố thực tiễn QTNNL đến sự gắn kết của nhân viên.

6. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

6.1. Đánh giá thang đo

Kết quả Bảng 2 cho thấy tất cả các biến có hệ số tương quan biến tổng khá lớn và hệ số Cronbach's Alpha khá cao. Theo Nunnally và Bernstein (1994), nếu một biến có tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là đạt yêu cầu và thang đo có độ tin cậy tốt khi đạt trên 0,7. Riêng nhân tố “Đánh giá nhân viên”, trong lần kiểm định thứ nhất thì biến Q4.5 có hệ số tương quan biến tổng xấp xỉ 0,3 và nếu loại biến thì hệ số Cronbach's Alpha sẽ tăng lên 0,834 nên biến này bị loại để kiểm định lần 2. Các nhân tố đạt yêu cầu được sử dụng để phân tích nhân tố EFA.

Kết quả Bảng 3 cho thấy có 7 nhân tố được rút trích cho biến “Thực tiễn QTNNL” và có 2 nhân tố được rút trích cho biến “Sự gắn kết với tổ chức”. Kết quả xoay nhân tố lần cuối cùng đã loại bỏ những biến không đạt yêu cầu (có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5). Chỉ số KMO của cả hai nhóm biến đều lớn hơn 0,5 nên phân tích EFA là phù hợp (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Giá trị Sig. trong hai kiểm định Bartlett's Test đều nhỏ hơn 0,05 nên các biến đều có mối liên hệ với nhau. Bảy nhân tố mới giải thích được 68,669% sự biến thiên của “Thực tiễn QTNNL” và 2 nhân tố mới giải thích được 69,869% sự biến thiên của “Sự gắn kết với tổ chức”.

Bảng 1: Thang đo các nhân tố trong mô hình

Nhân tố	Các thuộc tính
Tuyển dụng (Q1)	<ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống tuyển dụng công nhân viên (CNV) mang tính khoa học (Q1.1) - Lãnh đạo bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự tham gia quá trình tuyển dụng CNV (Q1.2) - Công ty sử dụng các bài kiểm tra tiêu chuẩn hóa trong quá trình tuyển dụng (Q1.3) - Công ty đã chọn lựa được người có kiến thức, kỹ năng phù hợp với công việc (Q1.4)
Phân tích công việc (Q2)	<ul style="list-style-type: none"> - Nhiệm vụ của mỗi công việc được xác định rõ ràng (Q2.1) - Công ty có hệ thống bản mô tả công việc và thường xuyên được cập nhật (Q2.2) - Trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi công việc đi đôi với nhau (Q2.3) - CNV tích cực, chủ động thực hiện cả những công việc không được quy định trong nhiệm vụ (Q2.4)
Đào tạo (Q3)	<ul style="list-style-type: none"> - Công ty có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc (Q3.1) - CNV thường được tham gia các khóa đào tạo hàng năm (Q3.2) - Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức (Q3.3) - CNV mới được hướng dẫn những kỹ năng cần thiết cho công việc (Q3.4) - Kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho CNV (Q3.5) - Công ty hoàn toàn có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho CNV (Q3.6)
Đánh giá nhân viên (Q4)	<ul style="list-style-type: none"> - Kết quả làm việc của CNV được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể (Q4.1) - Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của CNV (Q4.2) - CNV nhận được thông tin phản hồi, tư vấn dựa trên kết quả làm việc của mình (Q4.3) - Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác (Q4.4) - Hệ thống đánh giá ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân, hành vi tập thể (Q4.5) - Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định khác về nhân sự (Q4.6) - CNV hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá công việc (Q4.7)
Đãi ngộ và lương, thưởng (Q5)	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể (Q5.1) - Thu nhập của nhân viên trong công ty đảm bảo được mức sống trung bình (Q5.2) - Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên (Q5.3) - Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh (Q5.4)
Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến (Q6)	<ul style="list-style-type: none"> - Các cá nhân trong công ty được định hướng rõ ràng (Q6.1) - Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của nhân viên mình (Q6.2) - CNV viên có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công ty (Q6.3) - Nhu cầu phát triển của cá nhân và công ty tương hợp với nhau (Q6.4) - Công ty tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên (Q6.5) - Mỗi nhân viên hiểu và nắm được những điều kiện để thăng tiến (Q6.6)
Thu hút nhân viên tham gia hoạt động (Q7)	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân viên được phép đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động của mình (Q7.1) - Lãnh đạo khuyến khích nhân viên đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động chung (Q7.2) - Nhân viên có cơ hội đưa ra các cải tiến nhằm hoàn thiện hoạt động của công ty (Q7.3)
Sự trung thành (Q8)	<ul style="list-style-type: none"> - Anh/chị có ý định ở lại lâu dài cùng công ty (Q8.1) - Anh/chị sẽ ở lại cùng công ty mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn (Q8.2) - Về nhiều phương diện, anh/chị xem công ty là mái nhà thứ hai của mình (Q8.3)
Sự tự hào (Q9)	<ul style="list-style-type: none"> - Anh/chị sẽ giới thiệu về sản phẩm, dịch vụ của tổ chức là thứ tốt nhất mà khách hàng có thể mua (Q9.1) - Anh/chị vui mừng vì đã chọn công ty này để làm việc (Q9.2) - Anh/chị tự hào vì được làm việc trong công ty này (Q9.3)
Sự cố gắng (Q10)	<ul style="list-style-type: none"> - Đồng nghiệp cố gắng cao nhất để hoàn thành nhiệm vụ được giao (Q10.1) - Đồng nghiệp tự nguyện nỗ lực nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn (Q10.2) - Anh/chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ tổ chức/nhóm làm việc thành công (Q10.3)

Nguồn: Nhóm tác giả, 2013.

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Nhân tố	Số biến	Tương quan nhỏ nhất với biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha	Số lần kiểm định	Đánh giá độ tin cậy
Thực tiễn QTNNL					
Tuyển dụng	4	0,642	0,846	1	
Phân tích công việc	4	0,411	0,699	1	
Đào tạo	6	0,493	0,821	1	
Đánh giá nhân viên	6	0,504	0,834	2	Đạt yêu cầu
Đãi ngộ và lương, thưởng	4	0,522	0,788	1	
Hoạch định nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến	6	0,584	0,884	1	
Thu hút nhân viên tham gia hoạt động chung	3	0,455	0,737	1	
Sự gắn kết với tổ chức					
Sự trung thành	3	0,72	0,865	1	
Sự tự hào	3	0,532	0,830	1	Đạt yêu cầu
Sự cố gắng	3	0,458	0,722	1	

Nguồn: Nhóm tác giả, 2013

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố EFA

Biến giải thích "Thực tiễn QTNNL"							
Biến	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
Q6.2	0,85						
Q6.3	0,77						
Q6.5	0,74						
Q6.4	0,67						
Q3.1	0,65						
Q6.6	0,65						
Q6.1	0,57						
Q7.1	0,55						
Q7.2	0,53						
Q4.7	0,51						
Q4.1		0,77					
Q3.6		0,71					
Q4.2		0,66					
Q4.6		0,62					
Q4.4		0,61					
Q1.2			0,81				
Q1.3			0,8				
Q1.4			0,71				
Q1.1			0,63				
Q5.3				0,78			
Q5.1				0,78			
Q5.2				0,71			
Q5.4				0,63			
Q2.1					0,71		
Q2.3					0,636		
Q2.4						0,79	
Q2.2						0,60	
Q3.3							0,718
KMO (0,855)							
Bartlett's Test (Sig. = 0,000)							
Tổng % phương sai tích lũy (68,669)							

Biến phụ thuộc "Sự gắn kết với tổ chức"		
Biến	Nhân tố	
	1	2
Q9.2	0,86	
Q9.3	0,86	
Q8.3	0,86	
Q8.1	0,82	
Q8.2	0,76	
Q10.2		0,83
Q10.1		0,83
Q9.1		0,63
Q10.3		0,59
KMO (0,886)		
Bartlett's Test (Sig. = 0,000)		
Tổng % phương sai tích lũy (69,869)		

Nguồn: Nhóm tác giả, 2013.

Các nhân tố mới và giả thuyết nghiên cứu hiệu chỉnh được trình bày trong Bảng 4. Theo đó, 7 nhân tố “Thực tiễn QTNNL” được kỳ vọng có quan hệ tương quan dương với 2 nhân tố “Sự gắn kết với tổ chức”. Mô hình hiệu chỉnh sẽ được sử dụng cho phân tích hồi quy bội trong bước tiếp theo.

6.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Phân tích hồi quy đa biến được thực hiện để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, xác định nhân tố có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên, làm cơ sở gợi ý chính sách và sắp xếp thứ tự ưu tiên trong việc ra quyết định. Kết quả mô hình hồi quy được trình bày ở Bảng 5.

Bảng 4: Các nhân tố và giả thuyết nghiên cứu hiệu chỉnh sau phân tích EFA

Nhân tố	Số biến	Giải thích nhân tố	Giả thuyết nghiên cứu	Kỳ vọng dấu
Thực tiễn QTNNL				
F1	10	Cơ hội phát triển nghề nghiệp	H1	(+)
F2	5	Đánh giá nhân viên	H2	(+)
F3	4	Tuyển dụng	H3	(+)
F4	4	Đãi ngộ và lương thưởng	H4	(+)
F5	2	Nhiệm vụ công việc gắn với quyền lợi	H5	(+)
F6	2	Hệ thống bản mô tả công việc cập nhật	H6	(+)
F7	1	Xác định nhu cầu đào tạo	H7	(+)
Sự gắn kết với tổ chức				
GK1	5	Sự trung thành và tự hào		
GK2	4	Sự cố gắng và yêu mến		

Nguồn: Nhóm tác giả, 2013.

Bảng 5: Kết quả phân tích hồi quy với biến mục tiêu GK1

Biến giải thích	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	Thống kê T	Mức ý nghĩa (Sig.)
	B	Sai số chuẩn	Beta		
(Hằng số)	1,047 ^{***}	0,299		3,496	0,001
F1	0,494 ^{***}	0,084	0,495	5,88	0,000
F2	-0,028	0,078	-0,028	-0,354	0,724
F3	-0,135 ^{**}	0,063	-0,158	-2,13	0,035
F4	0,244 ^{***}	0,078	0,222	3,115	0,002
F5	0,125	0,079	0,118	1,585	0,115
F6	0,118 [*]	0,061	0,135	1,934	0,055
F7	-0,018	0,046	-0,026	-0,396	0,692

$R^2 = 0,457$; $Adjusted R^2 = 0,435$
 $F = 20,109$ (Sig. = 0,000)
^{***}, ^{**} và ^{*} ký hiệu mức ý nghĩa 1%, 5% và 10%

Nguồn: Nhóm tác giả, 2013.

Kết quả cho thấy F1, F3, F4, F6 có tác động đến biến mục tiêu GK1. Các nhân tố này giải thích được 43,5% sự biến thiên của tập dữ liệu và mô hình có ý nghĩa ở mức 1%. Ước lượng biến F1 có giá trị lớn nhất cho thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự gắn bó với công ty. Biến F4 (Đãi ngộ và lương thưởng) có ước lượng lớn thứ hai và tiếp đến là biến F6 (Hệ thống bản mô tả công việc cập nhật). Do vậy, các giả thuyết H1, H4 và H6 được chấp nhận. Biến F2, F5, F7 không

có ý nghĩa nên giả thuyết H2, H5, H7 bị bác bỏ. Riêng biến H3 (Tuyển dụng) dù có ý nghĩa mức 5% nhưng có dấu trái với kỳ vọng. Điều này cho thấy quy trình tuyển dụng chuẩn hóa, khoa học, chặt chẽ khuyến khích thu hút các ứng viên giỏi tiềm năng bên ngoài thì lại có thể trở thành một trở ngại đối với một bộ phận ứng viên nội bộ, khiến họ cảm thấy áp lực cạnh tranh gia tăng trong công việc và quá trình thăng tiến, từ đó giảm sút sự gắn kết với công ty.

Bảng 6: Kết quả phân tích hồi quy với biến mục tiêu GK2

Biến giải thích	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	Thống kê T	Mức ý nghĩa (Sig.)
	B	Sai số chuẩn	Beta		
(Hằng số)	1,537***	0,268		5,74	0,000
F1	0,242***	0,075	0,291	3,228	0,002
F2	0,132*	0,07	0,158	1,882	0,062
F3	-0,029	0,057	-0,041	-0,51	0,611
F4	0,172**	0,07	0,187	2,457	0,015
F5	0,017	0,07	0,019	0,236	0,814
F6	0,131**	0,055	0,178	2,389	0,018
F7	-0,019	0,041	-0,032	-0,466	0,642

$R^2 = 0,380$; $Adjusted R^2 = 0,354$
 $F = 14,599$ (Sig. = 0,000)
 ***, ** và * ký hiệu mức ý nghĩa 1%, 5% và 10%

Nguồn: Nhóm tác giả, 2013.

Kết quả Bảng 6 cho thấy biến F1, F2, F4 và F6 có tác động đến biến mục tiêu GK2 với mức ý nghĩa 1%, 5% và 10%. Các biến này giải thích được 35,4% sự biến thiên của biến mục tiêu và tổng thể mô hình có ý nghĩa ở mức 1%. Các giả thuyết H3, H5, H7 đều bị bác bỏ vì các hệ số hồi quy không có ý nghĩa thống kê. Về mức độ ảnh hưởng, thứ tự các biến từ cao đến thấp là F1, F4, F2 và F6. Điều này chứng tỏ cơ hội phát triển nghề nghiệp và chế độ đãi ngộ là hai nhân tố đóng vai trò quan trọng có ảnh hưởng nhất quán nhất đến cả hai phương diện của sự gắn kết với công ty. Các hệ số hồi quy đều mang dấu dương như kỳ vọng nên giả thuyết H1, H2, H4 và H6 được chấp nhận.

7. Kết luận và kiến nghị

Nghiên cứu xây dựng và kiểm định mô hình nhân tố thực tiễn QTNNL tác động đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức tại Công ty Cổ phần Đông Á. Mô hình kế thừa có điều chỉnh các thang đo của Singh (2004) và Mowday và cộng sự (1979). Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha và phân tích EFA đã rút trích được 7 nhân tố (Thực tiễn QTNNL) và 2 nhân tố (Sự gắn kết) đạt yêu cầu. Ước lượng hồi quy cho thấy cơ hội phát triển nghề nghiệp, chế độ đãi ngộ lương thưởng và hệ thống bản mô tả công việc cập nhật là 3 nhân

tổ có quan trọng tác động cùng chiều đến sự gắn kết của nhân viên. Kết quả nghiên cứu làm cơ sở đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác QTNNL nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp.

Thứ nhất, Công ty cần chú trọng công tác hoạch định và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho cán bộ nhân viên. Đây là nhân tố quan trọng tạo dựng và khích lệ sự gắn bó dài lâu của người lao động với doanh nghiệp, đặc biệt là đội ngũ có trình độ cao, tay nghề giỏi. Điều này đòi hỏi ban lãnh đạo có sự chỉ đạo sát sao đến các phòng chức năng, bộ phận sản xuất thực hiện đánh giá, rà soát lại định hướng, quy hoạch phát triển cho từng cá nhân trong bộ phận. Việc hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của công nhân viên và truyền đạt các tiêu chí rõ ràng về cơ hội phát triển là rất cần thiết giúp người lao động nhận thức rõ và có động lực đề đầu tư hợp lý cho con đường phát triển của mình.

Thứ hai, Công ty cần hoàn thiện chính sách đãi ngộ vì nhân tố này gắn với lợi ích thực tế của người lao động và ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết của họ. Công ty cần đảm bảo mức thu nhập của công nhân viên, nhất là bộ phận sản xuất, đáp ứng được mức sống trung bình hiện nay. Chế độ đãi ngộ cần được xây dựng với tiêu chí rõ ràng, gắn với năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân, bộ phận và của toàn Công ty. Điều này vừa đảm bảo tính công bằng trong đãi ngộ vừa tạo sự tin tưởng, khích lệ nhân viên làm việc, thúc đẩy sự gắn bó lợi ích giữa cá nhân và tập thể. Ngoài ra, Công ty có thể phát triển chính sách thưởng bằng cổ phiếu nhằm khuyến khích sự gắn bó lâu dài của nhân viên.

Thứ ba, Công ty cần tăng cường phối hợp giữa các bộ phận để xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc một cách hệ thống, bài bản. Bên cạnh đó, Công ty cần tham khảo ý kiến chuyên gia và nhân viên làm việc lâu năm trong xây dựng và hoàn thiện bản mô tả để đảm bảo tính chính xác, hợp lý. Với bản mô tả công việc

quy định các nhiệm vụ, quyền hạn một cách đầy đủ, rõ ràng sẽ giúp người lao động hiểu rõ nội dung công việc cũng như làm cơ sở để họ tích cực, chủ động và nỗ lực phấn đấu cho công việc - một thành tố quan trọng thể hiện sự gắn kết với doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

- [1] P. M. Wright, G. C. McMahan, A. McWilliams (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301.
- [2] K. Singh (2004), "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 301.
- [3] D. Farnham, J. Pimlott (1990), *Understanding Industrial Relations*, Cassell, London.
- [4] K. Legge (1995), *Human Resource Management, Rhetoric's and Realities*, Macmillan, Basingstoke.
- [5] R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Vocational Behavior* 14, 224.
- [6] D. Guest (1995), "Human Resource Management, Trade Unions and Industrial Relations", in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: Still Marching on or Marching out? and Human Resource Management: A Critical Test*, Routledge, London.
- [7] D. A. Shepherd, R. Ettenson, A. Crouch (2000), "New Venture Strategy and Profitability: A Venture Capitalist's Assessment", *Journal of Business Venturing* 15, 449.
- [8] G. Ritzer, H. Trice (1969), "An Empirical Study of Howard Becker's Side Bet Theory", *Social Forces*, 47, 475.
- [9] K. R. Bartlett (2001), "The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in Healthcare Field", *Human Resource Development Quarterly* 12, 335.
- [10] J. P. Meyer, A. S. Catherine (2000), "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17, 319.
- [11] Trần Kim Dung, Văn Mỹ Lý (2006), "Ảnh hưởng của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa", *Tạp chí Kinh tế Phát triển* 189.

- [12] Hồ Huy Tựu, Phạm Hồng Liêm (2012), “Sự gắn bó của nhân viên đối với công ty du lịch Khánh Hòa”, Tạp chí Phát triển Kinh tế 264, 56.
- [13] Trần Kim Dung, Abraham Morris (2005), “Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam”, Hội nghị khoa học quốc tế tháng 9/2005, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [14] J. E. Mathieu, D. M. Zajac (1990), “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, Psychological Bulletin, 108, 171.

Human Resource Management and Employee Commitment to Enterprise

Phạm Thế Anh, Nguyễn Thị Hồng Đào

*Nha Trang University,
No. 2, Nguyễn Đình Chiểu, Nha Trang, Khánh Hòa, Vietnam*

Abstract: The paper reviews relevant theories and empirical studies to develop and test the model of human resource management practices affecting employee commitment to enterprise at Dong A Joint Stock Company. The model employed the modified scales of Singh (2004) and Mowday et al. (1979). The scale reliability test - Cronbach's Alpha and exploratory factor analysis (EFA) are performed to screen and extract the qualified factors. The regression results indicate that career development, salary and benefits, and the job description system are the three important factors that have a significant role and positive impacts on employee commitment to the company. Based on the findings, several measures are recommended to enhance human resource management practices and promote employee commitment to the enterprise.

Keywords: Human resource management, commitment, career development, benefits, job description.