

Ảnh hưởng của môi trường làm việc đến sự gắn kết của người lao động: trường hợp nghiên cứu tại Nhà máy Fresenius Kapi Việt Nam

TÓM TẮT

Sự gắn kết của người lao động với tổ chức là một vấn đề thu hút nhiều sự quan tâm trong cả lý thuyết và thực hành quản trị. Bằng kỹ thuật phân tích mô hình cấu trúc SEM, nghiên cứu xác định 3 nhân tố của môi trường làm việc ảnh hưởng đến gắn kết hành vi (sự nỗ lực của người lao động) gồm “đồng nghiệp”, “quản lý trực tiếp” và “bản chất công việc” và 3 nhân tố ảnh hưởng đến gắn kết nhận thức (ý định ở lại làm việc của người lao động) gồm “đồng nghiệp”, “quản lý trực tiếp” và “bản chất công việc” và “tiền lương”. Thông qua mô hình cấu trúc, nghiên cứu cũng cho thấy có sự ảnh hưởng của gắn kết nhận thức đến gắn kết hành vi của người lao động làm việc tại Nhà máy FKV. Ngoài ra, bằng kiểm định T-test và Anova, kết quả không có sự khác nhau về mức độ gắn kết của người lao động đối với Nhà máy theo các đặc điểm cá nhân.

Từ khóa: *sự gắn kết, gắn kết nhận thức, gắn kết hành vi*

The influence of work environment on organizational commitment: a case study at Fresenius Kabi Vietnam Plant

ABSTRACT

Organizational commitment is an important subject in theory and practice of administration. Using structural modeling techniques (SEM), the study identifies 3 factors of the work environment that affect behavioral commitment (employees' efforts) including "colleagues", "direct managers" and "nature of works" and 3 factors affecting perceived commitment (employees' intention to stay at work) including "colleagues", "direct managers" and "nature of works" and "salary". Through the structural model, the study also shows that there is an influence of perceived commitment on behavioral commitment of employees working at Fresenius Kabi Bidiphar (FKV) Plant. In addition, by T-test and Anova, the results do not differ in the degree of Organizational commitment with the plant according to individual characteristics.

Keywords: *Organizational commitment, perceived commitment, behavioral commitment*

1. GIỚI THIỆU

Hiện nay, các doanh nghiệp ngày càng nhận thức rõ nguồn nhân lực là tài sản quan trọng, là lợi thế cạnh tranh, góp phần thiết yếu vào sự thành công của doanh nghiệp. Kết quả một số nghiên cứu cho thấy các tổ chức có thể xây dựng và duy trì vị thế cạnh tranh của mình bằng cách quản lý các nguồn lực bên trong có giá trị cao, không thể thay thế và không thể bắt chước, đó chính là nguồn lực con người. Các doanh nghiệp cần hơn những lao động có năng lực, tích cực và nhiệt tình đối với công việc, có niềm tin và sẵn sàng nỗ lực hết mình đóng góp vào phát triển của doanh nghiệp. Đó chính là sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. Nâng cao sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp sẽ góp phần duy trì được lợi thế cạnh tranh, hạn chế được những tổn thất về chi phí đào tạo, xây dựng nguồn nhân lực và những rủi ro khác khi lao động nghỉ việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả trong kinh doanh của doanh nghiệp.

Chiến lược phát triển kinh tế xã hội Việt Nam giai đoạn 2021-2030 được thông qua tại Đại hội Đảng lần thứ XIII định hướng phát triển công tác chăm sóc sức khỏe là: "xây dựng hệ thống y tế công bằng, chất lượng, hiệu quả và hội nhập quốc tế, thực hiện bao phủ chăm sóc sức khỏe toàn dân"¹. Đối với ngành dược, văn kiện cũng chỉ rõ yêu cầu nhiệm vụ cần chú trọng ưu tiên trong giai đoạn tới đó là "phát triển dược liệu, công nghiệp dược và thiết bị y tế, nâng cao năng lực nghiên cứu, chủ động sản xuất vắc xin, thuốc sáng chế"¹. Hiện nay, thị trường dược phẩm ở Việt Nam đang trong quá trình tăng trưởng mạnh mẽ với mức tăng về tổng giá trị từ 2,7 tỷ USD năm 2015 lên 3,6 tỷ USD năm 2018, tỷ lệ tăng trưởng kép là 10,6%. Theo IQVIA, tính đến năm 2020

quy mô của ngành dược Việt Nam đạt 6,4 tỷ USD, giai đoạn 2018 – 2020 đạt tốc độ tăng trưởng kép hàng năm 6%. Hiện có hơn 44.000 lao động đang làm việc trong ngành. Hệ thống sản xuất kinh doanh dược phẩm được mở rộng với khoảng 250 nhà máy sản xuất, 200 cơ sở xuất nhập khẩu, 4.300 đại lý bán buôn và hơn 62.000 đại lý bán lẻ². Từ đó cho thấy sự phát triển lớn mạnh của ngành công nghiệp dược phẩm, kéo theo đó là nhu cầu lao động ngành dược ngày càng gia tăng mạnh mẽ.

Nhà máy sản xuất thuốc tiêm và dịch truyền của Công ty cổ phần Fresenius Kabi Việt Nam (sau đây gọi là nhà máy FKV) bắt đầu đi vào hoạt động từ năm 2011 và đến nay đã có sự phát triển đáng kể về nhiều mặt. Theo dự báo bán hàng và phát triển công suất sản xuất thuốc dịch truyền giai đoạn 2020 – 2025, sản lượng bán hàng chai dịch truyền PP tăng từ 87 triệu chai năm 2020 lên đến 141 triệu chai năm 2025. Do đó, xây dựng và phát triển lực lượng lao động đáp ứng yêu cầu của Nhà máy là một trong những yếu tố lớn cần được chú trọng nhằm đảm bảo sự ổn định và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Nhà máy. Tuy nhiên, với sự gia tăng nhanh chóng số lượng các doanh nghiệp trong ngành dược và tính chất đặc thù của lao động ngành dược, dẫn đến sự cạnh tranh trên thị trường lao động ngành dược ngày càng trở nên khốc liệt. Đối với nhà máy FKV, những năm gần đây, số lượng người nghỉ việc và chuyển nơi làm việc gia tăng nhanh, lao động ngày càng thiếu tính kỷ luật và tinh thần trách nhiệm; sự phàn nàn và các đòi hỏi về quyền lợi của người lao động ngày càng nhiều; phối hợp và hỗ trợ công việc giữa các bộ phận và giữa những người lao động trong cùng bộ phận ngày càng khó khăn hơn. Mặc dù Nhà máy đã có nhiều sự điều chỉnh trong công tác nhân sự nhưng vẫn chưa có những cải thiện đáng

kể. Bài viết đã tổng quan về sự gắn kết, xác định các nhân tố thuộc môi trường công việc ảnh hưởng đến sự nỗ lực và ý định ở lại làm việc của người lao động đối với Nhà máy FKV. Từ đó, nghiên cứu đã đề xuất các hàm ý chính sách về nhân sự phù hợp nhằm nâng cao sự gắn kết của người lao động với Nhà máy.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

2.1. Khái niệm sự gắn kết

Hiện có nhiều quan điểm khác nhau về sự gắn kết. Mỗi quan điểm tiếp cận ở một khía cạnh khác nhau về sự gắn kết nên đưa ra định nghĩa khác nhau. Sự gắn kết có thể là một trạng thái tâm lý như sự cam kết gắn bó, sự trung thành hoặc có thể là thái độ, hành vi như làm việc hiệu quả cao, hòa hợp với đồng nghiệp và sự nỗ lực cống hiến hết sức cho tổ chức.

Legge cho rằng sự gắn kết được xây dựng dựa trên niềm tin vào một môi trường làm việc tin tưởng lẫn nhau. Theo đó, sự gắn kết của người lao động hoàn toàn khác với hành vi phục tùng được xem là yếu tố đặc trưng của quan điểm quản trị truyền thống. Hành vi phục tùng đó được duy trì bởi hệ thống kiểm soát áp đặt, từ đó dẫn đến sự phản ứng của người lao động hơn là các hành vi phản hồi tích cực và chủ động trong công việc³.

Perrin thì định nghĩa sự gắn kết là sự sẵn sàng và có khả năng giúp tổ chức thành công ở mức độ cao bằng những nỗ lực một cách tự nguyện dựa trên một niềm tin vững chắc. Điều có đó nghĩa rằng sự gắn kết này được tác động bởi các yếu tố cảm xúc và nhận thức liên quan đến công việc và những vấn đề tổng thể của tổ chức⁴. The Segal Group Inc. định nghĩa sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp là người lao động biết mình cần phải làm gì, nghĩa là họ hiểu được con đường phát triển của doanh nghiệp và những kỳ vọng của doanh nghiệp đối với họ trong công việc, đồng thời người lao động có mong muốn được thực hiện công việc đó, nghĩa là họ cảm thấy hài lòng với công việc và được truyền cảm hứng để thực hiện công việc⁶. Theo Robinson và cộng sự, sự gắn kết của người lao động là thái độ tích cực đối với tổ chức và các giá trị của tổ chức. Một nhân viên gắn kết sẽ nhận thức được bối cảnh kinh doanh và phối hợp với đồng nghiệp để cải thiện hiệu quả trong công việc vì lợi ích của doanh nghiệp⁵.

Ở một khía cạnh khác, Roberts và cộng sự cho rằng nếu người lao động có sự gắn kết ở mức độ cao sẽ mang lại các kết quả hoạt động có giá trị lớn cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, người lao động gắn kết sẽ ít có khả năng rời bỏ doanh nghiệp và ít chuyển chuyên nơi làm việc hơn⁷.

Meyer và Allen⁸ cho rằng sự gắn kết với tổ chức là một trạng thái tâm lý thể hiện mối quan hệ của người lao động với tổ chức liên hệ mật thiết đến quyết định ở lại làm việc cho tổ chức. Theo định nghĩa này, sự gắn kết đề cập tới ba yếu tố có liên quan chặt chẽ đến nhau: gắn kết về mặt cảm xúc, gắn kết thể hiện bằng sự cam kết ở lại làm việc với doanh nghiệp và gắn kết thể hiện tuân thủ các quy định trong việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Trên cơ sở các khái niệm về sự gắn kết như trên, trong nghiên cứu này, quan điểm về sự gắn kết là thái độ tích cực của người lao động đối với công việc ở doanh nghiệp. Thái độ tích cực đó được thể hiện qua nhận thức tích cực về công việc và doanh nghiệp; sự khao khát và sẵn sàng nỗ lực hết mình vì mục tiêu của doanh nghiệp.

2.2. Các hướng tiếp cận trong nghiên cứu về sự gắn kết của người lao động với tổ chức

Sự gắn kết của người lao động với tổ chức là một vấn đề thu hút nhiều sự quan tâm trong cả lý thuyết và thực hành của quản trị nhân lực. Nhiều nghiên cứu về sự gắn kết của người lao động trong tổ chức đã được thực hiện và đã có những kết quả tương đồng. Tuy nhiên, một số nghiên cứu tiếp cận ở các hướng khác nhau đưa ra quan điểm khác nhau về sự gắn kết. Các hướng tiếp cận chủ yếu trong các nghiên cứu trước tập trung vào thái độ gắn kết và hành vi gắn kết.

Diễn hình ở hướng nghiên cứu thứ nhất (thái độ gắn kết) là nghiên cứu của Allen và Meyer. Với quan điểm cho rằng sự gắn kết của người lao động với tổ chức là trạng thái tâm lý biểu thị mối quan hệ của người lao động với tổ chức, thể hiện sự gắn kết chặt chẽ với tổ chức và mong muốn góp phần vào việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức, Allen và Meyer đo lường sự gắn kết thông qua ba khía cạnh: gắn kết đạo đức - tuân thủ các quy định của tổ chức, rời bỏ tổ chức xem như là sự phản bội; gắn kết tình cảm-cảm xúc tích cực khi làm việc ở tổ chức; và gắn kết duy trì- tiếp tục ở lại làm việc. Trên cơ sở khái niệm sự gắn kết của Allen và Meyer, các nghiên cứu sau đó đã kế thừa và phát triển thành các thang đo thành phần của thái độ gắn kết như nghiên cứu về sự hài lòng, nghiên cứu về lòng trung thành, nghiên cứu về ý định ở lại làm việc của người lao động với tổ chức. Đồng thời, các tác giả cũng nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết hoặc ảnh hưởng đến các thành phần sự gắn kết của người lao động với tổ chức⁸. Một số tác giả nghiên cứu theo hướng này như Edison và cộng sự, Sturges và các cộng sự, Vương và cộng sự^{9,10,11}.

Đối với hướng nghiên cứu thứ hai (hành vi gắn kết), các nghiên cứu tập trung vào xem xét ảnh hưởng của sự gắn kết đến các vấn đề liên quan đến hành vi của người lao động ở nơi làm việc. Đối tượng nghiên cứu ở hướng tiếp cận này thường là nghiên cứu mức độ ảnh hưởng của các thành phần sự gắn kết đến hành vi rời bỏ doanh nghiệp, hiệu quả hoạt động của tổ chức, kết quả thực hiện công việc của các cá nhân. Một số nghiên cứu theo hướng này như LePine và cộng sự, Hạnh và cộng sự^{12,13}.

2.3. Các thành phần sự gắn kết

Để nghiên cứu sâu về sự gắn kết, một số nhà nghiên cứu tâm lý không chỉ dừng lại ở sự gắn kết nói chung mà phân tích để tiếp cận sự gắn kết ở các khía cạnh khác nhau. Các thành phần sự gắn kết trong các nghiên cứu thường dựa vào mô hình nghiên cứu thái độ và hành vi người lao động trong tổ chức của McShane và Von Glinow. Theo đó, sự gắn kết gồm 3 thành phần: gắn kết cảm xúc, gắn kết nhận thức và gắn kết hành vi.

Gắn kết cảm xúc: được hiểu là những cảm xúc tích cực trong công việc của người lao động đối với doanh nghiệp và những định hướng phát triển của doanh nghiệp. Cảm xúc tích cực đó được biểu hiện thông qua sự hài lòng và yêu mến công việc mà người lao động đang làm ở doanh nghiệp. Cảm xúc đó khiến người lao động cảm thấy yêu mến, quan tâm và hứng thú với công việc. Đồng thời, người lao động nhận thấy công việc mình làm góp phần quan trọng vào kết quả chung cho hoạt động của doanh nghiệp.

Gắn kết nhận thức: được hiểu là niềm tin của người lao động đối với định hướng phát triển và các chính sách của doanh nghiệp. Vì niềm tin này mà người lao động muốn ở lại làm việc cho doanh nghiệp, muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp chứ không phải vì tiền lương cao hay phúc lợi tốt. Họ cũng không bị lôi cuốn bởi những chính sách thu hút của các doanh nghiệp khác vì cho rằng doanh nghiệp này là nơi làm việc tốt nhất và phù hợp nhất đối với họ.

Gắn kết hành vi: được hiểu là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người làm động để làm việc cho doanh nghiệp. Họ đề cao tinh thần trách nhiệm trong công việc nên sẵn sàng cống hiến, phối hợp thực hiện để có thể đạt được kết quả tốt nhất vì mục tiêu của doanh nghiệp. Họ có thể làm việc nhiều hơn những gì được yêu cầu, không so đo thiệt hơn với những nội dung trong mô tả công việc hay hợp đồng lao động đã ký kết.

Như vậy, sự gắn kết trong các nghiên cứu gồm có thể gồm một trong 3 thành phần hoặc cả ba thành phần: gắn kết nhận thức, gắn kết cảm

xúc và gắn kết hành vi. Theo đó, một số nghiên cứu tiếp cận theo hướng xem gắn kết cảm xúc (sự hài lòng) của người lao động như là một biến trung gian trong mối quan hệ giữa sự gắn kết hành vi và ý định rời bỏ tổ chức và kết quả nghiên cứu lại cho thấy sự hài lòng với công việc không thể giải quyết mối quan hệ giữa sự gắn kết của người lao động và ý định rời bỏ tổ chức¹⁵. Hơn nữa, tiếp cận theo quan điểm của định nghĩa sự gắn kết được xác định ở trên, nghiên cứu này xác định các thành phần sự gắn kết gồm gắn kết hành vi (sự nỗ lực) và gắn kết nhận thức (ý định ở lại làm việc).

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động trong tổ chức

Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham và lý thuyết của Patton & McMahon^{16,17} cho rằng tất cả các yếu tố từ bên trong đến bên ngoài môi trường làm việc và cả các yếu tố tâm lý và đặc điểm cá nhân người lao động đều có ảnh hưởng đến quá trình làm việc và phát triển của người lao động. Do đó, các nghiên cứu xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức cũng thường được xây dựng trên nền tảng lý thuyết này.

Thứ nhất, lý thuyết đặc điểm công việc cho rằng trạng thái tâm lý của người lao động phụ thuộc vào đặc tính công việc. Nghĩa là tâm lý làm việc của người lao động phụ thuộc vào bản chất công việc mà họ thực hiện. Bên cạnh đó, trạng thái tâm lý làm việc như thế nào và khả năng kiểm soát công việc ở mức độ nào phụ thuộc vào mức độ mong muốn hoặc sự khát khao của chính bản thân người lao động đó. Hay nói cách khác, kết quả thực hiện công việc phụ thuộc vào giá trị cốt lõi của công việc và các trạng thái tâm lý làm việc. Ngoài ra, các trạng thái tâm lý làm việc của người lao động chịu sự tác động của các yếu tố môi trường – nơi tổ chức thực hiện công việc, các mối quan hệ trong công việc và các đặc điểm cá nhân của người lao động. Mỗi thành phần tương tác với nhau và ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động¹⁶.

Thứ hai, khung hệ thống lý thuyết của Patton và McMahon về các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình làm việc và phát triển của người lao động trong tổ chức được chia thành 3 nhóm: (1) đặc điểm cá nhân: độ tuổi, giới tính, trình độ, thu nhập, thâm niên công tác, ...; (2) Các yếu tố môi trường công việc: lương thưởng, điều kiện làm việc, cơ hội đào tạo, phát triển nghề nghiệp, hòa nhập xã hội, vai trò cá nhân, ...; và (3) Các yếu tố môi trường ngoài công việc: các dịch vụ y tế địa phương, dịch vụ giáo dục và đào tạo, tệ nạn xã hội, môi trường sống tự nhiên, điều kiện giao thông...¹⁷.

Trong nghiên cứu sự gắn kết người lao động, các tác giả thường chỉ tập trung tìm hiểu ảnh hưởng của các yếu tố liên quan đến công việc và môi trường làm việc. Ngoài ra, các nghiên cứu cũng đo lường sự khác biệt trong mức độ gắn kết của người lao động theo các đặc điểm cá nhân. Đó cũng là lựa chọn của nghiên cứu này.

Quản lý trực tiếp: Levinson cho rằng mỗi thành viên trong tổ chức là một bên liên quan và có thể tham gia vào tất cả các khía cạnh của tổ chức, do đó nền tảng văn hoá tổ chức, trong đó có phong cách lãnh đạo hợp tác, sẽ thúc đẩy sự gắn kết¹⁸. Macey và Schneider thì cho rằng quản lý trực tiếp có thể có tác động gián tiếp lên hành vi gắn kết của nhân viên, thông qua việc xây dựng niềm tin cho nhân viên của mình¹⁹. Trong nghiên cứu này, quản lý trực tiếp được hiểu là cách đối xử của người quản lý đối với nhân viên: người quản lý quan tâm, lắng nghe ý kiến phản hồi; động viên và hỗ trợ nhân viên trong công việc, giao tiếp cởi mở, tôn trọng cá nhân và đối xử công bằng với nhân viên.

Cơ hội phát triển: Người lao động được đào tạo và định hướng phát triển sự nghiệp sẽ giúp họ nâng cao kiến thức, kỹ năng và đúc rút được nhiều kinh nghiệm, từ đó đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc. Do đó, việc xây dựng các chính sách khuyến khích và tạo điều kiện để người lao động có cơ hội tăng cường nỗ lực học tập nâng cao năng lực là cần thiết. Bên cạnh đó, người lao động cần được tin tưởng, được giao trách nhiệm đồng thời giao quyền hạn trong phạm vi công việc để họ có thể tự chủ thực thi nhiệm vụ, đạt được mục tiêu công việc có cơ hội để phát triển bản thân.

Bản chất công việc: Quan điểm của nghiên cứu này, nếu công việc thú vị và có nhiều thử thách, đòi hỏi sự sáng tạo sẽ thúc đẩy cơ hội phát triển kỹ năng và sẽ mang lại sự hứng thú cho người lao động. Do đó, nếu công việc được thiết kế phù hợp sẽ tạo được sự thỏa mãn và khuyến khích người lao động tự nỗ lực để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao.

Điều kiện làm việc: Các quá trình lao động khác nhau có thể tạo ra môi trường làm việc khác nhau nên mức độ tác động đến người lao động cũng khác nhau. Tuy nhiên, nếu được tổ chức hợp lý và trang bị đầy đủ, đồng thời tuân thủ các tiêu chuẩn và quy định cụ thể nơi làm việc thì không những hạn chế được nhiều những tác động có hại đến sức khỏe của người lao động mà còn tạo tâm lý thoải mái, yên tâm và hứng thú cho người lao động khi làm việc. Trong nghiên cứu này, điều kiện làm việc được hiểu là tổng thể các yếu tố tổ chức lao động nơi làm việc bao gồm các tiêu

chuẩn về vệ sinh môi trường, sự an toàn của người lao động, kỹ thuật và trang thiết bị phục vụ công việc.

Tiền lương: được hiểu là khoản tiền mà người chủ doanh nghiệp có nghĩa vụ phải trả cho người lao động theo thỏa thuận hợp pháp được ghi trong hợp đồng lao động để người lao động thực hiện một hoặc một số công việc đã được thỏa thuận. Trong thực tế, khoản tiền này được thể hiện rất đa dạng dưới nhiều hình thức khác nhau. Trong nghiên cứu này, tiền lương gồm lương cơ bản (mức lương cố định mà người lao động nhận được theo định kỳ hằng tháng) và các khoản tiền thưởng có tính chất tiền lương (gọi là thu nhập tăng thêm và được chi trả vào cuối năm).

Phúc lợi: là một trong những quyền lợi của người lao động được hưởng theo quy định của pháp luật. Một số hoạt động phúc lợi bắt buộc phải tuân theo các quy định của luật pháp và một số phúc lợi được cung cấp tự nguyện bởi doanh nghiệp. Các chế độ bắt buộc như: thai sản, trợ cấp ốm đau, khuyết tật, thương vong, hưu trí, tai nạn lao động, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp. Ngoài ra, để nâng cao tinh thần, sự hứng khởi trong công việc, sự gắn kết giữa những người lao động, tăng cường phối hợp và nâng cao năng suất lao động, doanh nghiệp có thể triển khai các chế độ phúc lợi tự nguyện, tùy thuộc vào khả năng và nhu cầu của nhân viên như các chuyến du lịch và nghỉ dưỡng, vui chơi tập thể, kiểm tra sức khỏe định kỳ, văn nghệ và thể thao, ...

Đồng nghiệp: là những người làm việc trong cùng một tổ chức hoặc cùng ngành nghề với nhau, có thể có các vai trò và trách nhiệm khác nhau nhưng đều hướng đến một mục tiêu chung của tổ chức đó. Môi trường làm việc nhẹ nhàng khi các mối quan hệ đồng nghiệp chân thành, sẵn sàng hợp tác và hỗ trợ cùng nhau để đạt hiệu quả công việc tốt nhất. Do đó, nếu có mối quan hệ đồng nghiệp tốt cũng là nguồn năng lượng tích cực giúp người lao động tăng cường nỗ lực và gắn kết với doanh nghiệp.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Nghiên cứu định tính

Trên cơ sở thống kê các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của một số nghiên cứu trước, tác giả tiến hành tổ chức thảo luận nhóm để lấy ý kiến. Nhóm thảo luận gồm 2 chuyên gia trong công tác nhân sự và 5 người quản lý đang làm việc trong các doanh nghiệp sản xuất ở Bình Định. Các ý kiến thống nhất việc đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp gồm: (1) Quản lý trực tiếp; (2) Cơ

hội phát triển; (3) Đồng nghiệp; (4) Bản chất công việc; và (5) Điều kiện làm việc.

Bên cạnh đó, các ý kiến của chuyên gia cho rằng yếu tố “Hỗ trợ công việc” thường nằm trong mối quan hệ với quản lý trực tiếp và đồng nghiệp vì chính hai đối tượng này là người hỗ trợ chính yếu trong quá trình thực hiện công việc. Nhóm thảo luận cũng đã đối chiếu thang đo “Hỗ trợ công việc” với thang đo “Quản lý trực tiếp” và thang đo “Đồng nghiệp” trong các nghiên cứu có liên quan và đã thấy có sự tương đồng. Do đó, nhóm đề xuất không đưa yếu tố “Hỗ trợ công việc” vào mô hình nghiên cứu.

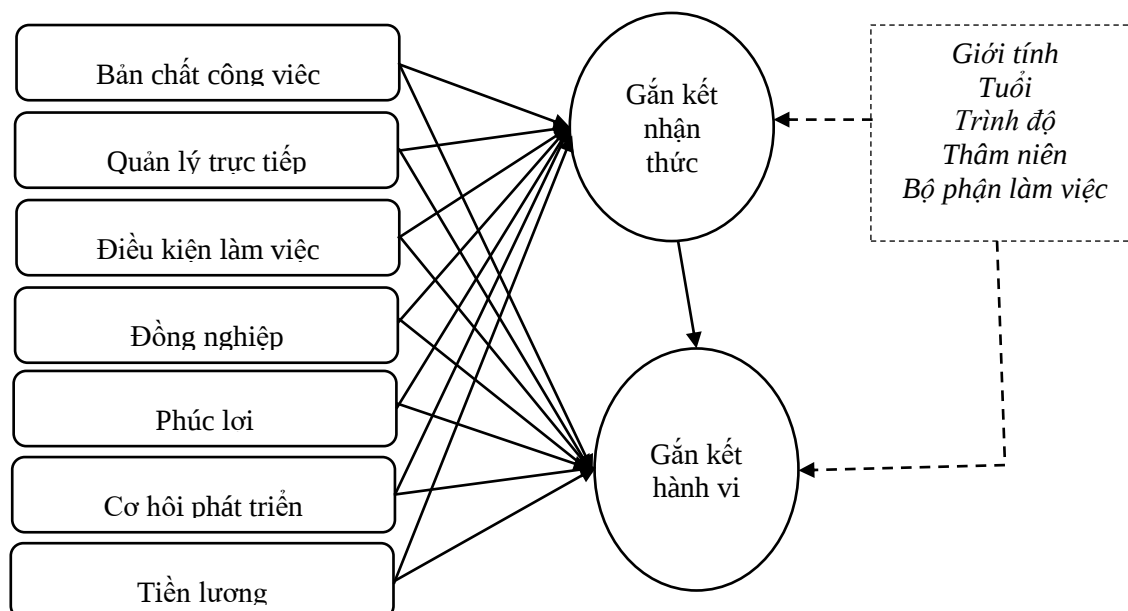
Ngoài ra, đối với yếu tố “Sự ghi nhận”, một số nhà quản lý cho rằng trong thực tế, sự ghi nhận được thể hiện đầy đủ và rõ nét nhất là thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc. Hiện nay đối với nhiều doanh nghiệp, trong đó có Nhà máy sản xuất thuốc tiêm và dịch truyền của Công ty cổ phần Fresenius Kabi Việt Nam đã sử dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc theo KPIs, đồng thời sử dụng kết quả đánh giá làm căn cứ trả lương cho người lao động. Hơn nữa, lao động trong các doanh nghiệp ở Bình Định nói chung và Nhà máy FKV nói riêng có mức thu nhập tương đối thấp so với nhiều vùng khác trong cả nước. Mặc dù là doanh nghiệp FDI nhưng thu nhập bình quân đầu người năm 2022 chỉ vào khoảng 3,9 triệu đồng/tháng, thấp hơn mức thu nhập bình quân chung của lao động trong các doanh nghiệp trong cả nước 4,673 triệu đồng/tháng. Trong khi đó, đặc thù của công việc ở nhà máy FKV là vấn đề vệ sinh lao động được thực hiện và quản lý theo quy trình rất chặt chẽ, người lao động phải tuân thủ nguyên tắc đúng giờ và tập trung cao độ mới có thể đảm bảo chất lượng và hiệu quả công việc. Gần như họ không thể bớt xén thời gian làm việc cho các công việc cá nhân khác để kiếm thêm thu nhập như ở một số doanh nghiệp khác. Do đó,

tiền lương là yếu tố quan trọng đối với người lao động trong việc nỗ lực và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Nhóm thảo luận thống nhất bổ sung yếu tố “Tiền lương” vào mô hình nghiên cứu.

Mặc khác, các nhà quản lý cho rằng một số chính sách đãi ngộ khác và các hoạt động tập thể cũng góp phần củng cố tinh thần làm việc và tăng năng suất làm việc một cách hiệu quả cho doanh nghiệp. Các quyền lợi chính đáng mà người lao động được hưởng theo quy định Nhà nước và các hoạt động cụ thể như: các chuyến du lịch và nghỉ dưỡng tập thể; kiểm tra sức khỏe định kỳ; các hoạt động vui chơi tập thể dành cho người lao động và gia đình, ... mà các doanh nghiệp thực hiện trong thực tế đã mang lại hiệu quả rất tích cực cho doanh nghiệp. Do vậy, nhóm thảo luận cũng thống nhất nên đưa yếu tố này vào mô hình nghiên cứu và gọi tên yếu tố là “Phúc lợi”.

Nghiên cứu này tiến hành khảo sát người lao động trong cùng một nhà máy với số lượng hơn 500 người, để đảm bảo độ tin cậy trong phân tích, nghiên cứu chọn khảo sát tất cả các lao động hiện đang làm việc ở Nhà máy.

Nghiên cứu đã hệ thống để làm rõ khái niệm, quá trình và các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Sau đó, thu thập các tài liệu để tìm ra dữ liệu có liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết. Nghiên cứu sắp xếp theo nhóm yếu tố, trong đó có một nhóm biến độc lập thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến hai thành phần của sự gắn kết và một nhóm biến kiểm soát thuộc về đặc điểm cá nhân. Bên cạnh đó, nghiên cứu tìm hiểu về một số thông tin từ các nghiên cứu trước, kết hợp với khảo sát chuyên gia và thảo luận nhóm để đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất và xây dựng thang đo cho các biến của mô hình.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: tác giả đề xuất)

Trên cơ sở lý thuyết về sự gắn kết và thang đo các nghiên cứu trước về sự gắn kết của người lao động với tổ chức, tác giả kế thừa, phát triển và sử dụng có chọn lọc một số lý thuyết làm cơ sở. Bên cạnh đó, nghiên cứu thang đo của các nhà khoa học đi trước phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của đề tài. Sau đó, tổ chức thảo luận với một số chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự và những người lao động làm việc tại nhà máy sản xuất thuốc tiêm và dịch truyền của Công ty cổ phần Fresenius Kabi Việt Nam, xây dựng thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với Nhà máy.

động với tổ chức phù hợp với đặc thù tại nhà máy sản xuất thuốc tiêm và dịch truyền của Công ty cổ phần Fresenius Kabi Việt Nam.

Thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong nghiên cứu này bao gồm (1) thang đo của 7 nhân tố thuộc môi trường công việc, (2) thang đo của gắn kết hành vi và (3) thang đo của gắn kết nhận thức. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đề xuất các đặc điểm cá nhân tác động đến mối quan hệ giữa các nhân tố môi trường công việc với các thành phần sự gắn kết.

MH	Các tiêu thức	Nguồn
BCCV	Bản chất công việc	
BCCV1	Anh/chị hoàn toàn tự chủ trong công việc	Perrin, Robinson và cs., Saks ^{4,5,20}
BCCV2	Công việc đòi hỏi phối hợp nhiều kỹ năng	Perrin, Robinson và cs., Saks ^{4,5,20}
BCCV3	Anh/chị nhận thấy công việc mình làm thật ý nghĩa	Perrin, Robinson và cs., Saks ^{4,5,20}
BCCV4	Anh/chị nhận thấy công việc rất phù hợp với bản thân	Thảo luận nhóm
BCCV5	Công việc đòi hỏi sự tập trung cao và cẩn thận	Perrin, Robinson và cs., Saks ^{4,5,20}
QLTT	Quản lý trực tiếp	
QLTT1	Anh/chị cảm thấy tin tưởng người quản lý trực tiếp	Aon Hewitt's, Macey và cs., Perrin ^{21,19,4}
QLTT2	Quản lý trực tiếp của anh/chị biết lắng nghe phản hồi từ nhân viên	Aon Hewitt's, Macey và cs., Perrin ^{21,19,4}
QLTT3	Quản lý trực tiếp của anh/chị luôn tạo điều kiện để anh/chị nói lên ý kiến của mình	Thảo luận nhóm
QLTT4	Anh/chị nhận được sự hỗ trợ rất nhiều từ người quản lý trực tiếp	Aon Hewitt's, Macey và cs., Perrin ^{21,19,4}
QLTT5	Quản lý trực tiếp của anh/chị tôn trọng nhân viên	Aon Hewitt's, Macey và cs., Perrin ^{21,19,4}
QLTT6	Quản lý trực tiếp của anh/chị luôn tạo động lực phát triển nghề nghiệp cho anh/chị	Aon Hewitt's, Macey và cs., Perrin ^{21,19,4}
DN	Đồng nghiệp	
DN1	Đồng nghiệp của anh/chị là người thân thiện và hòa đồng	Teck-Hong và cs., Niehoff và cs. ^{22,23}
DN2	Anh/chị và các đồng nghiệp cùng phối hợp làm việc tốt	Teck-Hong và cs., Niehoff và cs. ^{22,23}
DN3	Những người mà anh/chị làm việc chung thường giúp đỡ lẫn nhau	Teck-Hong và cs., Niehoff và cs. ^{22,23}
DN4	Anh/chị cảm thấy thoải mái trong quan hệ với các đồng nghiệp	Teck-Hong và cs., Niehoff và cs. ^{22,23}
DKLV	Điều kiện làm việc	
DKLV1	Nơi làm việc sạch sẽ và thoáng mát	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}
DKLV2	Nơi làm việc của anh/chị an toàn và sạch sẽ	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}
DKLV3	Trang thiết bị phục vụ cho công việc của anh chị luôn sẵn sàng và đầy đủ	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}

DKLV4	Anh/chị cảm thấy thoải mái ở nơi làm việc	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}
PL	Phúc lợi	
PL1	Nhà máy đảm bảo quyền lợi và các chính sách phúc lợi dành cho anh/chị theo quy định pháp luật	Luận và cs. ²⁵
PL2	Anh/chị rất hứng thú với các chương trình sinh hoạt tập thể do Nhà máy tổ chức	Thảo luận nhóm
PL3	Nhà máy rất quan tâm chăm sóc sức khỏe cho người lao động	Luận và cs. ²⁵
PL4	Anh/chị hài lòng với các khoản phúc lợi nhận được từ Nhà máy	Luận và cs. ²⁵
CHPT	Cơ hội phát triển	
CHPT1	Anh/chị có nhiều cơ hội để phát triển nghề nghiệp	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}
CHPT2	Nhà máy có chính sách hỗ trợ đào tạo và phát triển nhân viên rất tốt	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}
CHPT3	Anh/chị được trang bị các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}
CHPT4	Anh/chị được khuyến khích để phát triển các kỹ năng mới	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}
CHPT5	Nhà máy giúp cho anh/chị định hướng phát triển nghề nghiệp	Berry, Robinson và cs., Perrin, Phong ^{15,5,4,24}
TL	Tiền lương	
TL1	Tiền lương tương xứng với công việc của anh/chị	Robinson & cs., Perrin, Saks, Phong ^{5,4,20,24}
TL2	Tiền lương được trả công bằng đối với công việc anh/chị làm	Robinson & cs., Perrin, Saks, Phong ^{5,4,20,24}
TL3	Anh/chị nhận được khoản tiền lương tương xứng với mức độ đóng góp	Robinson & cs., Perrin, Saks, Phong ^{5,4,20,24}
TL4	Anh/chị nhận thấy Nhà máy có chế độ lương phù hợp	Robinson & cs., Perrin, Saks, Phong ^{5,4,20,24}
GKHV	Gắn kết hành vi	
GKHV1	Anh/chị luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm cao	Thomas, Perrin, Sundaray, Lookwood ^{26,4,27,28}
GKHV2	Anh/chị luôn nỗ lực để thực hiện công việc được tốt nhất ở mức có thể	Thomas, Perrin, Sundaray, Lookwood ^{26,4,27,28}
GKHV3	Anh/chị cố gắng giúp đỡ những người khác trong Nhà máy này bất cứ khi nào có thể	Thomas, Perrin, Sundaray, Lookwood ^{26,4,27,28}
GKHV4	Anh/chị sẵn sàng làm nhiều hơn những gì được yêu cầu để góp phần đạt mục tiêu của Nhà máy	Thomas, Perrin, Sundaray, Lookwood ^{26,4,27,28}
GKNT	Gắn kết nhận thức	
GKNT1	Anh/chị nghĩ rằng Nhà máy là nơi làm việc tốt nhất đối với mình	Thomas, Adams, Sundaray, Lookwood ^{26,29,27,28}
GKNT2	Anh/chị sẵn sàng nỗ lực cống hiến lâu dài ở Nhà máy	Thomas, Adams, Sundaray, Lookwood ^{26,29,27,28}
GKNT3	Anh/chị sẵn sàng ở lại làm việc cho Nhà máy ngay cả khi Nhà máy gặp khó khăn	Thomas, Adams, Sundaray, Lookwood ^{26,29,27,28}
GKNT4	Anh/chị không có ý định rời bỏ Nhà máy ngay cả khi có cơ hội làm việc ở nơi khác với mức thu nhập cao hơn	Thomas, Adams, Sundaray, Lookwood ^{26,29,27,28}

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

- Đối với các đặc điểm cá nhân người lao động: một số nghiên cứu trước cho thấy có sự

khác biệt về mức độ gắn kết theo các đặc điểm cá nhân như độ tuổi, giới tính và tình trạng hôn

nhân^{30,31}. Trong nghiên cứu này, ở phạm vi một nhà máy, đối tượng khảo sát thuộc nhiều bộ phận làm việc khác nhau, trình độ và mức thu nhập cũng rất khác nhau, vì vậy nghiên cứu này sẽ xem xét có hay không sự khác nhau về mức độ gắn kết theo 5 đặc điểm: *giới tính, độ tuổi, trình độ, thu nhập và tình trạng hôn nhân*.

3.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 503 người lao động đang làm việc ở Nhà máy, trong đó có 47,3% lao động nữ và 52,7% lao động nam với hơn 85% lao động ở độ tuổi từ 25 đến 44 tuổi. Trong số đó, có 57 lao động là nhân viên phòng ban, 19 lao động quản lý, còn lại là công nhân. Hơn 81% lao động được khảo sát là đã kết hôn và mức thu nhập phổ biến từ 5-8 triệu đồng/tháng. Khảo sát được thực hiện trực tuyến thông qua google form.

Nghiên cứu sử dụng nhiều kỹ thuật phân tích trên phần mềm SPSS 22.0 để xử lý dữ liệu và tìm ra các vấn đề mà mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra. Sau khi kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha (CA), nghiên cứu phân tích nhân tố khám phá và phân tích nhân tố khẳng định để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến các thành phần sự gắn kết người lao động với nhà máy. Sau đó, dùng mô hình cấu trúc để xác định mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố thuộc môi trường công việc đến các thành phần của sự gắn kết, đồng thời xem xét mối quan hệ giữa các thành phần của sự gắn kết. Ngoài ra, nghiên cứu tiến hành kiểm định có hay không sự khác nhau về mức độ gắn kết của người lao động theo các đặc điểm cá nhân bằng kỹ thuật phân tích sâu Anova và T-test.

4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

Thang đo 7 biến độc lập trong mô hình nghiên cứu được thể hiện qua 32 biến quan sát và thang đo của 2 biến phụ thuộc (gắn kết nhận thức và gắn kết hành vi) được thể hiện qua 8 biến quan sát. Kết quả kiểm định độ tin cậy thông qua hệ số CA có 1 biến quan sát của biến độc lập “Bản chất công việc” không thỏa mãn điều kiện (tương quan với biến tổng nhỏ hơn 0,3) là “Anh/chị hoàn toàn tự chủ trong công việc” bị loại. Cấu trúc thang đo các biến có tính nhất quán vì các CA nằm trong khoảng giá trị từ 0,829 đến 0,933.

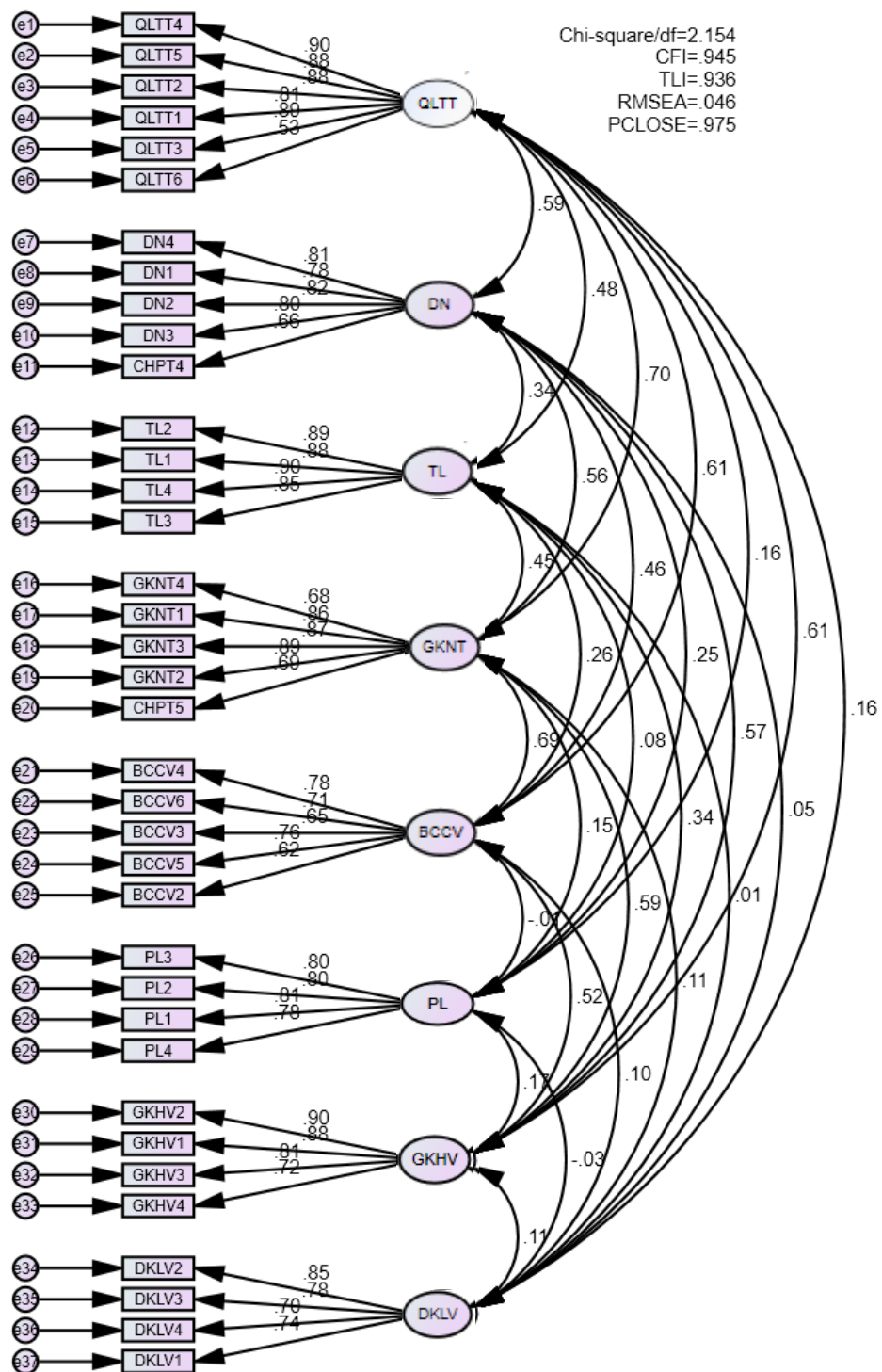
Kết quả phân tích nhân tố khám phá với các biến độc lập có 7 nhân tố được rút trích với hệ số KMO bằng 0,918 và phần trăm rút trích là 72,139%. Con số này cho thấy các biến quan sát của thang đo đã giải thích được 72,139% biến

thiên của dữ liệu khảo sát. Nghiên cứu sử dụng phép quay promax, kết quả cho thấy tất cả các hệ số truyền tải đều lớn hơn 0,5 và khác biệt hệ số truyền tải giữa hai nhân tố được rút trích nhỏ hơn 0,3. Như vậy thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến các thành phần sự gắn kết đã đạt yêu cầu về điều kiện giá trị phân biệt và tính chất hội tụ.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá đối với biến phụ thuộc “gắn kết hành vi” và “gắn kết nhận thức” đều có chỉ số KMO lớn hơn 0,75 và kiểm định Barlett's có sig. bé hơn 0,05. Đồng thời các hệ số tải lên nhân tố rút trích đều lớn hơn 0,5 và giá trị tổng phương sai trích đều trên 76%. Do đó, các thang đo đảm bảo giá trị hội tụ.

Kiểm tra mối quan hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc bằng phân tích hệ số tương quan đơn (Pearson) cho thấy “gắn kết hành vi” và “gắn kết nhận thức” có tương quan với tất cả các biến độc lập với hệ số tương quan lớn hơn 0 và mức ý nghĩa bé hơn 0,05, đồng thời không có hiện tượng đa cộng tuyến đáng kể giữa các biến độc lập.

Sau khi phân tích nhân tố khám phá để loại bỏ các quan sát không phù hợp, 39 quan sát còn lại tiếp tục được đưa vào phân tích nhân tố khẳng định để khẳng định tính đơn hướng và độ hội tụ của các biến thành phần bằng phần mềm Amos 20.0. Sau 4 lần phân tích, lần lượt loại các biến quan sát CHPT1, CHPT2, CHPT3 vì có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 và khoảng cách hệ số truyền tải giữa 2 nhân tố lớn hơn 0,3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định lần 4 cho thấy còn 36 biến quan sát hội tụ về 8 nhóm, trong đó CHPT4 tải lên nhân tố “Đồng nghiệp” và CHPT5 tải lên nhân tố “Gắn kết nhận thức”. Hệ số truyền tải lên nhân tố hội tụ của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 và kết quả kiểm định lại thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết và các thành phần sự gắn kết theo độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability-CR) đều lớn hơn 0,8, vì vậy thang đo là đáng tin cậy. Bên cạnh đó, giá trị phương sai trích (AVE) có giá trị lớn hơn 0,5, phương sai hệ số tương quan lớn nhất đều nhỏ hơn AVE, đồng thời các giá trị căn bậc hai của AVE đều lớn hơn tương quan giữa hai khái niệm nên thang đo đạt điều kiện về độ hội tụ và giá trị phân biệt. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định có các hệ số CFI bằng 0,945, TLI bằng 0,936, CMIN/DF bằng 2,154, p bằng 0,000, RMSEA bằng 0,046 và phương sai phần dư của các biến và tương quan phần dư giữa các biến bằng 0,0424, vì vậy mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu khảo sát.



Hình 2. Mô hình kết quả phân tích nhân tố khẳng định.

Sau khi phân tích nhân tố khẳng định để khẳng định lại độ hội tụ và giá trị phân biệt của các nhân tố và các thành phần của sự gắn kết, nghiên cứu tiếp tục chuyển từ mô hình CFA sang mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố lên các thành phần của sự gắn kết và kiểm định mối quan hệ

(Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu từ phần mềm SPSS)

giữa các thành phần gắn kết nhận thức và gắn kết hành vi. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc có các hệ số CFI bằng 0,945 (lớn hơn 0,9), TFI bằng 0,935 (lớn hơn 0,9), cmin/df bằng 2,208 (bé hơn 3), p bằng 0,000, RMSEA bằng 0,047 (bé hơn 0,08). Ngoài ra, phương sai phần dư của các biến và tương quan phần dư giữa các biến (SRMR)

bằng 0,0484 (nhỏ hơn 0,05). Vì vậy mô hình xác định phù hợp với dữ liệu khảo sát.

Bảng 2. Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố lên các thành phần sự gắn kết.

Mối quan hệ			HSUL chưa chuẩn hóa	HSUL chuẩn hóa	Giá trị p	Sai số chuẩn
Gắn kết hành vi	<---	Đồng nghiệp	0,318	0,298	0,000	0,058
Gắn kết hành vi	<---	Quản lý trực tiếp	0,260	0,288	0,000	0,056
Gắn kết hành vi	<---	Bản chất công việc	0,214	0,188	0,000	0,062
Gắn kết nhận thức	<---	Bản chất công việc	0,438	0,347	0,000	0,068
Gắn kết nhận thức	<---	Quản lý trực tiếp	0,236	0,237	0,000	0,057
Gắn kết nhận thức	<---	Đồng nghiệp	0,156	0,132	0,009	0,060
Gắn kết nhận thức	<---	Tiền lương	0,115	0,133	0,000	0,034
Gắn kết nhận thức	<---	Gắn kết hành vi	0,149	0,134	0,007	0,055

(Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu từ phần mềm Amos)

Đối với thành phần “Gắn kết hành vi”: có 3 nhân tố ảnh hưởng đến thành phần “Gắn kết hành vi” gồm: “Đồng nghiệp”, “Quản lý trực tiếp” và “Bản chất công việc”. Các thành phần này có hệ số ước lượng chuẩn hóa về mức độ ảnh hưởng lên thành phần “Gắn kết hành vi” lần lượt là: 0,318; 0,260; 0,214. Các hệ số ước lượng này có độ lệch chuẩn từ 0,055 đến 0,062.

Đối với thành phần “Gắn kết nhận thức”: Mức độ gắn kết nhận thức trung bình của người lao động với Nhà máy FKV theo thang đo 5 mức độ dao động từ 3,70 đến 4,00, trong đó biến quan sát “Anh/chị không có ý định rời bỏ Nhà máy ngay cả khi có cơ hội làm việc ở nơi khác với mức thu nhập cao hơn” có mức trung bình thấp nhất (3,70), bên cạnh đó sự tin tưởng đây là nơi làm việc tốt nhất và sự sẵn sàng nỗ lực cống hiến lâu dài cho doanh nghiệp đều có giá trị trung bình thấp hơn 4. Sự gắn kết này chịu tác động của 4 nhân tố: “Bản chất công việc”, “Quản lý trực tiếp”, “Đồng nghiệp” và “Tiền lương”. Các nhân tố này có hệ số ước lượng chuẩn hóa về mức độ ảnh hưởng lên thành phần “Gắn kết nhận thức” lần lượt là: 0,438; 0,236; 0,156 và 0,115. Các hệ số ước lượng này có độ lệch chuẩn từ 0,034 đến 0,068. Kết quả này cho thấy quản lý trực tiếp là nhân tố quan trọng nhất tác động đến ý định ở lại làm việc và sự nỗ lực làm việc của người lao động.

Như vậy, các nhân tố bên trong doanh nghiệp như “Bản chất công việc”, “Quản lý trực tiếp”, “Đồng nghiệp” và “Tiền lương” có ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. Đối với công việc ở nhà máy FKV, lao động thường xuyên làm việc trong môi trường sản xuất dược phẩm, tiếp xúc hàng ngày với các máy móc, hóa chất nên người lao động luôn phải tập trung cao độ, có ý thức chấp hành tốt các quy

định, nội quy của Công ty về bảo hộ lao động, việc vận hành máy móc, quy trình sản xuất đảm bảo vô trùng, vô khuẩn. Với điều kiện làm việc như vậy, việc cắt xén thời gian của Nhà máy là rất khó, đồng thời cần sự phối hợp hỗ trợ lớn từ các đồng nghiệp với nhau. Ngoài ra, thu nhập của người lao động gần như phụ thuộc hoàn toàn vào tiền lương từ công việc.

Đối với nhân tố “Bản chất công việc”, các biến quan sát bao gồm BCCV2 (Công việc đòi hỏi phối hợp nhiều kỹ năng), BCCV3 (“Anh/chị cảm thấy công việc của mình thật quan trọng và ý nghĩa”), BCCV4 (“Anh/chị cảm thấy công việc rất phù hợp với mình”), BCCV5 (“Công việc đòi hỏi sự tập trung cao và cẩn thận”) đều có sự ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động. Thực tế bản chất công việc tại nhà máy FKV mang tính chất đặc thù là sản xuất dược phẩm – ngành sản xuất được quản lý và giám sát chặt chẽ bởi cơ quan nhà nước (Cục Quản lý dược, Bộ Y tế) và sản phẩm có sự ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của người bệnh khi sử dụng. Theo yêu cầu pháp lý, nhà máy sản xuất dược phẩm phải đáp ứng tiêu chuẩn do Bộ Y tế ban hành (GMP, GLP, GSP), do đó các quy trình liên quan đến sản xuất, kiểm soát và đảm bảo chất lượng sản phẩm, bảo quản và phân phối sản phẩm đòi hỏi người lao động cần tập trung và thận trọng trong mọi hoạt động của mình vì môi trường sản xuất được kiểm soát và đòi hỏi độ sạch vô trùng và vô khuẩn, đồng thời người lao động cũng cần phối hợp nhiều kỹ năng trong công việc (kỹ năng phân tích, kỹ năng hợp tác, làm việc theo nhóm, kỹ năng truyền đạt thông tin...), bên cạnh năng lực chuyên môn của mình. Đối với các biến quan sát BCCV3 và BCCV4, sự ảnh hưởng của các biến này đối với sự gắn kết của người lao động là điều rõ ràng vì

tính chất đặc thù của ngành/ nghề sản xuất được phẩm.

Các nhân tố “Quản lý trực tiếp” và “Đồng nghiệp” có sự ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động. Nhân tố “Quản lý trực tiếp” với các biến quan sát bao gồm QLTT1 (“Anh/chị rất tin tưởng vào người quản lý trực tiếp của mình”), QLTT2 (“Quản lý trực tiếp của anh/chị biết lắng nghe nhân viên”), QLTT3 (“Quản lý trực tiếp của anh/chị luôn tạo điều kiện để anh/chị nói lên ý kiến của mình”), QLTT4 (“Anh/chị nhận được sự hỗ trợ rất tốt từ người quản lý trực tiếp”), QLTT5 (“Quản lý trực tiếp của anh/chị tôn trọng nhân viên”) và QLTT6 (“Quản lý trực tiếp của anh/chị luôn tạo động lực phát triển nghề nghiệp cho anh/chị”). Nhân tố “Đồng nghiệp” bao gồm các biến quan sát DN1 (“Đồng nghiệp của anh/chị là người thân thiện và hòa đồng”), DN2 (“Anh/chị và các đồng nghiệp cùng phối hợp làm việc tốt”), DN3 (“Những người mà anh/chị làm việc chung thường giúp đỡ lẫn nhau”), và DN4 (“Anh/chị cảm thấy thoải mái trong quan hệ với các đồng nghiệp”). Kết quả này được ủng hộ bởi nghiên cứu trước đây của Aon Hewitt's, Macey & cs., Perrin^{21,19,4}. Bên cạnh đó, kết quả này cũng xuất phát từ thực tế quy trình tuyển dụng của nhà máy FKV với các tiêu chí xét tuyển và đánh giá có hiệu quả, tuyển chọn đúng người phù hợp với đúng công việc và phù hợp với giá trị cốt lõi của công ty (Collaboration).

Nhân tố “Tiền lương” với các biến quan sát TL1 (Tiền lương nhận được tương xứng với công việc của anh/chị), TL2 (“Anh/chị cảm thấy tiền lương được trả công bằng”), TL3 (“Tiền lương tương xứng với kết quả anh/chị đóng góp cho Nhà máy”) và TL4 (“Anh/chị nhận thấy Nhà máy có chế độ lương phù hợp”) cũng cho thấy sự ảnh hưởng đến thành phần gắn kết nhận thức của người lao động. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Robinson và cs., Perrin, Saks, Phong^{5,4,20,24}. Thực tế tại nhà máy FKV, tiền lương của nhân viên được thực hiện dựa trên sự thỏa thuận giữa nhà máy và người lao động khi bắt đầu làm việc. Mức tiền lương khác nhau tùy thuộc vào từng vị trí và tính chất công việc khác nhau và mỗi vị trí công việc đều được mô tả thông qua bản mô tả công việc. Việc tăng lương và thưởng hàng năm của nhân viên được đánh giá dựa trên thành tích đạt được thông qua hệ số KPI. Ngoài tiền lương chính người lao động còn nhận các khoản phụ cấp hỗ trợ xăng xe, ăn ca (đối với lao động sản xuất trực tiếp) và phụ cấp hỗ trợ xăng xe, điện thoại (đối với lao động gián tiếp). Tuy nhiên, nhìn chung thì mức lương trả cho người lao động của doanh nghiệp còn thấp so với các doanh nghiệp khác trong tỉnh. Điều này cũng

giải thích vì sao mức độ gắn kết của người lao động đối với nhà máy FKV là khá thấp.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy có sự tác động của gắn kết nhận thức lên gắn kết hành vi với mức ước lượng là 0,149. Điều này cho thấy những lao động càng tin tưởng rằng đây là nơi tốt nhất để làm việc, càng muốn gắn bó và làm việc lâu dài ở Nhà máy thì càng trách nhiệm trong công việc, càng nỗ lực làm việc vì sự phát triển của Nhà máy. Hơn nữa, phân tích Anova và T-test kiểm định sự khác nhau về mức độ gắn kết theo Levene Statistic giữa các nhóm doanh nghiệp theo các đặc điểm cá nhân đều có giá trị sig. lớn hơn 0,05. Như vậy có thể kết luận không có sự khác nhau về mức độ gắn kết theo các giới tính, độ tuổi, thu nhập và bộ phận làm việc.

5. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

Sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp là yếu tố có tác động lớn đến hành vi của người lao động nơi làm việc, giúp ổn định nhân sự, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Dưới sự tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, môi trường kinh doanh biến động không ngừng thì sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp càng trở nên quan trọng và cần thiết. Do đó, cần tạo dựng và nâng cao sự gắn kết để nó trở thành phương tiện hữu ích, đặc lực cho các nhà quản trị nhân sự trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra một số đề xuất hàm ý chính sách cho Nhà máy nhằm nâng cao sự gắn kết của người lao động:

- Về bản chất công việc: vì tính chất đặc thù của công việc sản xuất được phẩm nên tác giả không đề xuất các biện pháp làm thay đổi bản chất công việc. Tác giả đề xuất nhóm giải pháp hỗ trợ nhằm làm giảm tính chất căng thẳng trong công việc: Giảm số giờ làm việc của người lao động trực tiếp sản xuất bằng cách đầu tư tự động và đồng bộ hóa thiết bị dây chuyền sản xuất nhằm tăng hiệu suất sản xuất; tổ chức những hình thức giải trí và tập luyện thể dục thể thao cho người lao động, cụ thể tạo điều kiện cho người lao động tham gia các hoạt động tập thể do các tổ chức đoàn thể tổ chức một cách hiệu quả và thực chất.

- Về quản lý trực tiếp: Nhà máy tiếp tục duy trì và nâng cao bầu không khí thân thiện và gần gũi giữa quản lý và nhân viên; linh hoạt tổ chức những buổi đối thoại trực tiếp giữa người quản lý và cấp dưới nhằm nắm bắt kịp thời những khó khăn, trở ngại trong công việc cũng như trong đời sống của người lao động, từ đó có biện pháp giải quyết kịp thời; có kế hoạch liên tục bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ quản lý trực tiếp để nâng

cao năng lực quản lý, phát huy tính sáng tạo và hiệu quả, đồng thời tạo động lực cho người lao động.

- Về mối quan hệ với đồng nghiệp: Dù ở bất kỳ vị trí quản lý hay nhân viên, người lao động cần phải được tôn trọng và đối xử công bằng, tất cả cùng nỗ lực, phối hợp để đóng góp hướng tới mục tiêu chung của tổ chức. Do đó, Nhà máy cần hoàn thiện quy chế làm việc theo hướng tạo lập một môi trường bình đẳng, đoàn kết, tôn trọng và giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Bên cạnh đó, cần có các chính sách để tạo lập một môi trường cạnh tranh, thi đua lành mạnh và bình đẳng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Quốc hội 15. *Nghị quyết số 16/2021/QH15 về Kế hoạch phát triển kinh tế- xã hội 5 năm 2021-2025, 2021.*
2. N. M. Hà. *Phát triển ngành dược Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*, <https://kinhtevadubao.vn/phat-trien-nganh-duoc-viet-nam-thuc-trang-va-giai-phap-21293.html>, truy cập ngày 04/02/2023.
3. K. Legge. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Chippenham: MacMillan Business, **1995**.
4. T. Perrin. The 2003 Towers Perrin Talent Report: Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement, Research Report, Stamford, Conn, **2003**.
5. D. Robinson, S. Perryman & S. Hayday. *The Drivers of Employee Engagement*, Brighton, Sussex: IES Research report, **2004**.
6. The Segal Group Inc. *Sales force findings: Rewards and engagement, Rewards of Work Study*, Retrieved on December 27, **2006**.
7. D. R. Roberts & T. O. Davenport. Job engagement: Why it's important and how to improve it, *Employment Relations Today*, **2002**, 21-29.
8. J. P. Meyer & N. J. Allen. A threecomponent conceptualization commitment of organizational, *Human Resources Management*, **1991**.
9. E. Edison & S. Josephine. Factors Affecting Employee Commitment in the workplace: An Analysis, *Journal of Education and Practice*, **2020**, 11(27), 160-171.
10. J. Sturges, D. Guest & K. Mackenzie Davey. Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work, *Journal of Organization Behavior*, **2000**, 23(6), 731-748.

- Giải pháp về tiền lương: Cần lập ngân sách cho chính sách giữ người ở những vị trí công việc quan trọng dựa trên sự cam kết gắn bó trong một khoảng thời gian nhất định của người lao động. Việc này tạo động lực cho người lao động gắn kết với Nhà máy trong bối cảnh cạnh tranh về nhân lực chất lượng cao ngày càng tăng trong ngành sản xuất dược phẩm. Bên cạnh đó, xây dựng chính sách thu hút và phát triển nhân tài cả bên trong và bên ngoài nhằm tạo nguồn nhân lực kế cận trong tương lai, đảm bảo sự ổn định trong sản xuất và phát triển của Nhà máy.

11. B. N. Vương & N. T. N. Châu. Nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức: nghiên cứu thực nghiệm tại Công ty TNHH Hùng Cá, *Tạp chí Khoa học Đại học Văn Hiến*, **2020**, 7(2), 57-74.
12. J. A. LePine, A. Erez, & D. E. Johnson. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, **2002**, 87(1), 52-65.
13. L. N. Hạnh, H. X. Hường, N. N. Đức. Hành vi công dân tổ chức của giảng viên đại học ở Việt Nam: Vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, **2020**, 12(2019), 55-80.
14. S. L. McShane & M. A. Von Glinow. *Organizational Behaviour*, International Edition, McGraw-Hill Education, New York, **2003**.
15. M. L. Berry. *Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction, and Age*, PhD dissertation, University of Tennessee, **2010**.
16. J. R. Hackman & G. R. Oldham. *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, 78-80, **1980**.
17. W. Patton & M. McMahon. *Career development and systems theory: A new relationship*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, **1999**.
18. E. Levinson. *Developing high employee engagement makes good business sense*, 2007.
19. W. H. Macey & B. Schneider. The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology, Perspectives on Science and Practice*, **2008**, 1, 3-30.

- 20.A. M. Saks. Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, **2006**, 21(7/2006), 600-619.
- 21.Ken Oehler. Aon Hewitt's Model of Employee Engagement, *Global Engagement Practice Leader Aon Hewitt*, **2015**, January-2015, 1-7.
- 22.Tan Teck-Hong & Amna Waheed. Herzberg's Motivation – Hygiene Theory And Job Satisfaction in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money, *Asian Academy of Management Journal*, **2011**, 16(1), 73–94.
- 23.B. P. Niehoff & R. H. Moorman. Fairness in performance monitoring: The role of justice in mediating the relationship between monitoring and organizational citizenship behaviors, *Academy of Management Journal*, **1993**, 36, 527-556.
- 24.T. K. Phong. *Ảnh hưởng của chất lượng cuộc sống công việc đến sự gắn kết nhân viên trong tổ chức*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, **2011**.
- 25.T. C. Luận & N. Q. Phước. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng công việc của nhân viên tại Công ty cổ phần dược phẩm Cửu Long, *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, **2018**, 3, 20-38.
- 26.C. H. Thomas. A new measurement scale for employee engagement: Scale development, pilot test, and replication, *Academy of Management Annual Meeting*, **2017**, 2007(1), 1-6.
- 27.L. T. Eby, D. M. Adams, J. E. Russell, & S. H. Gaby. Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling, *Human relations*, **2000**, 53(3), 419-442.
- 28.K. B. Sundaray. Employee engagement: A driver of organizational effectiveness, *European Journal of Business and Management*, **2011**, 3(8), 53-59.
- 29.N. R. Lockwood. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role, *Society for Human Resource Management*, **2007**, 2, 1-9.
- 30.Soni Agrawal. Factors influencing employee engagement: a study of diverse workforce, *The Indian Journal of Social Work*, **2015**, 74(4), 485-506.
- 31.N. Rothbard. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family, *Dissertation Abstracts International US: University Microfilms International*, **1999**, 59 (10-A).