

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



ĐINH HÀ NGỌC DUY

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN GẮN
KẾT NHÂN VIÊN TẠI ĐIỆN LỰC TUY PHONG, TỈNH
BÌNH THUẬN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

BÌNH THUẬN - 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT




ĐINH HÀ NGỌC DUY

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN GẮN KẾT
NHÂN VIÊN TẠI ĐIỆN LỰC TUY PHONG, TỈNH BÌNH
THUẬN**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS VŨ MINH HIẾU

BÌNH THUẬN - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn thạc sĩ kinh tế: “*Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến gắn kết nhân viên tại điện lực Tuy Phong, tỉnh Bình Thuận* ” là do bản thân tự nghiên cứu và thực hiện theo sự hướng dẫn của TS Vũ Minh Hiếu

Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực, khách quan, chưa từng được công bố.

Tác giả

Đinh Hà Ngọc Duy

LỜI CẢM ƠN

Qua quá trình học tập và nghiên cứu, tôi đã hoàn thành chương trình thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh và đề tài luận văn tốt nghiệp của mình, có được kết quả ngày hôm nay không chỉ do quá trình nỗ lực của bản thân, mà còn là sự hỗ trợ và động viên của rất nhiều người, tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn tới:

Ban Giám hiệu Trường Đại học Phan Thiết, Giảng viên tham gia giảng dạy đã truyền đạt những kiến thức quý báu, giúp đỡ, tạo mọi điều kiện cho tôi trong quá trình học tập và thực hiện đề tài.

Tôi xin trân trọng bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS Vũ Minh Hiếu, trong thời gian làm luận văn Thầy đã tận tình, quan tâm và chia sẻ những ý kiến quý giá để giúp tôi hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn ban lãnh đạo điện lực Tuy Phong, Bình Thuận đã tạo điều kiện, chia sẻ, cung cấp thông tin và các tài liệu cần thiết giúp tôi thực hiện đề tài.

Xin chân thành gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã giúp đỡ, tạo điều kiện và động viên giúp đỡ tôi trong suốt thời gian qua.

Trân trọng.

Tác giả

Đinh Hà Ngọc Duy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU	1
1.1 Tính cấp thiết của đề tài	1
1.2 Mục tiêu nghiên cứu.....	1
1.2.1 Mục tiêu tổng quát	1
1.2.2 Mục tiêu cụ thể.....	2
1.3 Câu hỏi nghiên cứu	2
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
1.5 Phương pháp nghiên cứu.....	2
1.6 Ý nghĩa của kết quả nghiên cứu	3
1.6.1 Về mặt lý luận	3
1.6.2 Về mặt thực tiễn	3
1.7 Kết cấu của nghiên cứu	4
Luận văn được trình bày 5 chương, với kết cấu như sau:	4
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	5
2.1 Khái niệm sự gắn kết với công việc	5
2.1.1 Khái niệm về sự gắn kết của nhân viên với công việc	5
2.1.2 Vai trò của việc xây dựng và duy trì gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp...	6
2.1.3 Phân biệt sự gắn kết của nhân viên với các khái niệm khác của hành vi tổ chức...	8
2.3 Các học thuyết về gắn kết với tổ chức của nhân viên	14
2.3.1 Các lý thuyết nhu cầu về sự gắn kết với tổ chức.....	14
2.3.2 Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg	15

2.3.4 Thuyết công bằng Adam	17
2.5 Các nghiên cứu liên quan.....	17
2.5 Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu.....	20
2.5.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	20
2.5.2 Giả thuyết nghiên cứu	22
2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	23
CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	24
3.1 Quy trình nghiên cứu	24
3.2 Xây dựng thang đo	26
3.2.1 Xây dựng thang đo sơ bộ	26
3.2.2 Xây dựng thang đo chính thức	28
3.3 Phương pháp phân tích số liệu	32
3.4 Kích thước mẫu	37
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	39
4.1 Giới thiệu về diện lực Tuy Phong, Bình Thuận	39
4.2 Mô tả mẫu khảo sát	40
4.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo	42
4.3 Phân tích nhân tố khám phá	45
4.3.1 Phân tích nhân tố khám phá các nhân tố độc lập	45
4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá các nhân tố phụ thuộc	50
4.4 Phân tích hồi quy.....	51
4.6 Kiểm định mô hình.....	54
4.7. Phân tích phương sai ANOVA.....	57
4.7.1 Kiểm định sự khác biệt về giới tính đối với sự gắn kết của nhân viên.....	57

4.7.2 Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi đối với sự gắn kết của nhân viên	58
4.7.3 Kiểm định sự khác biệt về trình độ với sự gắn kết của nhân viên	59
4.7.4 Kiểm định sự khác biệt về thâm niên đối với sự gắn kết của nhân viên.....	60
4.8 Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.....	61
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ GIẢI PHÁP	64
5.1 Kết luận	64
5.2 Đề xuất giải pháp	Error! Bookmark not defined.
5.2.1 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Phần thưởng và sự công nhận.....	64
5.2.2 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Trao đổi thông tin trong tổ chức	66
5.2.3 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị	67
5.2.4 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Chính sách đào tạo và phát triển.....	68
5.2.5 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Làm việc nhóm	70
5.2.6 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Trao quyền và ra quyết định	71
5.3 Hạn chế của đề tài	72
Tài liệu tham khảo.....	73
PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN CHUYÊN GIA.....	76
PHỤ LỤC 2: BẢNG KHẢO SÁT	78
PHỤ LỤC 3. DANH SÁCH CHUYÊN GIA.....	82
PHỤ LỤC SPSS	83

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Thuyết hai nhân tố của Herzberd.....	16
Bảng 2.2 Bảng tổng hợp các nhân tố	21
Bảng 3.1 Bảng câu hỏi sơ bộ.....	26
Bảng 3.2 Bảng câu hỏi chính thức	29
Bảng 4.1 Thông tin về mẫu khảo sát.....	40
Bảng 4.2 Kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha	42
Bảng 4.3 Tổng hợp kiểm định độ tin cậy các thang đo.....	44
Bảng 4.4 Chỉ số KMO và kiểm định Bartlett's	45
Bảng 4.5 Tổng phương sai trích.....	47
Bảng 4.6 Kết quả xoay nhân tố khám phá biến độc lập.....	48
Bảng 4.7 Hệ số KMO và kiểm định Bartlett biến phụ thuộc.....	50
Bảng 4.8 Tổng phương sai trích.....	50
Bảng 4.9 Kết quả xoay nhân tố khám phá biến phụ thuộc.....	50
Bảng 4.10 Tóm tắt mô hình.....	51
Bảng 4.11 Đánh giá mức độ quan trọng trong các nhân.....	53
Bảng 4.12 Trị thống kê F, Kiểm định Fisher	54
Bảng 4.13 Kiểm định sự khác biệt về giới tính.....	57
Bảng 4.14 Kiểm định Leneve sự khác biệt về giới tính.....	57
Bảng 4. 15 Bảng Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi với sự gắn kết của nhân viên..	58
Bảng 4.16 Kiểm định phương sai đồng nhất.....	58
Bảng 4.17 Phân tích phương sai Anova.....	58
Bảng 4. 18 Kiểm định sự khác biệt về trình độ đối với sự gắn kết của nhân viên ...	59
Bảng 4.19 Kiểm định phương sai đồng nhất.....	59
Bảng 4.20 Phân tích phương sai Anova.....	59
Bảng 4.21 Thống kê mô tả số nhóm có thâm niên khác nhau trong công việc	60
Bảng 4.22 Kiểm định phương sai đồng nhất.....	60
Bảng 4.23 Phân tích phương sai Anova.....	60
Bảng 4. 24 Tổng hợp kiểm định các giả thuyết	61

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 2.1 Phân loại gắn kết và một số khái niệm khác có liên quan	12
Hình 2.2 Thuyết hai nhân tố của Herzberg	15
Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	23
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu	24
Hình 4.1 Kiểm định về phân phối chuẩn của phần dư	55
Hình 4.2 Đồ thị Park	55

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU

1.1 Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế, đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp có rất nhiều cơ hội phát triển kinh doanh nhưng cũng gặp rất nhiều thách thức trong cạnh tranh. Đặc biệt là trong xu thế hiện nay, hiện tượng nhảy việc, tư tưởng “đứng núi này trông núi nọ” của nhân viên đang là thách thức lớn đối với doanh nghiệp. Tất cả những nhà quản lý doanh nghiệp đều nhìn nhận rằng họ phải luôn trả giá rất cao cho sự ra đi của những cộng sự then chốt.

Trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu có liên quan đến vấn đề này đã được thực hiện, một số nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức như Smith và cộng sự (1969), Meyer và Allen (1991, 1996), Nachbagauer và Riedl (2002),... Ở Việt Nam cũng đã có một số nghiên cứu đề cập đến việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự thoả mãn trong công việc hay sự gắn kết của nhân viên. Như nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) “Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thoả mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam, hoặc Hà Nam Khánh Giao (2016) “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu”.

Vì thế, với mong muốn qua nghiên cứu này sẽ cung cấp thêm thông tin cho các nhà quản trị hiểu rõ hơn về sự gắn kết với công việc của nhân viên và công ty, từ đó có thể định hướng xây dựng một tổ chức chứa đựng nhiều giá trị tích cực nhằm tạo ra một môi trường làm việc giúp nhân viên trong tổ chức cảm thấy an tâm gắn kết và cam kết phát triển lâu dài cùng với công ty. Đây chính là lý do tác giả lựa chọn đề tài ***“Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến gắn kết nhân viên tại điện lực Tuy Phong, Bình Thuận”*** đề nghiên cứu.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu tổng quát của đề tài nhằm nghiên cứu các yếu tố văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng như thế nào đến sự gắn kết với công việc của nhân viên đang làm việc tại điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu tổng quát đề tài thực hiện các mục tiêu cụ thể sau:

- Phân tích và đo lường ảnh hưởng của các nhân tố thuộc về văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết với công việc của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.
- Đề xuất các giải pháp cho nhà quản trị, tổ chức công đoàn của điện lực Tuy Phong, Bình Thuận nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua kết quả nghiên cứu.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Để thực hiện các mục tiêu trên, đề tài nghiên cứu cần trả lời các câu hỏi sau:

- Những yếu tố văn hóa nào ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong công việc tại doanh nghiệp?
- Để nâng cao sự gắn kết công việc của nhân viên đối với công thì cần thực hiện điều gì?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu*: Các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên tại điện lực Tuy Phong, Bình Thuận

- *Đối tượng khảo sát*: là nhân viên đang làm việc tại điện lực Tuy Phong, Bình Thuận

- *Phạm vi nghiên cứu*: Đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên đang làm việc tại điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

- *Thời gian thực hiện*: đề tài được thực hiện từ tháng 6/2022 đến tháng 12/2022

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính: Nghiên cứu định tính nhằm xây dựng thang đo thông qua bảng câu hỏi phỏng chuyên gia là giảng viên giảng dạy bộ môn quản trị nguồn nhân lực, các lãnh đạo phòng ban và nhân viên đang làm việc tại điện lực Tuy Phong, Bình Thuận

Nghiên cứu định lượng: Phương pháp thu thập dữ liệu: Chọn đối tượng nghiên cứu bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện phi xác suất. Bảng câu hỏi chính thức được phỏng vấn với số mẫu là 200, đồng thời kiểm định mô hình nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng phần mềm SPSS 23.0 Tác giả tiến hành xử lý số liệu thứ tự như sau:

Thứ nhất: Kiểm định độ tin cậy Cronbach Alpha

Thứ hai: Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Thứ ba: Kiểm định hồi quy

Thứ tư: Sau khi phân tích mô hình hồi quy, tác giả tiến hành kiểm định các giả định thống kê: Phân tích tương quan, kiểm định đa cộng tuyến, kiểm định liên hệ tuyến tính phần dư, kiểm định phân phối chuẩn phần dư, kiểm định sự phù hợp của mô hình.,.

Thứ năm: Kiểm định sự khác biệt giữa các biến định tính trong nghiên cứu bằng phương pháp phân tích ANOVA

1.6 Ý nghĩa của kết quả nghiên cứu

1.6.1 Về mặt lý luận

Nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu hệ thống hóa các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên, đồng thời nghiên cứu kết hợp thêm một số yếu tố mới mang tính đặc thù công việc và kiểm định mức độ ảnh hưởng của chúng trong mô hình. Từ đó có thể xây dựng mô hình mới hoàn thiện hơn về sự gắn kết của nhân viên khi làm việc tại điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

Kết quả nghiên cứu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với điện lực Tuy Phong. Kết quả này có thể dùng làm tài liệu, cơ sở tham khảo cho các nghiên cứu sau có liên quan.

1.6.2 Về mặt thực tiễn

Xác định được những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên để, nhà quản trị hoạch định và điều chỉnh các chính sách về quản lý nguồn nhân lực hiệu quả, góp phần vào sự phát triển ổn định của tổ chức nói riêng và định hướng phát triển ngành điện nói chung.

1.7 Kết cấu của nghiên cứu

Luận văn được trình bày 5 chương, với kết cấu như sau:

Chương 1: Giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, ý nghĩa của nghiên cứu

Chương 2: Trình bày tổng quan tài liệu, cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan đến sự gắn kết công việc của nhân viên.

Chương 3: Pháp nghiên cứu, thực hiện xây dựng thang đo, thu thập dữ liệu, thiết kế công cụ khảo sát, xác định cỡ mẫu, phương pháp phân tích,..

Chương 4: Phân tích và thảo luận kết quả nghiên cứu. Nội dung chính của chương là tiến hành nghiên cứu, phân tích và đưa ra những kết quả cụ thể.

Chương 5: Kết luận và đề xuất giải pháp

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Khái niệm sự gắn kết với công việc

2.1.1 Khái niệm về sự gắn kết của nhân viên với công việc

Trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, cho đến nay có nhiều định nghĩa về sự gắn kết của nhân viên. Kahn (1990) là người tiên phong nghiên cứu về sự gắn kết với công việc, nhân viên gắn kết với công việc sẽ dành hết cả tâm trí, hiểu biết và cả về mặt thể chất để thực hiện công việc.

Ulrich (2007) cho rằng sự đóng góp của nhân viên trở thành vấn đề quyết định trong kinh doanh bởi vì khi doanh nghiệp cố gắng tạo nhiều sản phẩm đầu ra hơn mà không phải tăng nhiều nhân viên, doanh nghiệp không có lựa chọn nào khác là phải tìm cách gắn kết nhân viên không chỉ là hiện diện thể chất tại nơi làm việc mà phải gắn kết cả về tâm trí và tinh thần.

Gắn kết với công việc được định nghĩa là trạng thái tinh thần tích cực, thỏa mãn, có liên quan đến công việc được đặc trưng bởi các thuộc tính sự hăng hái cống hiến và say mê (Schaufeli, 2002). Gắn kết với công việc bao hàm cả những trạng thái tinh thần thể hiện về suy nghĩ lời nói và hành động của nhân viên với công việc: đó là sự để tâm vào công việc, tận tụy với công việc, làm việc với niềm đam mê và nhiệt thành, cống hiến cho công việc, nỗ lực và đầy sinh lực làm việc.

Schaufeli và Bakker (2010) cho rằng sự gắn kết công việc có đặc điểm là sự thích thú với công việc, khác với việc nỗ lực gắng sức làm việc - đặc điểm của nghiên việc.

Gắn kết được đề cập đến ở đây nhằm chỉ trạng thái tác động mang tính nhận thức và liên tục chứ không phải mang tính tức thời, không tập trung vào đối tượng, cá nhân hay sự kiện, hành vi nào.

Ba yếu tố đo lường sự gắn kết công việc:

- Yếu tố hăng hái: tràn đầy năng lượng và dành tâm trí làm việc. Sẵn sàng nỗ lực làm việc không ngừng ngay cả khi phải đối mặt với khó khăn.

- Yếu tố cống hiến: dành trọn tâm trí vào công việc, cảm thấy công việc có ý nghĩa nhiệt tình, luôn tìm thấy cảm hứng, tự hào và thử thách với công việc.
- Yếu tố đam mê: hoàn toàn tập trung cho công việc và hạnh phúc khi dành hết thời gian cho công việc.

Những nhân viên gắn kết với công việc là những người đầy sinh lực, tự tin vượt qua những sự kiện xảy ra trong cuộc sống của họ (Bakker, 2009).

Trong nghiên cứu của Macey và Schneider (2008) đưa ra nhiều định nghĩa khác nhau về gắn kết công việc. Gắn kết với công việc là mức năng lượng một người dùng để làm việc hiệu quả và có hiệu suất (Maslach và cộng sự, 2001). Tuy nhiên, theo Schaufeli và Bakker (2004), gắn kết với công việc được xem như trạng thái dao động trong bản thân mỗi người. Trong trường hợp này, Sonnentag và cộng sự (2010) giải thích rằng một nhân viên gắn kết với công việc có thể có những ngày nghỉ, không phải trạng thái gắn kết công việc đều giống nhau cho tất cả mọi ngày.

Các tổ chức cần những người nhân viên thật sự kết nối về tâm lý trong công việc, những người sẵn sàng và có khả năng dành hết tâm trí vào vai trò của họ, những người năng động và luôn hướng đến những chuẩn mực công việc có chất lượng cao. Họ cần những nhân viên gắn kết thực sự với công việc (Bakker & Leiter, 2010).

2.1.2 Vai trò của việc xây dựng và duy trì gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp

Theo Trần Kim Dung(2006) việc xây dựng và duy trì sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức đóng vai trò quan trọng là vì:

- *Là cơ sở cho sự hình thành ý tưởng cho sự phát triển:* Trong thời đại công nghiệp, tài sản vật chất như máy móc, nhà máy, đất đai,...quyết định khả năng cạnh tranh của một công ty. Trong giai đoạn hiện nay, giai đoạn phát triển kinh tế tri thức toàn cầu, nguồn tri thức là những gì quyết định lợi thế cạnh tranh. Việc giữ chân được nhân viên đối với tổ chức là rất cần thiết đặc biệt là nhân viên giỏi. Vì đây là lực lượng nòng cốt đảm bảo và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, họ là lực lượng chính đưa ra những ý tưởng, sáng tạo trong quá trình lao động sản xuất góp phần nâng cao chất lượng hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp, tạo ra sự khác biệt

với các đối thủ cạnh tranh khác giúp cho doanh nghiệp có thể đứng vững trên thị trường.

- *Là nhân tố ảnh hưởng đến kết quả, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp:* nhân viên là nhân tố quyết định đến hiệu quả hoạt động của từng bộ phận cũng như kết quả hoạt động của toàn doanh nghiệp. Với kỹ năng chuyên môn cao, kỹ năng giải quyết tình huống và sự năng động sáng tạo của mình họ sẽ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Do đó, nếu nhân viên được giao việc phù hợp với năng lực cũng như tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện công việc hiệu quả, doanh nghiệp sẽ thu được kết quả khả quan.

- *Là cơ sở nguồn lực cho sự phát triển bền vững:* Nguồn lực con người đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế tri thức, họ nắm bắt kiến thức và kỹ năng cũng như các mối quan hệ quan trọng của doanh nghiệp do đó quyết định đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp, là nguồn lực cơ sở cho nhà lãnh đạo xây dựng chiến lược phát triển. Khi nhà quản trị xây dựng kế hoạch, chiến lược phát triển phải dựa trên nguồn lực sẵn có của mình cả về tài chính lẫn nhân sự. Sự hiện diện và gắn kết của lực lượng nhân viên sẽ là một sự bảo đảm nhân sự cho quá trình triển khai thực hiện cũng như điều chỉnh, điều này giúp họ an tâm đưa ra những chiến lược dài hạn hơn và mục tiêu phát triển cao hơn.

- *Là yếu tố bảo đảm bí mật kinh doanh - điều kiện cần thiết cho sự thành công của doanh nghiệp:* Khi một nhân viên ra đi, doanh nghiệp không chỉ mất đi một phần kiến thức và kỹ năng cần thiết mà họ tích lũy được trong thời gian họ lao động mà còn giúp cho các doanh nghiệp khác có được những yếu tố đó mà không cần đào tạo, đầu tư thời gian và tiền bạc. Nếu người nghỉ việc là một quản lý cấp cao nắm giữ nhiều bí mật, chiến lược kinh doanh, các mối quan hệ xã hội cũng như các mối quan hệ trong công việc với đối tác hoặc là kỹ sư nắm giữ bí mật công nghệ sản xuất chuyển sang làm việc cho đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp thì những tổn thất càng tồi tệ hơn. Lúc đó sự ra đi không chỉ một người mà là công nghệ, khách hàng, cơ hội làm ăn khác.

- *Là tài sản giá trị của doanh nghiệp*: Việc tìm kiếm, tuyển dụng, điều động nhân viên mới nắm bắt công việc, có năng lực để lấp vào vị trí còn trống là một quá trình tiêu tốn thời gian, chi phí đào tạo cũng như chi phí cơ hội. Công ty phải tốn chi phí tuyển dụng mới, thực hiện đào tạo và thử việc. Sau đó còn mất một thời gian dài để hoàn thiện kỹ năng cũng như các mối quan hệ cần thiết đáp ứng nhu cầu công việc.

2.1.3 Phân biệt sự gắn kết của nhân viên với các khái niệm khác của hành vi tổ chức

Khái niệm gắn kết công việc trở thành một chủ đề có nhiều tranh cãi. Nhiều nhà nghiên cứu xem gắn kết người lao động như khái niệm trùng lặp với các chủ đề khác trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Newman và cộng sự (2008) cho rằng khái niệm gắn kết người lao động là một dạng “*bình mới rượu cũ*” chồng chéo các khái niệm khác trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Nhưng Shuck và cộng sự (2013) cũng không đồng tình và cho rằng sự gắn kết là một khái niệm chia sẻ không gian lý thuyết tương tự với thỏa mãn công việc, cam kết tổ chức, sự gắn bó công việc. Ở chiều ngược lại, có nhiều nhà nghiên cứu cũng ủng hộ luận điểm về sự tách bạch và phân biệt sự gắn kết với khái niệm liên quan đến thái độ công việc khác (Robinson, 2004; Saks, 2006; Schaufeli và Hallberg, 2006, Shuck và cộng sự, 2013).

Khái niệm sự gắn kết

Sự cam kết (commitment) hay gắn kết (engagement) là những thuật ngữ không còn xa lạ trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức từ những thập niên 90 và ngày càng được quan tâm. Rất nhiều công trình nghiên cứu trên thế giới cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa cam kết tổ chức với hành vi và thái độ của nhân viên tại nơi làm việc. Một nhân viên mong muốn gắn kết lâu dài với tổ chức sẽ mang lại lòng trung thành, ý thức tự giác, niềm tự hào về tổ chức... từ đó sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc.

Sự cam kết (commitment) hay gắn kết: cam kết là trung thành với một đơn vị xã hội, các đơn vị xã hội có thể là một tổ chức, các hệ thống phụ của một tổ chức, hay một nghề nghiệp. Hầu hết các nghiên cứu về cam kết tập trung vào các tổ chức chứ không phải là hệ thống con hoặc nghề nghiệp (James L. Price, 1997).

Sự gắn kết với tổ chức

Theo Mowday(1979), sự gắn kết với tổ chức là một cá nhân tham gia vào một tổ chức với niềm tin mạnh mẽ, chấp nhận các mục tiêu và các giá trị của tổ chức, sẵn sàng phát huy mọi nỗ lực vì tổ chức và luôn mong muốn duy trì là một thành viên trong tổ chức. Gắn kết với tổ chức đã được xác định là đa chiều trong tự nhiên. Nó phản ánh mức độ của mục tiêu và giá trị tương ứng với các tổ chức, lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, sẵn sàng phải nỗ lực thay mặt cho tổ chức và duy trì các thành viên trong tổ chức.

– Cam kết với tổ chức: Trong cam kết với tổ chức, người lao động được nhận biết với một tổ chức cụ thể cùng những mục đích và ước muốn rõ ràng – được tồn tại như một thành viên của tổ chức. Có ba khía cạnh riêng biệt liên quan đến cam kết tổ chức:

+ Cam kết tình cảm: sự gắn kết về mặt tình cảm với tổ chức và niềm tin về những giá trị của nó.

+ Cam kết tiếp tục: là giá trị kinh tế nhận được của việc tiếp tục ở lại tổ chức.

+ Cam kết mang tính quy phạm: là nghĩa vụ ở lại làm việc với tổ chức vì những lý do đạo đức.

– Gắn kết với tổ chức được xác định là sức mạnh của sự đồng nhất của các cá nhân với tổ chức và sự tham gia tích cực trong tổ chức”. Trong đó: sự đồng nhất là “có niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận mục tiêu cùng các giá trị của tổ chức”. Trung thành: “Ý định hoặc mong ước mạnh mẽ sẽ ở lại cùng tổ chức” (Porter, Mowday,1979)

– Theo O’ Reilly (1986): sự gắn kết với tổ chức bao gồm ý thức về cam kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức.

– Trong khi đó theo Allen và Meyer (1990) thì sự gắn kết với tổ chức của nhân viên được đánh giá dựa trên niềm tin của họ vào tổ chức, sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sẵn sàng làm việc hết mình vì tổ chức và mong muốn trở thành thành viên của tổ chức.

– Gắn kết với tổ chức, là một thái độ, đã được định nghĩa là sức mạnh tương đối của tính cách một cá nhân khi tham gia vào một tổ chức cụ thể (Mowday et al, 1979, Allan và Meyer, 1990), định nghĩa này, phản ánh gắn kết cảm tính của một cá nhân, đại diện cho cách tiếp cận chính để nghiên cứu về gắn kết với tổ chức (Meyer et al., 2002), và văn hóa tổ chức khuyến khích tính gắn kết trong tổ chức, sự kiên định trong ứng xử của các thành viên. Với các thành viên, văn hóa tổ chức cũng có tác động làm tăng sự rõ ràng trong công việc: nên làm như thế nào, điều gì là quan trọng (Ghani et al., 2004). Để đạt được gắn kết với tổ chức, người sử dụng lao động cần giúp nhân viên phát huy năng lực của mình khi tham gia trong tổ chức, càng có nhiều nhân viên được phát huy năng lực trong mọi bộ phận của tổ chức, họ sẽ trung thành với tổ chức.

– Gắn kết với tổ chức được định nghĩa là mức độ mà một nhân viên xác định trách nhiệm với tổ chức và mong muốn tiếp tục tham gia tích cực trong tổ chức (Newstrom và Davies, 2002) đây là một vấn đề cần quan tâm trong lĩnh vực hành vi tổ chức. Nhà quản lý quan tâm hỏi han công việc (đôi khi cả đời sống) có mức độ, khi nhân viên có khó khăn, đó là yếu tố tâm lý, sẽ có tác dụng tốt cho công việc và sự gắn bó của thành viên với tổ chức (Pfeffer, 1998), nếu có sự gắn kết mạnh mẽ hơn của nhân viên với tổ chức, thì ít có khả năng người đó bỏ việc (Guest, 1991; Shore và Martin, 1989).

– Hành vi gắn kết liên quan đến quá trình mà một nhân viên trở thành một phần của một tổ chức cụ thể và hành vi thể hiện của người lao động (Meyer và Allen, 1991). Mặt khác, thái độ gắn kết với tổ chức được xem là mối quan hệ giữa người lao động và tổ chức, và mức độ mà người lao động và tổ chức chia sẻ các mục tiêu và giá trị giống nhau (Meyer và Allen, 1991).

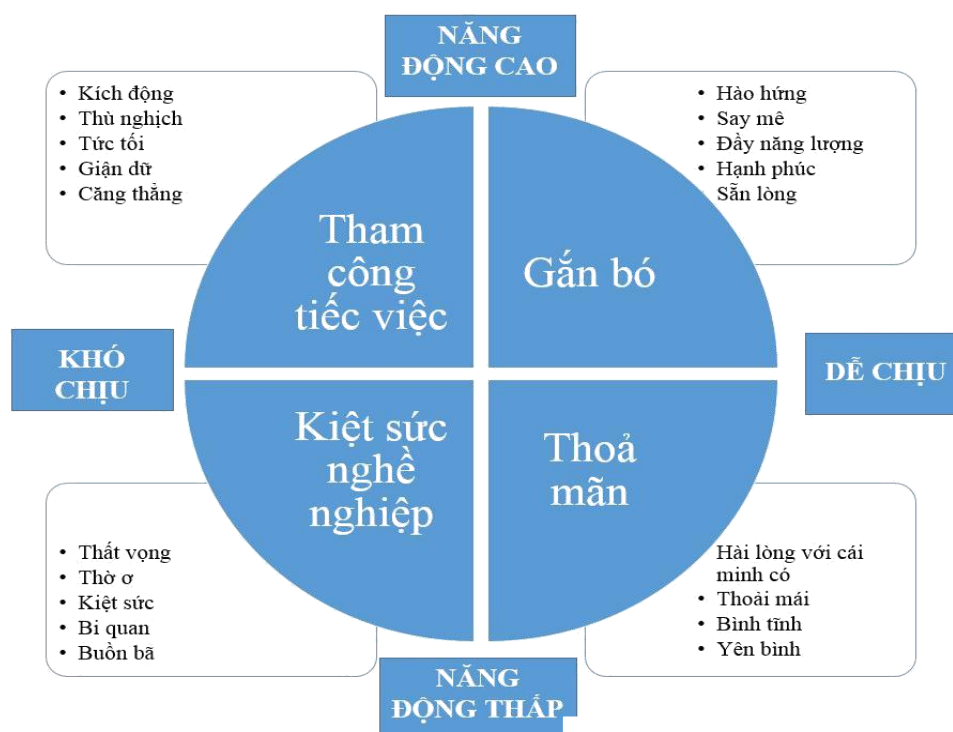
So sánh sự gắn kết và cam kết tổ chức

Hai khái niệm này thường gây ra nhiều tranh luận bất tận, trong đó sự gắn kết của người lao động thường bị nghi ngờ và đánh đồng với sự cam kết tổ chức. Cả hai khái niệm đo lường trạng thái liên kết tâm lý hướng tới các khía cạnh công việc (sự gắn kết hướng vào công việc, nhiệm vụ; cam kết hướng vào tổ chức) (Shuck và cộng

sự, 2013). Dẫu vậy, một số nhà nghiên cứu cho rằng tồn tại sự khác biệt căn bản giữa hai khái niệm này.

Dựa trên mô hình ba thành phần cam kết của Mayer và Allen (1991), Robinson và cộng sự (2004) nhấn mạnh mối quan hệ gần gũi giữa hai khái niệm này ở một dạng cam kết: tình cảm (affective). Sự phân biệt giữa gắn kết và ở khía cạnh “tình cảm” của người lao động. Gắn kết nhấn mạnh vào sự thoả mãn với công việc, với đồng nghiệp, sẵn lòng vì sự tốt đẹp tổ chức, sự sẵn lòng vượt ra ngoài phạm vi một nghĩa vụ. Ngược lại, cam kết tập trung vào nhiều lý do khác ngoài tình cảm để một người sẵn sàng ở lại tổ chức. Họ ở lại vì sự có đi có lại với tổ chức (cam kết vì đạo đức) và vì họ sẽ mất nhiều hơn nếu rời bỏ tổ chức (cam kết duy trì). Người lao động cam kết ở lại với tổ chức vì họ không có 1 lý do tốt để đi (Robinson và cộng sự, 2004).

Để minh họa cho sự tương đồng và khác biệt giữa các khái niệm liên quan đến công việc, Shuck và cộng sự (2013) đã tóm tắt như sau:



Nguồn: Schaufeli (2013)

Hình 2. 1 Phân loại gắn bó và một số khái niệm khác có liên quan

2.2.1 Khái niệm về văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp Schein (1992), Văn hóa doanh nghiệp là tổng thể những thủ pháp và quy tắc giải quyết vấn đề thích ứng bên ngoài và thích ứng bên trong của các nhân viên trong tổ chức. Các quy tắc này đã tỏ ra hữu hiệu trong quá khứ và vẫn cấp thiết trong hiện tại.

Theo Williams và cộng sự (1996) “văn hóa doanh nghiệp là những niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong doanh nghiệp”.

Kotter và Heskett (1992) lập luận văn hóa thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong doanh nghiệp và có xu hướng tự lưu truyền, thường trong thời gian dài. Văn hóa là sâu, rộng và phức tạp và có thể hiểu rằng văn hóa công ty chính là nền tảng cho các hành vi và hoạt động của mỗi cá nhân trong tổ chức, là sản phẩm và tài sản của mỗi doanh nghiệp (Schein, 1992).

Phạm Thanh Tâm (2017) cho rằng “văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ những giá trị, những tài sản vật chất, tinh thần được tạo ra trong suốt quá trình hình thành, phát triển của doanh nghiệp ấy”. Các giá trị đó tác động và chi phối tư tưởng, hành vi, lối ứng xử của toàn bộ các thành viên trong doanh nghiệp.

Theo Recardo và Jolly (1997), khi nói đến văn hóa doanh nghiệp, thường quan tâm đến hệ thống các giá trị và niềm tin được hiểu và chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức. Một nền văn hóa giúp định hình và xác định các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong tổ chức.

Văn hóa công ty được đo lường dựa trên tám khía cạnh, cụ thể như sau:

(i) *Giao tiếp* bao hàm số lượng và các hình thức giao tiếp, các thông tin gì được giao tiếp và bằng cách nào, có phải hệ thống giao tiếp mở. (ii) *Đào tạo và phát triển* ẩn chứa cam kết của các nhà quản trị cung cấp các cơ hội phát triển và tổ chức cho phép các kỹ năng mới để ứng dụng vào công việc. Bên cạnh đó, các nhà quản trị cung cấp các chương trình đào tạo cho nhu cầu phát triển hiện tại hay tương lai của nhân viên. (iii) *Phần thưởng và sự công nhận* là các hành vi nào thì được thưởng và các hình thức thưởng được sử dụng, các nhân viên được thưởng theo cá nhân hay theo nhóm, những tiêu chuẩn để thăng chức, và mức độ mà tổ chức cung cấp phản hồi về mức độ hoàn thành công việc. (iv) *Ra quyết định* liên quan đến các quyết định được tạo ra như thế nào và các mâu thuẫn được giải quyết ra sao, nhanh hay chậm, tập trung hay phân quyền. (v) *Chấp nhận rủi ro* đồng nghĩa các sáng tạo và cải tiến được đánh giá cao và được thưởng, chấp nhận rủi ro được khuyến khích, có sự rộng mở với các ý tưởng mới. Mọi người bị trừng phạt hay được khuyến khích để thử nghiệm các ý tưởng mới. (vi) *Định hướng kế hoạch*

hoạch định dài hạn hay ngắn hạn, và định hướng kế hoạch tương lai; các tầm nhìn, chiến lược, mục tiêu nào được chia sẻ với nhân viên. Nhân viên cam kết ở cấp độ nào để đạt chiến lược của doanh nghiệp và các mục tiêu khác của tổ chức. (vii) *Làm việc nhóm* liên quan đến tầm quan trọng, hình thức, và sự hiệu quả của làm việc nhóm trong tổ chức, bao gồm tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau, sự tin tưởng giữa các bộ phận chức năng hay các đơn vị khác nhau, và mức độ hỗ trợ đối với quá trình thực hiện công việc. (viii) Các chính sách quản trị đo lường *sự công bằng và nhất quán* với các chính sách được thực thi, sự ảnh hưởng của phong cách quản trị đối với nhân viên, mức độ nhà quản trị cung cấp một môi trường làm việc an toàn.

2.3 Các học thuyết về gắn kết với tổ chức của nhân viên

2.3.1 Các lý thuyết nhu cầu về sự gắn kết với tổ chức

Lý thuyết X và Y của Douglas McGregor (1960), thuyết về bản chất con người
Thuyết X

Thuyết này giả định rằng nhân viên thường không có động lực và không thích làm việc. Quản lý buộc phải thực hiện phong cách quản lý độc đoán để can thiệp cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ. Thuyết X cho là nhân viên:

- Không thích làm việc một cách chủ động
- Lẩn tránh trách nhiệm và cần được hướng dẫn
- Phải được kiểm soát, ép buộc và đe dọa để làm việc
- Cần phải được giám sát ở mọi bước
- Cần được lôi kéo để tạo ra kết quả; nếu không họ không có tham vọng hoặc động lực làm việc.

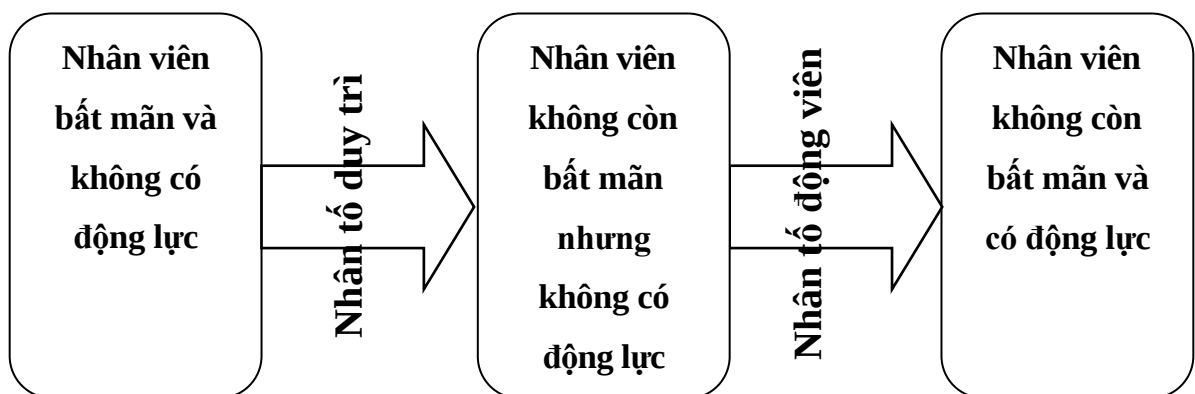
McGregor sẽ có người kiểu X làm việc theo kiểu X nhưng cũng sẽ có rất nhiều nhân viên làm việc theo thuyết Y

Thuyết Y:

Thuyết này cho rằng quản lý sẽ không phải tham gia nhiều trong quản trị khi mà nhân viên rất vui khi làm việc, có động lực và sáng tạo, những người này thích làm việc với trách nhiệm lớn hơn. Thuyết Y giả định rằng nhân viên:

- Chịu trách nhiệm và được thúc đẩy để hoàn thành các mục tiêu mà họ được giao phó.
- Sự thông minh và óc sáng tạo tiềm ẩn
- Tìm kiếm và chấp nhận trách nhiệm mà không cần quá nhiều sự điều hướng
- Xem công việc như là một phần tự nhiên của cuộc sống

2.3.2 Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg



Hình 2. 2 Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Thuyết này chia các nhân tố làm hai loại: Các nhân tố duy trì bao gồm chính sách công ty, sự giám sát của cấp trên, Các điều kiện làm việc, lương bổng và các khoản thù lao, quan hệ với đồng nghiệp, quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới). Nếu được đáp ứng sẽ không có sự bất mãn trong công việc, ngược lại sẽ dẫn đến sự bất mãn. Các nhân tố động viên bao gồm thành tựu, sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo, của đồng nghiệp, trách nhiệm công việc, sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp, triển vọng của sự phát triển. Người lao động được đáp ứng sẽ mang lại sự hài lòng trong công việc của họ, ngược lại sẽ không có sự hài lòng. Vậy để có được sự tập trung và tạo nên động lực của người lao động thì phải làm tốt các nhân tố duy trì đồng thời kết hợp với các nhân tố động viên người lao động

Theo thuyết 2 nhân tố của Herzberd nhu cầu của con người theo 2 loại độc lập và có ảnh hưởng “tới hành vi con người theo những cách khác nhau:

Khi con người cảm thấy không thỏa mãn với công việc, họ lo lắng môi trường đang làm việc. Còn khi con người cảm thấy hài lòng về công việc thì tự họ quan tâm đến chính công việc.

Ông đã chia thành 2 nhóm nhân tố theo bảng dưới đây:

Bảng 2. 1 Thuyết hai nhân tố của Herzberd

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát 3. Hệ thống phân phối thu nhập 5. Quan hệ với đồng nghiệp 1. Chính sách của doanh nghiệp 8. Điều kiện làm việc	2. Sự thách thức của công việc 4. Công việc tạo các cơ hội thăng tiến 6. Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao được mọi người trân trọng thành tích

2.3.3 Lý thuyết nhu cầu của McClelland

Lý thuyết này tập trung vào 3 nhu cầu: thành công, quyền lực và liên minh.

Nhu cầu thành tích: một người có nhu cầu thành tích thường mong muốn hoàn thành những mục tiêu có tính thách thức bằng nỗ lực của mình, thích thành công khi cạnh tranh và cần nhận được phản hồi về kết quả công việc của mình một cách rõ ràng.

Nhu cầu quyền lực: những người có nhu cầu quyền lực mong muốn tác động, ảnh hưởng và kiểm soát tài nguyên, kiểm soát con người nếu có lợi cho họ.

Nhu cầu liên minh: mong muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh làm cho con người cố gắng vì tình bạn, thích hợp tác thay vì cạnh tranh, mong muốn xây dựng các mối quan hệ dựa trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau.

2.3.4 Thuyết công bằng Adam

Một trong những lý thuyết không kém phần quan trọng đối với các thành viên trong tổ chức, điều mà bất kỳ ai cũng mong muốn, thuyết về sự công bằng, có 3 tình huống xảy ra:

- Có thành viên cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng của họ không cân xứng với những gì họ bỏ ra, họ cảm thấy bất mãn, và làm việc không hết khả năng.
- Có thành viên tin rằng họ được đối xử công bằng, phần thưởng và đãi ngộ xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra, họ sẽ duy trì năng suất cũ.
- Có người nhận thấy rằng phần thưởng cao hơn so với sự mong đợi của họ. Họ có thể làm việc tích cực, chăm chỉ hơn, nhưng có xu hướng đánh giá nhẹ giá trị của phần thưởng.

Khi họ nhận thấy sự không công bằng lúc đầu họ sẽ chấp nhận, chịu đựng nhưng sự không công bằng diễn ra trong khoảng thời gian dài thì họ sẽ bất mãn, phản ứng lại, đôi khi rất quyết liệt và thậm chí có thể bỏ việc. Vì vậy các nhà quản trị phải quan tâm đến các nhân tố chi phối sự nhận thức của thành viên trong tổ chức về công bằng và có tác động thích hợp để tạo cho họ nhận thức đúng đắn về công bằng. Các nhân tố liên quan đến sự công bằng là lương, khen thưởng đãi ngộ, đào tạo, thăng tiến cũng được hình thành trên lý thuyết này.

2.5 Các nghiên cứu liên quan

Cho đến nay, trên thế giới, trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, đã có nhiều nghiên cứu về tác động của những nguồn lực công việc đến sự gắn kết của nhân viên với công việc.

Nghiên cứu ở nước ngoài

Schaufeli và Bakker (2004) tìm thấy bằng chứng cho thấy mối quan hệ dương giữa 3 yếu tố thuộc nguồn lực công việc là ý kiến phản hồi về hiệu quả làm việc, sự giúp đỡ của xã hội và sự hướng dẫn của người quản lý với sự gắn kết trong công việc (sự cống hiến, say mê và sự hăng hái) thông qua kết quả nghiên cứu với những nhóm nhân viên khác nhau ở Hà Lan. Nghiên cứu này lập lại một nghiên cứu của

Hakanen, Bakker và Schaufeli (2006) qua khảo sát hơn 2000 giáo viên ở Phần Lan. Kết quả cho thấy (1) sự tự chủ trong công việc, (2) giao tiếp đồng nghiệp, (3) sự giúp đỡ của người quản lý trực tiếp, (4) môi trường sáng tạo và (5) xã hội có quan hệ dương đến sự gắn kết với công việc của nhân viên.

Bakker và Demerouti (2007) xây dựng mô hình Những yêu cầu - nguồn lực trong công việc để dự đoán tình trạng kiệt sức và sự gắn kết của nhân viên trong công việc, và tác động đến hiệu quả của tổ chức. Mô hình này cho rằng dù mỗi ngành nghề khác nhau có những nguyên nhân khác nhau làm cho nhân viên hạnh phúc, nhưng những yếu tố này có thể được phân chia thành hai loại: yêu cầu của công việc và nguồn lực của công việc, vì vậy họ đã xây dựng mô hình có thể áp dụng cho nhiều ngành nghề khác nhau. Trong đó, nguồn lực của công việc tác động thuận chiều đến sự gắn kết của nhân viên với công việc. Những yếu tố thuộc nguồn lực công việc là: (1) sự giúp đỡ từ đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp, (2) ý kiến phản hồi về hiệu quả làm việc, (3) cơ hội học tập và phát triển, (4) tiền lương và phúc lợi

Aon Herwitt's (2014) nghiên cứu hơn 20 000 người trên thế giới từ 2013 - 2014 về xu hướng toàn cầu về sự gắn kết của người lao động với tổ chức đã nghiên cứu có 13 nhân tố tác động đến sự gắn kết của người lao động gồm : (1) Được trao quyền; (2) Mối quan hệ với người quản lý trực tiếp; (3) Hòa nhập xã hội của tổ chức; (4) Vai trò cá nhân; (5) Kỹ năng phát triển nghề nghiệp; (6) Hỗ trợ công việc; (7) Bản chất công việc; (8) Cơ hội thăng tiến; (9) Sự ghi nhận; (10) Điều kiện làm việc; (11) Cơ hội học hỏi; (12) Danh tiếng công ty; (13) Lãnh đạo.

Tác giả Richard Cheeseman (2016) nghiên cứu các yếu tố thúc đẩy sự gắn kết của người lao động với tổ chức, sau khi kiểm định độ tin cậy và xoay nhân tố khám phá đã kết luận có các nhân tố sau tác động đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức gồm: (1) Chiến lược phù hợp; (2) Mối quan hệ với người quản lý trực tiếp; (3) Vai trò cá nhân; (4) Hỗ trợ công việc; (5) Cơ hội thăng tiến; (6) Sự ghi nhận; (7) Kỳ vọng của tổ chức

Nghiên cứu trong nước

Một nghiên cứu khác của tác giả Trần Kim Dung (2006) đã có nghiên cứu “Thang đo ý thức gắn kết với tổ chức”. Nghiên cứu thực hiện điều chỉnh và kiểm định thang đo ý thức gắn kết với tổ chức của Mowday và cộng sự (1979) vào điều kiện của Việt Nam. Dựa trên mẫu nghiên cứu 300 nhân viên đang làm việc toàn thời gian trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh và sử dụng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc, kết quả cho thấy có ba thành phần của sự gắn kết: ý thức nỗ lực cố gắng, lòng trung thành, và lòng tự hào, yêu mến tổ chức.

Theo Võ Thị Gương (2018) với nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết lâu dài của nhân viên tại Công ty Cổ phần Du lịch Cần Thơ nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá sự gắn kết của các nhân viên trong tổ chức dưới tác động của các khía cạnh văn hóa công ty thông qua xây dựng và kiểm định mô hình ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp. Phương pháp phân tích được sử dụng qua kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân nhân tố khám phá, phân tích hồi quy để kiểm định mô hình giả thuyết. Số liệu được thu thập qua phỏng vấn 152 người lao động tại Công ty Cổ phần Du lịch Cần Thơ, theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Kết quả nghiên cứu cho thấy sáu yếu tố: (1) Giao tiếp trong tổ chức, (2) Đào tạo và phát triển, (3) Định hướng tương lai, (4) Làm việc nhóm, (5) Công nhận và phần thưởng, (6) Hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp đều có mối tương quan đến sự gắn kết công việc. Trong sáu yếu tố này, yếu tố Giao tiếp trong tổ chức và yếu tố Đào tạo và phát triển là hai yếu tố quan trọng nhất.

Nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương (2022) về “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến duy trì nguồn nhân lực tại công ty cổ phần quốc tế Phong Phú”, nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố thuộc văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú. Nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích dựa vào mẫu gồm 264 bảng hỏi thu hồi được từ 350 bảng hỏi khảo sát được phát ra. Sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia kết hợp với kỹ thuật định lượng gồm đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy từ dữ liệu sơ cấp đã xử lý trên cỡ mẫu hợp lệ 264. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 8 nhân tố thuộc văn hóa có ảnh hưởng đến duy

trì nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Quốc tế Phong Phú, gồm: *Đào tạo và phát triển, định hướng về kế hoạch tương lai, chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến, giao tiếp trong tổ chức, làm việc nhóm, hiệu quả trong việc ra quyết định, phần thưởng và công nhận, sự công bằng nhất quán trong chính sách*. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về các đặc điểm nhân khẩu học đến duy trì nguồn nhân lực (trừ trình độ học vấn).

Một nghiên cứu gần đây của Hà Nam Khánh Giao (2021) về “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức tại Công ty Dây cáp điện Tai Sin Vietnam” cũng cho kết quả tương tự. Nghiên cứu kiểm định các yếu tố Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên Công ty TNHH Dây cáp điện Tai Sin Vietnam (Tai Sin), bằng việc khảo sát 282 nhân viên. Phương pháp phân tích Cronbach’s Alpha, phân tích EFA cùng với phân tích hồi quy bội được sử dụng với phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy mức độ ảnh hưởng của 06 yếu tố VHDN- theo tầm quan trọng giảm dần- đến Sự gắn bó của nhân viên gồm: *Làm việc nhóm, Định hướng về kế hoạch tương lai, Giao tiếp trong tổ chức, Đào tạo và phát triển, Phần thưởng và công nhận, Sáng tạo trong công việc*.

Nghiên cứu của Ngô Mỹ Trân (2019) về “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng”. Nghiên cứu gồm 180 nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng. Kết quả nghiên cứu xác định được có 8 nhân tố ảnh hưởng đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại bao gồm (1) *đào tạo và phát triển*, (2) *phần thưởng và sự công nhận*, (3) *chấp nhận rủi ro*, (4) *sự trao quyền*, (5) *giao tiếp*, (6) *làm việc nhóm*, (7) *ra quyết định* và (8) *chính sách quản trị*.

2.5 Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.5.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ những nghiên cứu nói trên cho thấy, tác giả nhận thấy có nhiều yếu tố được nhóm lại và đều cho kết quả có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết với công việc của nhân viên. Để tiện cho nghiên cứu, tác giả lập bảng tổng hợp các

nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu.

Bảng 2. 2 Bảng tổng hợp các nhân tố

STT	Tên Nhân tố	Tên tác giả
1	Trao đổi thông tin trong tổ chức	Schaufeli và Bakker (2004), Richard Cheeseman (2016), Aon Herwitt's (2014), Mowday và cộng sự (1979) , Hà Nam Khánh Giao (2021), Ngô Mỹ Trân (2019), Huỳnh Thị Thu Sương (2022), Võ Thị Gương (2018)
2	Chính sách đào tạo và phát triển	Aon Herwitt's (2014), Mowday và cộng sự (1979) , Hà Nam Khánh Giao (2021) , Ngô Mỹ Trân (2019), Võ Thị Gương (2018)
3	Phần thưởng và sự công nhận	Aon Herwitt's (2014), Richard Cheeseman (2016), Aon Herwitt's (2014), Hà Nam Khánh Giao (2021) , Ngô Mỹ Trân (2019), Huỳnh Thị Thu Sương (2022), Võ Thị Gương (2018),
4	Làm việc nhóm	Mowday và cộng sự (1979) , Ngô Mỹ Trân (2019), Huỳnh Thị Thu Sương (2022)
5	Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị	Schaufeli và Bakker (2004), Mowday và cộng sự (1979), Hà Nam Khánh Giao (2021) Huỳnh Thị Thu Sương (2022)
6	Trao quyền và ra quyết định	Aon Herwitt's (2014), Richard Cheeseman (2016), Aon Herwitt's (2014), Hà Nam Khánh Giao (2021) , Ngô Mỹ Trân (2019), Huỳnh Thị Thu Sương (2022)

2.5.2 Giả thuyết nghiên cứu

Thông qua cơ sở lý thuyết nền, các học thuyết liên quan đến sự gắn kết của nhân viên, ứng với mô hình nghiên cứu đề xuất, các giả thuyết cho nghiên cứu được trình bày như sau:

Giả thuyết H₁: Trao đổi thông tin trong tổ chức có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

Giả thuyết H₂: Chính sách đào tạo và phát triển có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

Giả thuyết H₃: Phần thưởng và sự công nhận có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

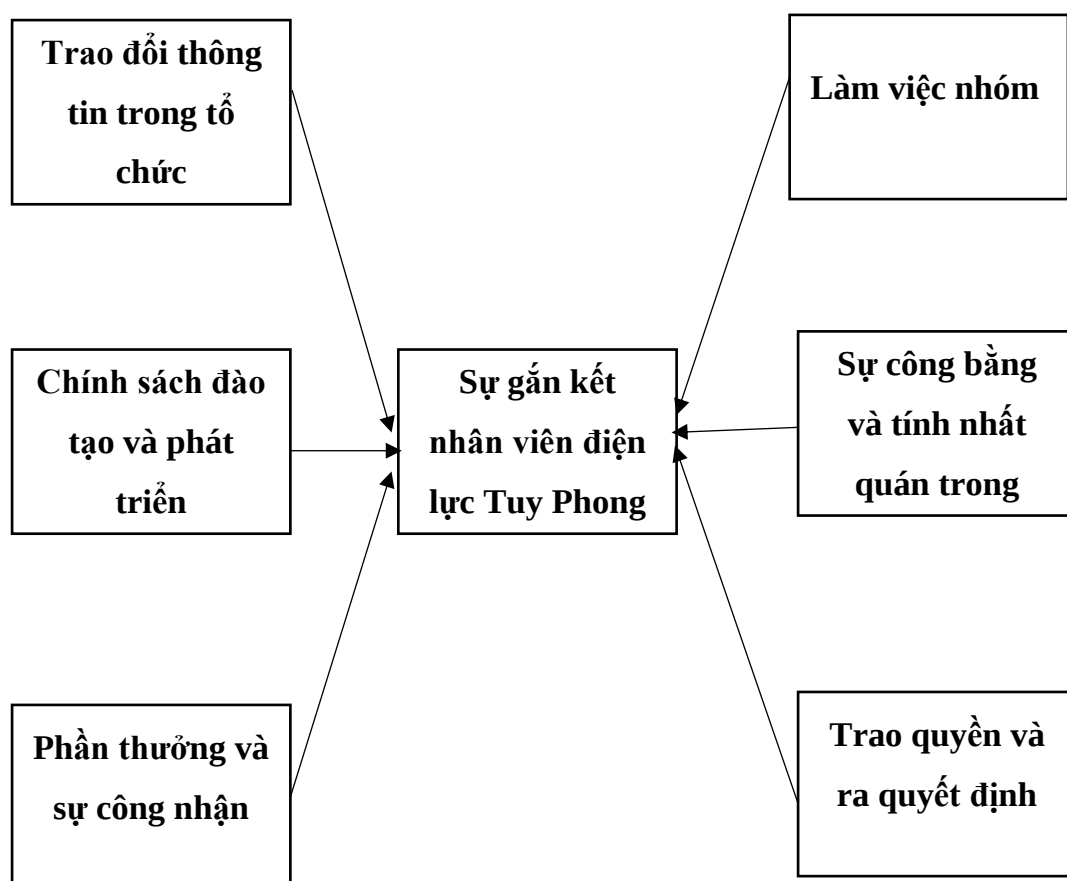
Giả thuyết H₄: Làm việc nhóm có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

Giả thuyết H₅: Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

Giả thuyết H₆: Trao quyền và ra quyết định có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận.

2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Tác giả sẽ kế thừa các nhân tố của các nghiên cứu trước và điều chỉnh bổ sung cho phù hợp với đề tài, tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:



Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2022

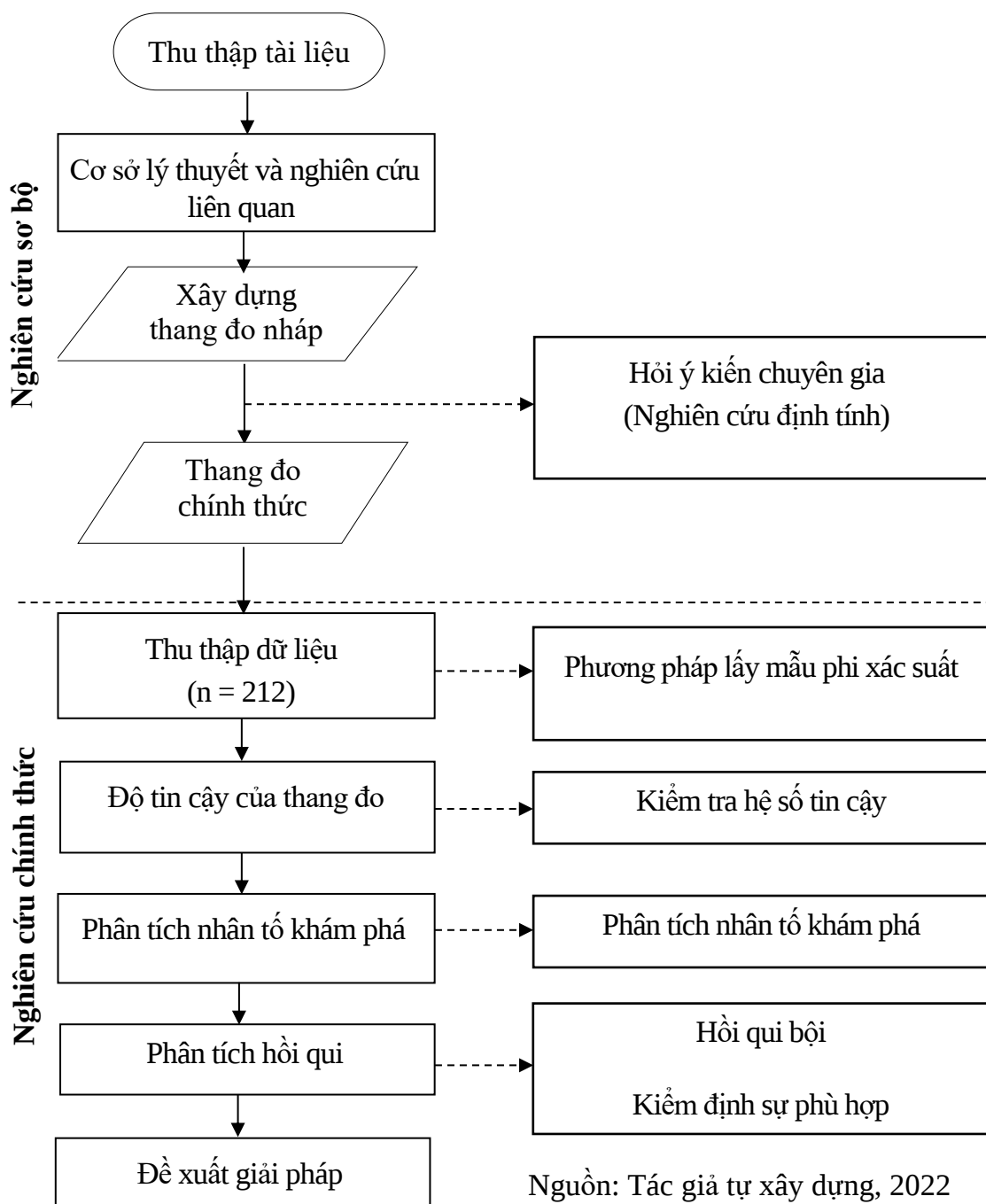
Hình 2. 3 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Tóm tắt chương 2

Trong chương này, tác giả trình bày các cơ sở lý thuyết liên quan, nêu ra một số khái niệm cơ bản về sự gắn kết trong công việc của nhân viên, các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết, tóm lược các nghiên cứu đi trước có liên quan. Sau đó đưa ra giả thuyết nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất.

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu



Hình 3. 1 Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này gồm 2 giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

Nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu sơ bộ gồm hai bước: Xây dựng thang sơ bộ, hỏi ý kiến chuyên gia

Từ cơ sở lý thuyết ở chương 2, tác giả sử dụng lại các thang đo của các tác giả có nghiên cứu liên quan, sau đó hiệu chỉnh lại câu chữ, ngữ pháp cho đúng với thực tế tại điện lực Tuy Phong để đảm bảo thang đo phù hợp với các khái niệm nghiên cứu cho phù hợp với địa phương và đặc thù của ngành điện lực, từ đó tiến hành thao khảo ý kiến chuyên gia.

Các chuyên gia là giảng viên chuyên giảng dạy bộ môn nhân sự, bộ môn nghiên cứu marketing, ban lãnh đạo hoặc người phụ trách nhân sự, quản lý tại điện lực Tuy Phong để điều chỉnh thang đo cho phù hợp với môi trường nghiên cứu. Trên cơ sở thảo luận nhóm, tác giả điều chỉnh thành phần thang đo phù hợp để có được ngữ nghĩa phù hợp với thực tế và xây dựng thang đo chính thức.

Nghiên cứu chính thức

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định lượng này được thực hiện thông qua tiến hành phỏng vấn nhân viên làm việc tại điện lực Tuy Phong trong thời gian thích hợp của họ.

Thực hiện nghiên cứu định lượng nhằm mục đích kiểm định các thang đo, kiểm định mô hình nghiên cứu, từ đó xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự gắn kết với công việc của nhân viên. Tác giả sử dụng phần mềm thống kê SPSS phiên bản 23 để tiến hành các bước thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi qui đa biến, kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết.

3.2 Xây dựng thang đo

3.2.1 Xây dựng thang đo sơ bộ

Dựa vào cơ sở lý thuyết các thang đo của các nhà nghiên cứu trước đã chứng minh có độ tin cậy và có ý nghĩa trong các nghiên cứu, tác giả kế thừa và tiếp tục xây dựng thang đo nháp. Các biến quan sát trong bảng câu hỏi của nghiên cứu này được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể như sau: (1) Rất không đồng ý; (2) Không đồng ý; (3) Bình thường; (4) Đồng ý; (5) Rất đồng ý.

Kết quả thực tế phỏng vấn chuyên gia bằng các câu hỏi mở khi được yêu cầu liệt kê các nhân tố mà chuyên gia cho là có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc thì hầu hết các đáp viên đều đề cập đến: trao đổi thông tin, chính sách đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, làm việc nhóm, sự công bằng, tính nhất quán, trao quyền quyết định cho nhân viên... không có sự khác biệt nhiều so với mô hình của các nghiên cứu trước.

Thang đo được tác giả tổng hợp và kế thừa lại từ các nghiên cứu của: Schaufeli và Bakker (2004), Richard Cheeseman (2016), Aon Herwitt's (2014), Mowday và cộng sự (1979), Hà Nam Khánh Giao (2021), Ngô Mỹ Trân (2019), Huỳnh Thị Thu Sương (2022), Võ Thị Gương (2018).

Bảng 3. 1 Bảng câu hỏi sơ bộ

STT	Thang đo	Phát biểu	Mã hóa
1	Trao đổi thông tin trong tổ chức	Anh/chị nhận được đầy đủ thông tin về chính sách làm việc của điện lực Tuy Phong	TT1
2		Anh chị nhận được đầy đủ thông tin để thực hiện công việc	TT2
3		Anh/ chị nhận được hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn	TT3

4		Anh chị nhận được sự hỗ trợ khi liên hệ công việc với các phòng ban liên quan	TT4
5	Chính sách đào tạo và phát triển	Các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng ở đơn vị là cần thiết để giúp thực hiện các công tác chuyên môn	DT1
6		Anh/ chị được tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	DT2
7		Chính sách đào tạo của công ty là rõ ràng, công khai	DT3
8		Anh/ chị được tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	DT4
9	Phần thưởng và sự công nhận	Thu nhập từ lương thưởng của Anh/chị tương xứng với kết quả làm việc	CN1
10		Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi trong công ty	CN2
11		Điền lực Tuy Phong sử dụng nhiều hình thức khen thưởng, kết hợp giữa khen thưởng vật chất và tinh thần	CN3
12		Những đóng góp của anh/chị vào sự phát triển của công ty luôn được ghi nhận	CN4
13	Làm việc nhóm	Nhân viên trong bộ phận của Anh/Chị sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội	LV1
14		Các thành viên trong bộ phận của Anh/chị khi làm việc nhóm mang lại hiệu quả cao	LV2
15		Khi cần hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các thành viên trong bộ phận, các phòng ban khác trong công ty	LV3

16		Làm việc nhóm luôn được khuyến khích trong công ty	LV4
17	Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị	Chính sách khen thưởng, thăng tiến minh bạch và rõ ràng	CB1
18		Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức	CB2
19		Anh/chị được đối xử công bằng	CB3
20		Cấp quản lý luôn có sự nhất quán trong việc thực thi các chính sách quản trị đối với nhân viên	CB4
21	Trao quyền và ra quyết định	Anh/chị được ủy quyền trách nhiệm quyết định trong khi làm việc	QD1
22		Anh/ chị được đề xuất các ý kiến cá nhân về những hoạt động của đơn vị và chấp nhận rủi ro mà công ty đang gặp phải	QD2
23		Anh/ chị được tham vấn ý kiến trong quá trình làm việc tại diện lực Tuy Phong	QD3
24		Lãnh đạo thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra quyết định.	QD4
25	Sự gắn kết	Anh/chị tự hào khi là một phần của công ty	GK1
26		Anh/chị muốn gắn kết lâu dài với công ty	GK2
27		Anh/chị không có ý định thay đổi công việc khi có điều kiện thích hợp	GK3
28		Anh/ Chị hoàn toàn tin tưởng vào chính sách phát triển trong tương lai của công ty	GK4

3.2.2 Xây dựng thang đo chính thức

Sau khi xây dựng thang đo sơ bộ, tác giả tiến hành thảo luận nhóm với các chuyên gia điều chỉnh thang đo cho phù hợp với môi trường nghiên cứu. (Phụ lục *Danh sách chuyên gia và Thảo luận ý kiến chuyên gia*).

Về kết quả thảo luận, các chuyên gia đều đồng tình với 6 nhân tố mà tác giả đưa ra trong mô hình nghiên cứu đề xuất: : trao đổi thông tin, chính sách đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, làm việc nhóm, sự công bằng, tính nhất quán, trao quyền quyết định cho nhân viên. Tuy nhiên, về các biến trong bảng câu hỏi sơ bộ, các chuyên gia có góp ý và điều chỉnh lại, cụ thể:

- Ở thang đo Trao đổi thông tin trong tổ chức, các chuyên gia cho rằng nên hiệu chỉnh lại biến TT1: “*Anh/chị nhận được đầy đủ thông tin về chính sách làm việc của công ty*” chỉnh sửa lại thành : “ *Anh/chị nhận được đầy đủ thông tin về chính sách hoạt động của công ty*”.
- Ở thang đo chính sách đào tạo và phát triển, các chuyên gia gợi ý thay đổi nội dung biến DT2: “*Anh/ chị được tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc*” và thay thế bằng : “*Anh/ chị thường xuyên được tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc*”
- Ở thang đo Sự gắn kết, chuyên gia cũng gợi ý giảm bớt biến GK3: “*Anh/chị không có ý định thay đổi công việc khi có điều kiện thích hợp*”
- Ngữ nghĩa ở các câu hỏi cũng được các chuyên gia chỉnh sửa khoa học và ngắn gọn.

Sau khi thảo luận nhóm tham khảo ý kiến chuyên gia, tác giả tiến hành thiết kế lại bảng câu hỏi chính thức và tiến hành khảo sát.

Bảng 3. 2 Bảng câu hỏi chính thức

STT	Thang đo	Phát biểu	Mã hóa
1	Trao đổi thông tin trong tổ chức	Anh/chị nhận được đầy đủ thông tin về chính sách hoạt động của điện lực Tuy Phong	TT1
2		Anh chị nhận được đầy đủ thông tin để thực hiện công việc	TT2

3		Anh/ chị nhận được hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn	TT3
4		Anh chị nhận được sự hỗ trợ khi liên hệ công việc với các phòng ban liên quan	TT4
5	Chính sách đào tạo và phát triển	Các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng ở đơn vị là cần thiết để giúp thực hiện các công tác chuyên môn	DT1
6		Anh/ chị được thường xuyên tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	DT2
7		Chính sách đào tạo của công ty là rõ ràng, công khai	DT3
8		Anh/ chị được tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	DT4
9	Phân thưởng và sự công nhận	Thu nhập từ lương thưởng của Anh/chị tương xứng với kết quả làm việc	CN1
10		Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi trong công ty	CN2
11		Điện lực Tuy Phong sử dụng nhiều hình thức khen thưởng, kết hợp giữa khen thưởng vật chất và tinh thần	CN3
12		Những đóng góp của anh/chị vào sự phát triển của công ty luôn được ghi nhận	CN4
13	Làm việc nhóm	Nhân viên trong bộ phận của Anh/Chị sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội	LV1
14		Các thành viên trong bộ phận của Anh/chị khi làm việc nhóm mang lại hiệu quả cao	LV2

15		Khi cần hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các thành viên trong bộ phận, các phòng ban khác trong công ty	LV3
16		Làm việc nhóm luôn được khuyến khích trong công ty	LV4
17	Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị	Chính sách khen thưởng, thăng tiến minh bạch và rõ ràng	CB1
18		Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức	CB2
19		Anh/chị được đối xử công bằng	CB3
20		Cấp quản lý luôn có sự nhất quán trong việc thực thi các chính sách quản trị đối với nhân viên	CB4
21	Trao quyền và ra quyết định	Anh/chị được ủy quyền trách nhiệm quyết định trong khi làm việc	QD1
22		Anh/ chị được đề xuất các ý kiến cá nhân về những hoạt động của đơn vị và chấp nhận rủi ro mà công ty đang gặp phải	QD2
23		Anh/ chị được tham vấn ý kiến trong quá trình làm việc tại công ty	QD3
24		Lãnh đạo thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra quyết định.	QD4
25	Sự gắn kết	Anh/chị tự hào khi là một phần của công ty	GK1
26		Anh/chị muốn gắn kết lâu dài với công ty	GK2
27		Anh/ Chị hoàn toàn tin tưởng vào chính sách phát triển trong tương lai của công ty	GK3

3.3 Phương pháp phân tích số liệu

Để giải quyết các mục tiêu đã đề ra, nghiên cứu sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp. Để giải quyết mục tiêu 1: tác giả sử dụng thống kê mô tả để phân tích thực trạng về sự gắn kết của nhân viên tại điện lực Tuy Phong.

Với mục tiêu 2, tác giả tiến hành loại bỏ các biến không đảm bảo độ tin cậy ra khỏi mô hình bằng cách sử dụng hệ số tin cậy Cronbach's alpha. Phương pháp phân tích nhân tố được sử dụng để rút gọn các biến quan sát thành một tập hợp các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của người lao động một cách có ý nghĩa hơn. Thông qua các nhân tố đã được rút gọn, nghiên cứu sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính nhằm đánh giá tác động của các nhân tố lên mức độ gắn kết của nhân viên. Sử dụng kiểm định t-test và phân tích phương sai Anova để tìm hiểu sự khác biệt về mức độ cam kết công việc giữa các cá nhân khác nhau, hoặc giữa các nhóm nhân viên với nhau.

Mục tiêu 3 được giải quyết bằng trên cơ sở tổng hợp kết quả nghiên cứu để đề xuất giải pháp.

Phương pháp thống kê mô tả

Thống kê là tổng hợp các phương pháp lý thuyết và ứng dụng vào lĩnh vực kinh tế bằng cách rút ra những kết luận dựa trên những số liệu và thông tin thu thập được. Thống kê mô tả là tập hợp tất cả các phương pháp đo lường, mô tả và trình bày số liệu.

Một số khái niệm:

- Giá trị trung bình: Mean bằng tổng tất cả các giá trị biến quan sát chia cho số quan sát.
- Số trung vị (Median, kí hiệu: Me) là giá trị của biến đứng ở giữa của một dãy số đã được sắp xếp theo thứ tự tăng hoặc giảm dần. Số trung vị chia dãy số làm 2 phần, mỗi phần có số quan sát bằng nhau.
- Phương sai: là trung bình giữ bình phương các độ lệch giữa các biến và trung bình của các biến đó.
- Độ lệch chuẩn là căn bậc hai của phương sai.

Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Một thang đo được coi là có giá trị khi nó đo lường đúng đại lượng cần đo, có ý nghĩa là phương pháp đo lường đó không có sai lệch mang tính hệ thống và sai lệch ngẫu nhiên. Điều kiện đầu tiên cần phải có đó là thang đo áp dụng phải đạt độ tin cậy. Các thang đo trong nghiên cứu này được đưa vào kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha.

Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhiều nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally và Burnstein, 1994). Chỉ những thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy mới được sử dụng trong phân tích tiếp theo, phân tích EFA. Trong nghiên cứu này, tác giả quyết định sử dụng tiêu chuẩn Cronbach's Alpha có giá trị từ 0,7 và giá trị tương quan biến - tổng hiệu chỉnh (Corrected item-Total correlation) phải lớn hơn hoặc bằng 0,3.

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm khám phá cấu trúc và khái niệm nghiên cứu, loại bỏ các biến đo lường không đạt yêu cầu. Tuy nhiên, trước khi đánh giá các khía cạnh này, việc kiểm định Bartlett và KMO được thực hiện để xem xét mức độ quan hệ giữa các biến nhằm bảo đảm khả năng sử dụng EFA trong nghiên cứu. Cụ thể, trình tự và các yêu cầu khi thực hiện EFA trong nghiên cứu này sẽ qua 3 bước như sau:

- Tính thích hợp của EFA (Kaiser – Meyer – Olkin): là chỉ số dùng xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố nếu $0,5 \leq KMO \leq 1$.

- Kiểm định Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity): kiểm định giả thuyết H_0 (các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể). Ma trận tương quan tổng thể là một ma trận đơn vị trong đó tất cả các giá trị trên đường chéo đều bằng 1 và ngoài đường chéo bằng 0. Đại lượng kiểm định này dựa trên sự biến đổi thành đại lượng Chi-Square từ định thức của ma trận tương quan. Ý nghĩa kiểm định Bartlett cho biết

nếu bác bỏ giả thuyết H_0 : đại lượng Chi-Square lớn, ý nghĩa thống kê nhỏ hơn 0,05 thì phân tích nhân tố là thích hợp, còn nếu chưa có cơ sở bác bỏ giả thuyết H_0 : đại lượng Chi-Square nhỏ, ý nghĩa thống kê lớn hơn 0,05 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp (Đinh Phi Hồ, 2019).

Hệ số tải nhân tố $> 0,3$ được xem là đạt mức tối thiểu, $> 0,4$ được xem là quan trọng và $\geq 0,5$ được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Nếu chọn tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố $> 0,3$ thì cỡ mẫu ít nhất phải là 350, nếu cỡ mẫu là 100 thì nên chọn tiêu chuẩn hệ số tải nhân tố là $> 0,5$, nếu cỡ mẫu là 50 thì hệ số tải nhân tố phải $> 0,75$ (Đinh Phi Hồ, 2019). Phương pháp trích hệ số sử dụng là Principal Axis Factoring với phép xoay Varimax.

Phương sai trích (cumulative of variance): là phần trăm phương sai toàn bộ được thích bởi các nhân tố, nghĩa là coi biến thiên 100% thì giá trị này cho biến phân tích nhân tố cô đọng được bao nhiêu % và bị thất thoát bao nhiêu %. Tiêu chuẩn để chấp nhận phân tích nhân tố có phương sai cộng dồn lớn hơn 50% với Eigenvalue phải lớn hơn 1 (Đinh Bá Hùng Anh, 2017).

Phương trình hồi quy đa biến

Mô hình hồi quy tuyến tính được dùng để đánh giá tác động của các nhân tố đến sự gắn kết của nhân viên với công việc. Các biến sử dụng trong mô hình hồi quy là kết quả phân tích nhân tố. Phương trình hồi quy tuyến tính như sau:

$$GK = \beta_1 TT + \beta_2 DT + \beta_3 CN + \beta_4 LV + \beta_5 CB + \beta_6 QD$$

Các giả thuyết của mô hình như sau:

- Giả thuyết H1: Trao đổi thông tin trong tổ chức có tác động cùng chiều đến sự gắn kết với công việc của nhân viên
- Giả thuyết H2: Chính sách đào tạo và phát triển có tác động cùng chiều đến sự gắn kết với công việc của nhân viên
- Giả thuyết H3: Phần thưởng và sự công nhận có tác động cùng chiều đến sự gắn kết với công việc của nhân viên

- Giả thuyết H4: Làm việc nhóm có tác động cùng chiều đến sự gắn kết với công việc của nhân viên
- Giả thuyết H5: Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị tác động cùng chiều đến sự gắn kết với công việc của nhân viên
- Giả thuyết H6: Trao quyền và ra quyết định có tác động cùng chiều đến sự gắn kết với công việc của nhân viên

Multiple R: Hệ số tương quan bội (Multiple Correlation Coefficient) nói lên tính liên hệ chặt chẽ của mỗi liên hệ giữa biến phụ thuộc Y và các biến độc lập Xi. R càng lớn mỗi liên hệ càng chặt chẽ.

Hệ số xác định R²: Tỷ lệ (%) biến động của Y được giải thích bởi các biến độc lập Xi hoặc % các Xi ảnh hưởng đến Y, phần còn lại do các yếu tố khác mà chúng ta chưa nghiên cứu. R² càng lớn càng tốt.

R² hiệu chỉnh : Hệ số xác định đã điều chỉnh dùng để trắc nghiệm xem có nên thêm vào 1 biến độc lập nữa không. Khi thêm vào 1 biến mà R² tăng lên thì ta quyết định thêm biến đó vào phương trình hồi quy.

+ Thông thường dùng để kiểm định mức ý nghĩa của mô hình hồi quy, R² hiệu chỉnh càng lớn mô hình càng có ý nghĩa vì khi đó Sig.F càng nhỏ.

+ Dùng để so sánh với F trong bảng phân phối F ở mức ý nghĩa α .

+ F là cơ sở để bác bỏ hay chấp nhận giả thuyết H0 (H0: Tất cả các tham số hồi quy đều bằng 0 ($\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_k = 0$) hay các Xi không liên quan tuyến tính với Y. $H_1 \neq 0$, tức là các Xi có liên quan tuyến tính với Y).

+ F càng lớn thì khả năng bác bỏ H0 càng cao. Bác bỏ khi $F > F_{\text{tra bảng}}$.
Significance F: Mức ý nghĩa.

+ Sig.F nói lên ý nghĩa của phương trình hồi quy, Sig.F càng nhỏ càng tốt, độ tin cậy càng cao ($\text{Sig.F} \approx \alpha$). Thay vì tra bảng F, Sig.F cho ta kết luận ngay mô hình hồi quy có ý nghĩa khi $\text{Sig.F} < \text{mức ý nghĩa } \alpha$ nào đó.

Coefficients: Hệ số.

t_Stat: Giá trị thống kê t, dùng để kiểm định cho các tham số riêng biệt (Xi); nếu $t_{\text{Stat}} = 0$ thì Xi không ảnh hưởng đến Y.

P_value: giá trị xác suất P, là mức ý nghĩa α nhỏ nhất mà ở đó giả thuyết H_0 bị bác bỏ.

Kiểm định phương trình hồi qui:

Đặt giả thuyết:

$H_0: X_i = 0$, tức là các biến độc lập không ảnh hưởng đến biến phụ thuộc

$H_1: X_i \neq 0$, tức là các biến độc lập ảnh hưởng đến biến phụ thuộc

Cơ sở để kiểm định với mức ý nghĩa 0.05

Bác bỏ giả thuyết H_0 khi: $\text{Sig.F} < 0.05$

Cấp nhận giả thuyết H_0 khi: $\text{Sig.F} \geq 0.05$

Bên cạnh đó, các giả thuyết của mô hình hồi quy cũng được kiểm định trong nghiên cứu này. Bao gồm:

Kiểm tra bằng biểu đồ tần số Histogram và biểu đồ tần số Q-Q plot đối với giả định phân phối chuẩn của phần dư. Trong biểu đồ tần số Histogram, phân phối phần dư xấp xỉ chuẩn ($\text{mean} \approx 0$, $\text{Std.Dev.} \approx 1$), trong biểu đồ Q-Q plot phần dư chuẩn hoá tạo thành đường chéo là cơ sở để kết luận mô hình không vi phạm giả định về phân phối chuẩn phần dư. Thứ hai, biểu đồ phân tán Scatter sẽ được sử dụng nhằm đánh giá mức độ tuyến tính phù hợp với dữ liệu quan sát hay không. Sự phân tán ngẫu nhiên trên biểu đồ này cho phép kết luận giả định liên hệ tuyến tính không bị vi phạm (Đinh Bá Hùng Anh, 2017).

+ Giả định về tính độc lập của sai số kiểm tra qua việc sử dụng thống kê Durbin-Watson. Thông thường, giá trị thống kê Durbin-Watson từ 1 đến 3 cho phép chấp thuận giả thuyết không có tương quan giữa các phần dư (Đinh Phi Hồ, 2019).

+ Giả định không có mối tương quan giữa các biến độc lập: việc kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình hồi quy tuyến tính bội được thực hiện thông qua hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor-VIF), hệ số này một khi lớn hơn 10 là dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến (Đinh Phi Hồ, 2019)

+ Hiện tượng phương sai phần dư thay đổi (Heteroskedasticity): Sử dụng Kiểm định Park với dạng đồ thị (Park, 1966), tương quan giữa $USQUARE$ và biến

phụ thuộc có hình dáng theo đường chéo thì kết luận rằng không có hiện tượng phương sai phân dư thay đổi. (Đinh Phi Hổ, 2019).

3.4 Kích thước mẫu

Dựa trên các thảo luận về cỡ mẫu, Hair và cộng sự (2014) đưa ra các đề xuất cỡ mẫu tối thiểu dựa trên độ phức tạp của mô hình và các đặc điểm cơ bản của mô hình đo lường như sau:

- *Cỡ mẫu tối thiểu 100*: các mô hình có từ 5 khái niệm trở xuống với mỗi khái niệm được mô tả bởi ít nhất 3 biến đo lường và có giá trị communalities cao (từ 0.60 trở lên).
- *Cỡ mẫu tối thiểu 150*: các mô hình có từ 7 khái niệm trở xuống, giá trị tối thiểu của giá trị communalities là 0.50 và không có các khái niệm được xác định dưới mức (underidentified constructs).
- *Cỡ mẫu tối thiểu 300*: các mô hình có từ 7 khái niệm trở xuống, có giá trị communalities thấp (nhỏ hơn 0.45) và tồn tại (ít hơn 3) khái niệm được xác định dưới mức.
- *Cỡ mẫu tối thiểu 500*: các mô hình với số khái niệm nhiều hơn, một vài giá trị communalities thấp và có ít hơn 3 biến đo lường cho mỗi khái niệm.

Ngoài ra, cỡ mẫu có thể tăng thêm tùy vào một số trường hợp sau: (1) dữ liệu sai lệch so với tính chất phân phối chuẩn đa biến, (2) sử dụng các kỹ thuật ước lượng với cỡ mẫu lớn, (3) số dữ liệu trống vượt quá 10% số quan sát (Hair, 2014).

Thêm nữa, với các yêu cầu phân tích nhóm thì số quan sát trong mỗi nhóm phải đảm bảo điều kiện tối thiểu ở trên để ước lượng. Như vậy với 27 biến quan sát trong 7 nhân tố (trong đó 6 nhân tố độc lập và 1 nhân tố phụ thuộc), nghiên cứu khảo sát tối thiểu là $27 \times 5 = 135$ mẫu để đạt kích thước mẫu cần cho phân tích EFA.

Theo Tabachnick và Fidell (2007) thì cỡ mẫu dùng cho phân tích hồi quy được xác định $N \geq 50 + 5 \cdot m$ (với m là số biến độc lập).

Vậy trong nghiên cứu này, kích thước mẫu tối thiểu phải là: $N = 50 + 5 \cdot 27 = 185$ mẫu. Tuy nhiên, để tính đại diện của mẫu được đảm bảo và cho kết quả xử lý tốt khi thực hiện nghiên cứu, tác giả đã phát 230 phiếu khảo sát để phỏng vấn theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất với hình thức chọn mẫu thuận tiện.

Tóm tắt chương 3

Trong Chương 3 này là Phương pháp nghiên cứu, lựa chọn các phương pháp kỹ thuật để tiến hành thực hiện của đề tài. Sau khi có định hướng về đề tài tác giả tiến hành đưa ra các phương pháp tiến hành thực tế, trình bày sự kết hợp giữa định tính và định lượng từ khâu chuẩn bị đối tượng nghiên cứu, mẫu nghiên cứu của luận văn, cách thu mẫu và số lượng mẫu thu được, các phương pháp phân tích và xử lý số liệu cho từng mục tiêu đã được đề ra trong chương 1.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Giới thiệu về điện lực Tuy Phong, Bình Thuận

Điện lực Tuy Phong trực thuộc Công ty Điện lực Bình Thuận được thành lập sau khi đổi tên Chi nhánh Điện Phan Rí Cửa theo Quyết định số 512/QĐ-EVN SPC, ngày 08/6/2010 của Tổng công ty Điện lực miền Nam.

Địa chỉ: Số 95 – đường Thống Nhất, Thị trấn Phan Rí Cửa, huyện Tuy Phong, tỉnh Bình Thuận.

Điện lực Tuy Phong thực hiện vận hành lưới điện trung hạ thế và trạm biến áp và cung cấp điện, đảm bảo nhu cầu sử dụng điện cho sinh hoạt, sản xuất kinh doanh của Nhân dân trên địa bàn 02 huyện Tuy Phong, Bắc Bình.

Đảng bộ bộ phận Điện lực Tuy Phong được thành lập theo Quyết định số 99-QĐ/ĐU, ngày 29/4/2020 của Đảng ủy Công ty Điện lực Bình Thuận sau khi sáp nhập các chi bộ trực thuộc từ Điện lực Tuy Phong và Đội tổng hợp Tuy Phong, Đội Tổng hợp Bắc Bình.

Đảng bộ bộ phận Điện lực Tuy Phong có 05 chi bộ trực thuộc với 114 đảng viên (trong đó có 02 đảng viên dự bị).

Ban Chấp hành Đảng bộ bộ phận gồm 07 đồng chí (Bí thư, Phó Bí thư và 05 thành viên) được chia đều ở các cấp ủy chi bộ trực thuộc. Đồng chí Bí thư cũng là Giám đốc Điện lực Tuy Phong.

Điện lực Tuy Phong có 04 Phòng (Tổng hợp, KHKT, TCKT và Kinh doanh) và 03 Đội (Đội QLVHDD&TBA, Đội TH Tuy Phong, Đội TH Bắc Bình) với 247 CBCNV.

Đoàn thể: có Công đoàn bộ phận (247 đoàn viên), Liên Chi Đoàn Thanh niên (36 đoàn TN) và Chi Hội Cựu chiến binh (22 hội viên).

Hiện nay, số lượng cán bộ công nhân viên của điện lực Tuy Phong là 245 người. Tập thể ban lãnh đạo, người lao động và CBCNV không ngừng học hỏi, trao đổi nâng cao kỹ năng nhằm hướng tới một tập thể lao động vững mạnh đoàn kết.

4.2 Mô tả mẫu khảo sát

Đối tượng tiến hành khảo sát là nhân viên chính thức, việc thu thập dữ liệu được tiến hành tháng 05 đến tháng 09 năm 2022

Số mẫu được phát ra là 230 mẫu, số mẫu thu về được là 212 mẫu, gạn lọc lại số phiếu khảo sát qua kiểm tra do đối tượng tham gia khảo sát là các nhân viên điền không đầy đủ thông tin các câu hỏi và một số phiếu trả lời không hợp lệ.

Bảng 4.1 Thông tin về mẫu khảo sát

Giới tính	Số lượng	Tỉ lệ %
Nữ	20	9.43
Nam	192	90.57
Độ tuổi	Số lượng	Tỉ lệ %
Dưới 35	30	14.15
Từ 35 - 45	112	52.83
Trên 45	70	33.02
Tổng cộng	212	100
Nhóm trình độ	Số lượng	Tỉ lệ %
Đại học và sau đại học	60	28.30
Cao đẳng	17	8.02
Trung cấp	80	37.74
Khác	55	25.94
Tổng cộng	212	100
Năm thâm niên	Số lượng	Tỉ lệ %
Dưới 5 năm	0	0
Từ 5 - 10 năm	25	11.79
Từ 10 – 15 năm	64	30.19
Trên 15 năm	123	58.02
Tổng cộng	212	100

(Nguồn: số liệu điều tra, 2022)

Về giới tính

Kết quả bảng 4.1 cho thấy có sự chênh lệch giữa tỷ lệ nhân viên nam và nhân viên nữ, trong tổng số 212 quan sát có 192 quan sát là nam chiếm tỷ lệ 90,57% và chỉ có 20 nhân viên nữ chiếm tỷ lệ 9,43% tổng mẫu nghiên cứu. Kết quả chênh lệch này cũng đúng với thực tế về tình hình nhân sự ngành điện và hiện trạng của điện lực Tuy Phong nói riêng.

Về trình độ tuổi

Kết quả bảng 4.1 nhận thấy trong tổng số 212 quan sát, độ tuổi dưới 35 tuổi có 30 quan sát chiếm tỷ lệ 14,15%, độ tuổi từ 35 đến dưới 45 tuổi có 112 quan sát chiếm 52,83% cho thấy nhân sự điện lực Tuy Phong đang có một lực lượng lao động tương đối trẻ dồi dào, đây là nhóm lao động kế thừa tiềm năng, tủy lũy kinh nghiệm tương đối tốt. độ tuổi trên 45 tuổi có 70 quan sát chiếm tỷ lệ 33,02%, nhóm lao động này đa phần thực hiện các công việc văn phòng và thường trực ở phòng nghiệp vụ điều độ, giải quyết hồ sơ thi công lắp đặt thiết bị điện.

Về trình độ học vấn

Qua khảo sát bảng 4.1 kết quả trong tổng số 212 quan sát cho thấy trình độ học vấn đại học và sau đại học có đến 60 quan sát chiếm tỷ lệ 28,3%. Nhóm trình độ cao đẳng cũng chiếm tỉ trọng tương đối với 17 quan sát, chiếm 8,02%. Nhiều nhất là nhóm trình độ trung cấp có 80 quan sát với 37,74%. Đây là nhóm lao động thường trực ở hiện trường chuyên tiếp nhận và giải quyết các phát sinh về an toàn mạng lưới điện, thực hiện các công tác liên quan đến bảo trì, xây lắp hệ thống điện theo yêu cầu.

Về thâm niên công tác

Từ kết quả Bảng 4.1 thì trong tổng số 212 quan sát nhận thấy toàn thể nhân viên điện lực Tuy Phong đều có thâm niên lâu năm, không có một quan sát nào có thâm niên dưới 5 năm, thậm chí nhóm có thâm niên từ 10 năm trở lên có tổng số là 187 quan sát, lũy kế phần trăm cho nhóm thâm niên từ 10 năm trở lên là 88,21%. Đây thực sự là một dấu hiệu tích cực và là niềm tự hào của tập thể Ban lãnh đạo điện lực Tuy Phong cũng như toàn thể nhân viên về sự trung thành, gắn kết với tổ chức.

4.3 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Tác giả tiến hành kiểm tra độ tin cậy các thang đo, kết quả như sau:

Bảng 4.2 Kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Tên thang đo	Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Trao đổi thông tin trong tổ chức	TT1	10,0943	8,711	0,739	0,840
	TT2	10,4717	7,833	0,796	0,816
	TT3	10,0849	9,073	0,677	0,863
	TT4	10,3443	8,350	0,728	0,844
	Độ tin cậy thang đo Trao đổi thông tin trong tổ chức Cronbach's anpha = 0,876				
Chính sách đào tạo và phát triển	DT1	11,7594	4,155	0,466	0,732
	DT2	12,0472	3,590	0,609	0,652
	DT3	12,0896	3,712	0,593	0,662
	DT4	11,9481	4,125	0,510	0,709
	Độ tin cậy thang đo Chính sách đào tạo và phát triển Cronbach's anpha = 0,749				
Phần thưởng và sự công nhận	CN1	10,8349	4,205	0,584	0,628
	CN2	10,9670	4,553	0,487	0,686
	CN3	10,8632	4,526	0,559	0,646

	CN4	10,8915	4,704	0,449	0,708
	Độ tin cậy thang đo Phần thưởng và sự công nhận Cronbach's anpha = 0,729				
Làm việc nhóm	LV1	10,5802	4,340	0,669	0,614
	LV2	10,5802	4,226	0,711	0,590
	LV3	10,5708	4,464	0,534	0,687
	LV4	10,4670	5,018	0,303	0,824
	Độ tin cậy thang đo Làm việc nhóm Cronbach's anpha = 0,743				
Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị	CB1	9,2877	6,007	0,582	0,740
	CB2	9,4528	5,149	0,660	0,699
	CB3	9,4009	6,838	0,436	0,805
	CB4	9,3726	5,410	0,711	0,672
	Độ tin cậy thang đo Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị Cronbach's anpha = 0,786				
Trao quyền và ra quyết định	QD1	10,6981	4,828	0,603	0,672
	QD2	10,7217	5,652	0,537	0,711
	QD3	10,6887	5,353	0,614	0,673
	QD4	10,8679	5,016	0,489	0,744
	Độ tin cậy thang đo Trao quyền và ra quyết định Cronbach's anpha = 0,757				
Sự gắn kết	GK1	71,462	1,178	0,548	0,622

	GK2	71,509	1,048	0,559	0,615
	GK3	69,953	1,351	0,529	0,653
	Độ tin cậy thang đo Sự gắn kết Cronbach's anpha = 0,720				

Kết quả kiểm định độ tin cậy các thang đo đa phần đều đạt yêu cầu khi cho hệ số Cronbach's Anpha các thang đo đều lớn hơn 0,6 đạt yêu cầu đề ra và có hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3 (thấp nhất là biến LV4 có tương quan biến tổng là 0,303)

Bảng 4.3 Tổng hợp kiểm định độ tin cậy các thang đo

S T T	Tên thang đo	Số biến quan sát	Hệ số Cronb ach's anpha	Nhận xét	Biến bị loại
1	Trao đổi thông tin trong tổ chức	4	0,876	Độ tin cậy tốt	Không có
2	Chính sách đào tạo và phát triển	4	0,749	Độ tin cậy tốt	Không có
3	Phản thưởng và sự công nhận	4	0,729	Độ tin cậy tốt	Không có
4	Làm việc nhóm	4	0,743	Độ tin cậy tốt	Không có
5	Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị	4	0,786	Độ tin cậy tốt	Không có
6	Trao quyền và ra quyết định	4	0,757	Độ tin cậy tốt	Không có
7	Sự gắn kết	3	0,720	Độ tin cậy tốt	Không có

Từ kết quả của Bảng 4.2 và 4.3, tác giả nhận xét các thang đo này đều có giá trị tin cậy tốt từ 0,7 trở lên (thấp nhất là $0,729 > 0,6$) và tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3, chỉ duy nhất biến LV4 có hệ số tương quan biến tổng tương đối thấp (0.303).

Sau khi kiểm định độ tin cậy các thang đo, tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA với 27 biến đạt yêu cầu về độ tin cậy thang đo.

4.3 Phân tích nhân tố khám phá

4.3.1 Phân tích nhân tố khám phá các nhân tố độc lập

Tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA với các nhân tố độc lập bao gồm 24 biến quan sát độc lập đã thỏa điều kiện tin cậy, sử dụng phương pháp trích Principal components, phép quay Varimax và rút trích các yếu tố có Eigenvalue lớn hơn 1, kết quả như sau.

Chỉ số KMO = 0,727, thỏa điều kiện $0,5 \leq KMO \leq 1$ đạt yêu cầu về mức độ thích hợp của phân tích nhân tố với dữ liệu thực tế (Hair và cộng sự, 2006).

Đồng thời, kiểm định Barlett's cũng cho giá trị Sig = 0,00 (Sig < 0,05) đạt yêu cầu độ tương quan giữa các biến quan sát trong tổng thể hoặc có thể phát biểu rằng các biến quan sát có tương quan tuyến tính trong mỗi nhân tố. (Hair và cộng sự, 2006).

Bảng 4.4 Chỉ số KMO và kiểm định Bartlett's

Chỉ số KMO		0,727
Kiểm định Barlett	Chi-Square	2144,289
	df	276
	Sig.	0,00

Từ Bảng 4.5 cho kết quả có 6 nhân tố được rút trích (giá trị Total >1), tổng phương sai giải thích (total variance explained) của phân tích nhân tố là 65,064% >

50%. Điều này có nghĩa rằng 65,064% sự hay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát.

Bảng 4.5 Tổng phương sai trích

	Hệ số Eigenvalues			Tổng bình phương hệ số tải nhân tố			Tổng bình phương hệ số xoay nhân tố		
	Tổng	Variance	Tỉ lệ %	Tổng	Variance	Tỉ lệ %	Tổng	Varianc e	Tỉ lệ %
1	3,868	16,116	16,116	3,868	16,116	16,116	3,052	12,716	12,716
2	3,669	15,289	31,406	3,669	15,289	31,406	2,665	11,102	23,819
3	2,673	11,139	42,545	2,673	11,139	42,545	2,663	11,098	34,916
4	2,062	8,593	51,138	2,062	8,593	51,138	2,483	10,346	45,263
5	1,794	7,474	58,611	1,794	7,474	58,611	2,388	9,951	55,214
6	1,549	6,452	65,064	1,549	6,452	65,064	2,364	9,849	65,064

Kết quả cho thấy giá trị Eigenvalue = 1,549 lớn hơn 1, đã có 6 nhân tố được rút trích sau khi xoay 24 biến quan sát bằng phương pháp trích nhân tố Principal components với phép quay Varimax, xoay nguyên góc các nhân tố để tối thiểu hóa số lượng biến có hệ số lớn tại cùng một nhân tố, tăng khả năng giải thích các nhân tố. Tổng phương sai trích = 65,064% cho biết 6 nhân tố được rút trích này giải thích được 65,064% mức độ biến thiên của dữ liệu (Đinh Bá Hùng Anh, 2017).

Theo Hair (1998) thì hệ số tải nhân tố Factor loading > 0,3 được xem là mức tối thiểu, Factor loading > 0,4 được xem là quan trọng, Factor loading > 0,5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn. Đối với nghiên cứu này do số kích cỡ mẫu nhỏ hơn 300 mẫu quan sát, nên những biến nào có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại để đảm bảo tính hoàn chỉnh của thang đo (Đinh Phi Hồ, 2019). Kết quả xoay nhân tố khám phá cho biến độc lập như sau:

Bảng 4.6 Kết quả xoay nhân tố khám phá biến độc lập

	Nhân tố					
Ký hiệu	TT	CN	QD	CB	LV	DT
TT1	0,838					
TT2	0,878					
TT3	0,785					
TT4	0,832					
DT1						0,669
DT2						0,819
DT3						0,781
DT4						0,693
CN1		0,750				
CN2		0,651				
CN3		0,780				
CN4		0,683				
LV4		0,635				
LV1					0,863	
LV2					0,869	
LV3					0,781	
CB1				0,738		

CB2				0,784		
CB3				0,691		
CB4				0,842		
QD1			0,774			
QD2			0,729			
QD3			0,790			
QD4			0,664			

Nhận xét: Từ 24 biến quan sát độc lập, sau khi xoay nhân tố khám phá EFA rút trích ra được 6 nhân tố với trình tự các biến trong mỗi nhân tố không có sự thay đổi và giống như mô hình nghiên cứu đề xuất. Chỉ có biến LV4 (Anh/ chị được khuyến khích làm việc nhóm) sau khi xoay nhân tố thì biến này gộp vào nhóm các biến thuộc nhân tố phần thưởng và công nhận. Đây có thể do tính đặc thù của ngành điện cần sự phối hợp của các cá nhân trong tổ chức với nhau nên khi qua bước xoay nhân tố khám phá dữ liệu được bổ sung cho nhau.

Từ kết quả xoay nhân tố khám phá ở trên, tác giả tiến hành đặt tên các nhân tố như sau:

- Nhân tố Trao đổi thông tin trong tổ chức gồm các biến: TT1, TT2, TT3, TT4, tác giả kí hiệu là TT.
- Nhân tố Chính sách đào tạo và phát triển gồm các biến: DT1, DT2, DT3, DT4, tác giả kí hiệu là DT.
- Nhân tố Phần thưởng và sự công nhận gồm các biến: CN1, CN2, CN3, CN4, LV4, tác giả kí hiệu là CN.
- Nhân tố làm việc nhóm gồm các biến: LV1, LV2, LV3, tác giả kí hiệu là LV.
- Nhân tố Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị gồm các biến: CB1, CB2, CB3, CB4, tác giả kí hiệu là CB.

- Nhân tố Trao quyền và ra quyết định gồm các biến: QD1, QD2, QD3, QD4, Tác giả kí hiệu là QD.

4.3.2 Phân tích nhân tố khám phá các nhân tố phụ thuộc

Bảng 4.7 Hệ số KMO và kiểm định Bartlett biến phụ thuộc

Hệ số KMO		0,681
Kiểm định Bartlett	Approx. Chi-Square	125,179
	df	3
	Sig	0,000

Hệ số KMO = 0,681 > 0,5 và giá trị Sig = 0,00 < 0,05 thỏa yêu cầu kiểm định

Bảng 4.8 Tổng phương sai trích

Nhân tố	Hệ số Eigenvalues			Tổng bình phương		
	Tổng	Varian	%	Tổng	Varian	Tổng phương sai
1	1,932	64,414	64,414	1,932	64,414	64,414

Tổng phương sai trích đạt 64,414% > 50% đạt yêu cầu đề ra vì vậy kết quả phân tích nhân tố khám phá có thể sử dụng tốt.

Bảng 4.9 Kết quả xoay nhân tố khám phá biến phụ thuộc

Tên biến	Nhân tố
GK1	0,804
GK2	0,813
GK3	0,791

Kết quả xoay nhân tố khám phá cho nhân tố phụ thuộc rút trích ra được 1 nhân tố duy nhất, tác giả đặt tên cho nhân tố phụ thuộc là Sự gắn kết và ký hiệu là GK, bao gồm các biến: GK1, GK2, GK3.

Tóm lại, sau kết quả phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA với 24 biến quan sát của 6 nhân tố độc lập và 3 biến quan sát của nhân tố phụ thuộc, mô hình nghiên cứu vẫn giữ được như ban đầu. Tác giả tiếp tục đưa vào phân tích hồi quy đa biến để xác định mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận

4.4 Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy tuyến tính bội để định nghĩa và kiểm định mối liên hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập được rút trích ra sau bước phân tích EFA.

Kết quả ở Bảng 4.10 cho ta thấy giá trị R^2 là 0,652 và R^2 hiệu chỉnh là 0.640, có nghĩa là độ thích hợp của mô hình là 64%, các biến độc lập của mô hình đã giải thích được 64% sự biến thiên của biến phụ thuộc SGK, còn 36% còn lại phụ thuộc vào các nhân tố khác không có trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.10 Tóm tắt mô hình

Mô hình	Giá trị R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Ước lượng độ lệch chuẩn	Change Statistics		Hệ số Durbin-Watson
					Mức độ thay đổi R^2	Mức thay đổi Sig0, F	
1	0,741a	0,549	0,535	0,34849	0,549	0	1,711
Nhân tố: DN, LT, DT, GN, BC, LD							

Bảng 4.11 Bảng tác động hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Sig	Thông kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận của biến	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
Hằng số	0,062	0,258		0,239	0,811	0,861	1,161
TT	0,200	0,027	0,372	7,353	0,000	0,934	1,071
DT	0,146	0,039	0,180	3,716	0,000	0,844	1,184
CN	0,296	0,039	0,392	7,676	0,000	0,921	1,085
LV	0,098	0,033	0,143	2,927	0,004	0,879	1,137
CB	0,167	0,033	0,255	5,097	0,000	0,860	1,163
QD	0,080	0,035	0,114	2,254	0,025		

(Nguồn: kết quả khảo sát,2022)

Từ kết quả của Bảng 4.11 Các nhân tố TT,DT,CN,LV,CB,QD có hệ số Beta (β) dương có nghĩa là 6 nhân tố độc lập có tác động cùng chiều (tác động dương) đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên. Các nhân tố độc lập này đều tương quan có ý nghĩa thống kê với nhân tố phụ thuộc GK với độ tin cậy trên 95% (mức ý nghĩa Sig = 0,000 < 0,05). Hệ số phóng đại phương sai VIF < 2 (dao động từ 1,085 đến 1,163) nên kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các nhân tố (Đình Phi Hồ,2019).

Mô hình lý thuyết cuối cùng có 6 khái niệm nghiên cứu trong đó nhân tố Sự gắn kết là nhân tố phụ thuộc còn 6 nhân tố còn lại là nhân tố độc lập có quan hệ đồng biến với nhân tố phụ thuộc. Tác giả sử dụng phương pháp kiểm định hàm hồi quy tuyến tính bằng phương pháp đưa vào một lượt (enter).

Phương trình hồi quy tuyến đa biến có dạng:

$$GK = \beta_1 TT + \beta_2 DT + \beta_3 CN + \beta_4 LV + \beta_5 CB + \beta_6 QD$$

Sau khi có kết quả ước lượng hệ số hồi quy, Phương trình hồi quy với các biến có hệ số đã chuẩn hoá có dạng như sau:

$$GK = 0,372*TT + 0,18*DT + 0,392*CN + 0,143*LV + 0,255*CB + 0,114*QD$$

Bảng 4.11 Đánh giá mức độ quan trọng trong các nhân

STT	Nhân tố	Mức độ tác động	Tỉ lệ %	Xếp hạng
1	TT	0,372	25,54945	2
2	DT	0,180	12,36264	4
3	CN	0,392	26,92308	1
4	LV	0,143	9,821429	5
5	CB	0,255	17,51374	3
6	QD	0,114	7,82967	6
Tổng		1,456		

(Nguồn: dữ liệu khảo sát, 2020)

Thứ tự tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên tại điện lực Tuy Phong, Bình Thuận theo thứ tự giảm dần là: *Phần thưởng và sự công nhận, Trao đổi thông tin trong tổ chức, Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị, Chính sách đào tạo và phát triển, Làm việc nhóm, Trao quyền và ra quyết định.*

- Nhân tố phần thưởng và sự công nhận với ý nghĩa ở mức 0,05 có tác động tích cực và có trọng số cao nhất (0,392) trong nghiên cứu, kết quả này hợp lý với các nghiên cứu trước đó. Thực tế cho thấy phần thưởng và sự công nhận xứng đáng giúp nhân viên có thêm động lực làm việc, tạo nên sự hài lòng trong công việc cải thiện sự nỗ lực và thái độ làm việc của nhân viên cấp dưới. (Trần Thị Kim Dung 2015).

- Nhân tố trao đổi thông tin trong tổ chức với ý nghĩa ở mức 0,05 có tác động tích cực và có hệ số beta tương đối cao (0,372), kết quả này tương đồng với các nghiên cứu trước đó của các tác giả Aon Herwitt's (2015), Trần Kim Dung (2005), Hà Nam Khánh Giao (2018). Trong một tổ chức có tính tập thể và yêu cầu trao đổi

thông tin liên tục như ở ngành điện lực thì kết quả này có thể chấp nhận được, kết quả này cũng nói lên văn hóa tổ chức của điện lực Tuy Phong đang có những mặt tích cực do sự nỗ lực của tập thể lãnh đạo và người lao động.

4.6 Kiểm định mô hình

Bảng 4.12 Trị thống kê F, Kiểm định Fisher

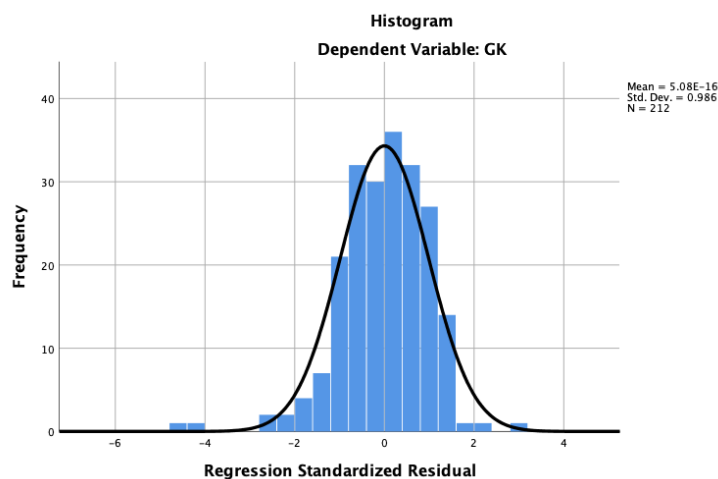
Model		Tổng bình phương	Bậc tự do (Df)	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	26,225	6	4,371	52,782	0,000 ^b
	Số dư	13,995	169	0,083		
	Tổng	40,220	175			

Kết quả phân tích ANOVA cho thấy giá trị Sig. = 0.00 < 0.05, điều này có nghĩa mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu thực tế với độ tin cậy 95 %. Sự kết hợp các biến độc lập giải thích được tốt các thay đổi của biến phụ thuộc.

Kiểm định tự tương quan

Từ bảng 4.10 ta thấy chỉ số Durbin watson là 1,711 nằm trong khoảng từ 1 đến 3 ($1 < \text{durbin} = 1,711 < 3$), áp dụng cách tra durbin cải tiến ta có thể kết luận rằng không có hiện tượng tự tương quan giữa các phần dư (Đinh Phi Hổ, 2019).

Kiểm định về phân phối chuẩn của phần dư

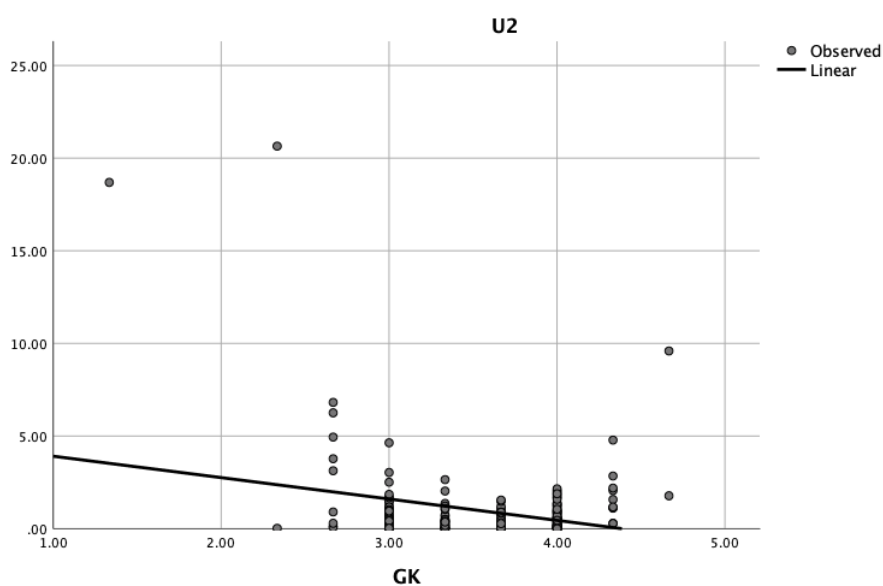


Thông qua biểu đồ Histogram trên cho thấy mô tả mối quan hệ giữa phần dư chuẩn hóa và giá trị ước lượng ta nhận thấy các phần dư phân bố tương đối đều xung

Hình 4. 1 Kiểm định về phân phối chuẩn của phần dư

quanh giá trị trung bình (giá trị trung bình của phần dư Mean = 0 rất nhỏ. Vì vậy, hiện tượng phương sai thay đổi không xuất hiện trong mô hình hồi quy này (Đình Phi Hồ, 2019).

Kiểm định phương sai phần dư không đổi (Heteroskedasticity)



Hình 4. 2 Đồ thị Park

Sử dụng Kiểm định Park với dạng đồ thị (Đinh Phi Hổ, 2019) tương quan giữa USQUARE và biến phụ thuộc GK có hình dáng theo đường chéo thì kết luận rằng không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi.

Theo đồ thị Park cho thấy rằng tương quan giữa USQUARE và biến phụ thuộc GK có hình dáng theo đường chéo, như vậy có thể kết luận không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi.

4.7. Phân tích phương sai ANOVA

4.7.1 Kiểm định sự khác biệt về giới tính đối với sự gắn kết của nhân viên

Bảng 4.13 Kiểm định sự khác biệt về giới tính

Giới tính		N	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn trung bình
GK	Nam	20	3,4500	0,49883	0,11154
	Nữ	192	3,5590	0,51277	0,03701

Bảng 4.14 Kiểm định Leneve sự khác biệt về giới tính

	Kiểm định Leneve		Kiểm định t-test				
	F	Sig.	t	df	Sig.	95% Mức ý nghĩa khác biệt	
						Dưới	Trên
Giả định phương sai bằng nhau	0,040	0,841	-0,907	210	0,365	-0,34596	0,12791
Giả định phương sai khác nhau			-0,928	230,385	0,363	-0,35192	0,13386

Kết quả cho thấy kiểm định Levene test có giá trị sig là 0,841 > 0.05 nên phương sai giữa 2 giới tính là không khác hay không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê.

Kiểm định trung bình (t-test), có giá trị sig (t-test) = 0,0365 > 0,05 như vậy, không có sự khác biệt nên ta có thể kết luận rằng giới tính không ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên.

4.7.2 Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi đối với sự gắn kết của nhân viên

Bảng 4. 15 Bảng Kiểm định sự khác biệt về độ tuổi với sự gắn kết của nhân viên

Độ tuổi	N	Trung bình	95% mức ý nghĩa vớitrong bình		Nhỏ nhất	Lớn nhất
			Cận trên	Cận dưới		
Dưới 35	30	3,5778	0,47086	0,08597	3,00	4,33
Từ 35 - 45	110	3,5576	0,49071	0,04679	2,33	4,67
Trên 45	72	3,5231	0,56176	0,06620	1,33	4,33
Tổng cộng	212	3,5487	0,51131	0,03512	1,33	4,67

Bảng 4.16 Kiểm định phương sai đồng nhất

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
1,256	2	209	0,287

Bảng 4.17 Phân tích phương sai Anova

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	0,081	2	0,041	0,154	0,858
Trong nhóm	55,082	209	0,264		
Tổng	55,163	211			

Kết quả kiểm định Levene cho giá trị Sig = 0,287 (lớn hơn 0,05) do đó, giả thuyết H0 – phương sai các nhóm độ tuổi đồng nhất được chấp nhận, tập dữ liệu phù hợp để thực hiện kiểm định ANOVA.

Kết quả phân tích ANOVA với mức ý nghĩa sig = 0,858 > 0,05, cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm có độ tuổi khác nhau trong việc gắn kết với công việc của nhân viên.

4.7.3 Kiểm định sự khác biệt về trình độ với sự gắn kết của nhân viên

Bảng 4. 18 Kiểm định sự khác biệt về trình độ đối với sự gắn kết của nhân viên

	N	Trung bình	95% mức ý nghĩa với trung bình		Nhỏ nhất	Lớn nhất
			Cận trên	Cận dưới		
Đại học và sau đại học	60	3,6722	0,55402	0,07152	3,5291	3,8153
Cao đẳng	17	3,6078	0,46000	0,11157	3,3713	3,8444
Trung cấp	80	3,4833	0,49156	0,05496	3,3739	3,5927
Khác	55	3,4909	0,49214	0,06636	3,3579	3,6240
Tổng cộng	212	3,5487	0,51131	0,03512	3,4795	3,6180

Bảng 4.19 Kiểm định phương sai đồng nhất

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
0,147	3	208	0,931

Bảng 4.20 Phân tích phương sai Anova

	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Giữa các nhóm	1,500	3	0,500	1,939	0,124
Trong nhóm	53,663	208	0,258		
Tổng	55,163	211			

Kết quả kiểm định Levene cho giá trị Sig = 0,931 > 0.05 do đó, giả thuyết H0 – Phương sai các nhóm trình độ đồng nhất được chấp nhận, đủ điều kiện để thực hiện kiểm định ANOVA.

Kết quả phân tích ANOVA với mức ý nghĩa sig = 0.124 > 0.05, cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm có trình độ khác nhau trong việc gắn kết với công việc.

4.7.4 Kiểm định sự khác biệt về thâm niên đối với sự gắn kết của nhân viên

Bảng 4.21 Thống kê mô tả số nhóm có thâm niên khác nhau trong công việc

	N	95% mức ý nghĩa với trung bình		Nhỏ nhất	Lớn nhất
		Cận trên	Cận dưới		
Dưới 5 năm	-	-	-	-	-
Từ 5 - 10 năm	25	3,4267	3,2340	3,6193	3,00
Từ 10 – 15 năm	64	3,5781	3,4396	3,7167	1,33
Trên 15 năm	123	3,5583	3,4696	3,6469	2,33
Tổng cộng	212	3,5487	3,4795	3,6180	1,33

Bảng 4.22 Kiểm định phương sai đồng nhất

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
0,081	2	209	0,929

Bảng 4.23 Phân tích phương sai Anova

	df	Trung bình	F	Sig.
		bình phương		
Giữa các nhóm	0.439	2	0.219	0.838
Trong nhóm	54.724	209	0.262	
Tổng	55.163	211		

Dựa trên kết quả kiểm định Levene ở bảng trên cho giá trị Sig = 0,929 > 0,05 do đó, giả thuyết H₀ – Phương sai các nhóm có thâm niên khác nhau là đồng nhất được chấp nhận, có đủ điều kiện để thực hiện bước kiểm định ANOVA tiếp theo.

Kết quả phân tích ANOVA với mức ý nghĩa $\text{sig} = 0,838 > 0,05$, cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm có thâm niên khác nhau trong việc gắn kết với công việc.

4.8 Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Sau các kiểm định hồi quy cần thiết, tác giả có thể chấp thuận hoặc bác bỏ các giả thuyết đưa ra ở chương 2, kết quả như sau:

Bảng 4. 24 Tổng hợp kiểm định các giả thuyết

STT	Giả thuyết ban đầu	Hệ số B chuẩn hoá	Mức ý nghĩa	Kết luận	Ký hiệu
1	Trao đổi thông tin trong tổ chức có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong	0,372	Sig = 0.00	Chấp nhận	+
2	Chính sách đào tạo và phát triển có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong	0,180	Sig = 0.00	Chấp nhận	+
3	Phần thưởng và sự công nhận có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực	0,392	Sig = 0.00	Chấp nhận	+

	Tuy Phong, Bình Thuận.				
4	Làm việc nhóm có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong	0,143	Sig = 0.04	Chấp nhận	+
5	Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong	0,255	Sig = 0.00	Chấp nhận	+
6	Trao quyền và ra quyết định có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên điện lực Tuy Phong	0,114	Sig = 0.025	Chấp nhận	+

TÓM TẮT NỘI DUNG CHƯƠNG 4

Chương 4 này là phần nội dung chính của nghiên cứu, là kết quả được đúc kết từ những khảo sát chính thức về sự gắn kết trong công việc của nhân viên điện lực Tuy Phong, Bình Thuận

Đầu tiên các thành phần đều được kiểm định thang đo và kết quả kiểm định Cronbach Alpha cho thấy các thành phần này đều có độ tin cậy cao.

Bước thứ hai là phân tích nhân tố đối với từng thành phần để rút ra các nhân tố sẽ được sử dụng như biến độc lập trong mô hình hồi qui và viết phương trình cho từng nhân tố.

Bước thứ ba, phân tích hồi qui đa biến để mô hình hóa mối quan hệ nhân quả của các biến độc lập ảnh hưởng đến biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu. Mô hình này sẽ mô tả hình thức của mối liên hệ và qua đó giúp ta dự đoán được mức độ của biến phụ thuộc khi biết trước giá trị của biến độc lập, từ đó làm tiền đề xây dựng các hàm ý quản trị ở chương 5.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Mục tiêu chính của nghiên cứu là xác định và đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên điện lực Tuy Phong. Dữ liệu được thu thập bằng 230 phiếu khảo sát và thu về 212 phiếu hợp lệ của các nhân viên.

Về tình hình nhân sự tại điện lực Tuy Phong, đa phần đều là lao động có trình độ và thâm niên công tác cao.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, có sáu nhân tố ảnh hưởng đến mức độ gắn kết trong công việc của nhân viên là: *Phần thưởng và sự công nhận, Trao đổi thông tin trong tổ chức, Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị, Chính sách đào tạo và phát triển, Làm việc nhóm, Trao quyền và ra quyết định* là các nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết trong công việc của nhân viên.

Từ kết quả nghiên cứu, tác giả trình bày một số đề xuất nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên trong công việc như sau.

5.2 Hàm ý quản trị

Các giải pháp được đưa ra dựa trên các thông tin thu được từ nghiên cứu từ các thông tin thứ cấp qua các báo cáo của điện lực Tuy Phong, qua điều tra thông tin mẫu, qua xử lý phân tích số liệu nhân tố hồi quy...

Mục tiêu của các giải pháp không phải là xử trí các tình huống bất ổn trong công việc mà là mở rộng quan hệ gắn kết để nhân viên và tổ chức hoạt động như hai chủ thể bình đẳng cống hiến cho nhau vì mục tiêu phát triển cá nhân, doanh nghiệp, cộng đồng và địa phương. Các giải pháp đưa ra theo nhóm, căn cứ theo các nhân tố tìm được.

5.2.1 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố *Phần thưởng và sự công nhận*

Kết quả nghiên cứu cho thấy phần thưởng và sự công nhận có ảnh hưởng mạnh nhất đến mức độ gắn kết của người lao động.

Sự ghi nhận giúp thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc năng suất và đạt hiệu quả cao hơn, ngoài lương thưởng là một trong những yếu tố thu hút nhân tài và giữ họ ở lại phục vụ lâu dài cho tổ chức. Phần thưởng và sự công nhận chính là động lực để

phát huy khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên và tạo thành sức mạnh tập thể để đạt được năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn.

Các biến thuộc về nhân tố này bao gồm:

Thang đo	Phát biểu	Mã hóa
Phần thưởng và sự công nhận	Thu nhập từ lương thưởng của Anh/chị tương xứng với kết quả làm việc	CN1
	Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi trong công ty	CN2
	Điện lực Tuy Phong sử dụng nhiều hình thức khen thưởng, kết hợp giữa khen thưởng vật chất và tinh thần	CN3
	Những đóng góp của anh/chị vào sự phát triển của công ty luôn được ghi nhận	CN4

Ngành điện lực đã xây dựng thang đo đánh giá mức hoàn thành nhiệm vụ theo tháng. Đây là một bước tiến tích cực nhằm kịp thời động viên khích lệ cán bộ. Cụ thể như sau:

- Mức 1 và mức 2 là thưởng thêm tính theo hệ số lương cơ bản,
- Mức 3 là ko thưởng,
- Mức 4 là phạt tiền theo hệ số lương cơ bản

Ngoài ra, tác giả cũng có một số gợi ý sau cho nhà quản trị:

Thứ nhất, lãnh đạo điện lực Tuy Phong cần có hoạt động kích thích vật chất để tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Có thể áp dụng hình thức thưởng đột xuất hoặc thưởng theo tháng, theo quý đối với nhân viên thực hiện tốt các chỉ tiêu mà công ty đề ra. Có thể áp dụng hình thức thưởng theo năng suất làm việc, theo hiệu quả, vượt chỉ tiêu giao trước thời hạn, động viên bằng lời khen, kích động tinh thần làm việc...

Thứ hai, tinh thần thưởng, phạt phân minh để tổ chức càng ngày càng phát triển. Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá công bằng cần phải dựa trên bảng mô tả

công việc, tính chất công việc để có những chính sách ghi nhận, khen thưởng phù hợp.

Thứ ba, ghi nhận các thành tích làm việc của nhân viên khi họ hoàn thành công việc tốt hay chỉ một phần.

5.2.2 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Trao đổi thông tin trong tổ chức

Kết quả nghiên cứu cho thấy Trao đổi thông tin trong tổ chức có ảnh hưởng mạnh thứ hai đến mức độ gắn kết của người lao động. Các biến thuộc về nhân tố này bao gồm:

Thang đo	Phát biểu	Mã hóa
Trao đổi thông tin trong tổ chức	Anh/chị nhận được đầy đủ thông tin về chính sách hoạt động của điện lực Tuy Phong	TT1
	Anh chị nhận được đầy đủ thông tin để thực hiện công việc	TT2
	Anh/ chị nhận được hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn	TT3
	Anh chị nhận được sự hỗ trợ khi liên hệ công việc với các phòng ban liên quan	TT4

Đặc thù ngành điện rất chú trọng vấn đề an toàn, cho nên mọi công tác đều được chuẩn bị và thực hiện theo đúng theo quy trình an toàn điện, do đó trao đổi thông tin xuyên suốt trở thành yêu cầu bắt buộc.

Quản lý trực tiếp là yếu tố quan trọng với mức độ gắn kết vì người quản lý là người có tác động trực tiếp, thường xuyên tới động cơ làm việc của nhân viên cấp dưới. Hiện nay ngành điện điện lực đã sử dụng hiệu quả phần mềm Zalo vào công việc, xây dựng các nhóm để liên tục trao đổi công việc, trong các nhóm đều có lãnh đạo Điện lực và lãnh đạo phòng, đội.

Lãnh đạo là người trực tiếp chỉ đạo trong các nhóm zalo, là người trực tiếp theo dõi và chỉ đạo theo tiến độ đã đề ra. Vai trò của trao đổi thông tin trong tổ chức cứ theo các tiêu chí kể trên, có thể thực hiện qua các giải pháp:

Thứ nhất, xây dựng hệ thống kênh liên lạc cũng như đánh giá công việc. Kênh liên lạc giữa các đầu mối công việc phải được làm bảo liên tục và không được ngắt quãng, cần có các đầu mối chủ chốt giải quyết các vấn đề cấp bách, là nơi liên lạc giữa các phòng ban với nhau.

Thứ hai, hạn chế những rào cản trong việc trao đổi thông tin, lãnh đạo phải tạo được các kênh giao tiếp có hiệu quả, cần chú trọng khuyến khích giao tiếp trong tổ chức nhân viên cần có đầy đủ thông tin cần thiết để thực hiện công việc.

Thứ ba, đặc thù của ngành điện nói riêng và kỹ thuật nói chung là phân tán nhiều khu vực, làm việc trong văn phòng và ở thực địa, vì thế truyền đạt thông tin đóng vai trò quan trọng, là cầu nối giúp cho việc triển khai các kế hoạch nhanh chóng và hiệu quả, đặc biệt là đảm bảo an toàn lao động. Đẩy mạnh giao tiếp giữa các đơn vị phòng ban, tạo điều kiện để hỗ trợ nhau hoàn thành tốt công việc

5.2.3 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị

Các biến thuộc nhóm này bao gồm:

Thang đo	Phát biểu	Mã hóa
Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị	Chính sách khen thưởng, thăng tiến minh bạch và rõ ràng	CB1
	Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức	CB2
	Anh/chị được đối xử công bằng	CB3
	Cấp quản lý luôn có sự nhất quán trong việc thực thi các chính sách quản trị đối với nhân viên	CB4

Khi nhân viên thấy trong tổ chức không có sự công bằng trong các chính sách quản lý, đặc biệt là những lãnh đạo có quyết định ảnh hưởng đến quyền lợi của nhân viên, họ thường cảm thấy ức chế và chán nản.

Ngoài ra sự nhất quán của chính sách cũng là một yếu tố liên quan đến niềm tin của nhân viên vào các chính sách công ty. Nếu có một chính sách nhất quán, người lao động cũng cảm thấy thoải mái, tâm lý tích cực, cảm thấy hài lòng với công việc và tăng cường cam kết với tổ chức. Theo kết quả nghiên cứu, tác giả xin đề xuất một số giải pháp sau:

Thứ nhất, khi nhận nhân sự đã được tuyển dụng từ Công ty Điện lực Bình Thuận, phải minh bạch rõ ràng thông qua thi tuyển, ứng tuyển đúng quy định, tránh trường hợp đối xử không công bằng.

Thứ hai, Tiếp tục phát huy thế mạnh đã và đang có về chính sách, quy định, quy trình xét duyệt tăng lương và thăng chức bằng hình thức tổ chức thi sát hạch, đúng theo quy định của nhà nước. Công khai chính sách phát triển lộ trình cho toàn thể cán bộ.

5.2.4 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Chính sách đào tạo và phát triển

Kết quả nghiên cứu cho thấy Chính sách đào tạo và phát triển có ảnh hưởng mạnh đến mức độ gắn kết của người lao động. Các biến thuộc về nhân tố này bao gồm:

Thang đo	Phát biểu	Mã hóa
Chính sách đào tạo và phát triển	Các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng ở đơn vị là cần thiết để giúp thực hiện các công tác chuyên môn	DT1
	Anh/ chị được thường xuyên tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	DT2
	Chính sách đào tạo của công ty là rõ ràng, công khai	DT3

	Anh/ chị được tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	DT4
--	---	-----

Đào tạo và phát triển theo nghĩa rộng được hiểu là hệ thống các biện pháp được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập, rèn luyện giúp nhân viên tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân.

Thực hiện tốt chính sách khuyến khích của chính phủ, Điện lực Tuy Phong thường xuyên tổ chức các khóa học nâng cao và bồi dưỡng kiến thức cho nhân viên hoàn toàn miễn phí và học là để phục vụ cho công việc chứ không phải là điều kiện để thăng tiến. Hoạt động đào tạo và phát triển có vai trò rất lớn đối với các doanh nghiệp, tổ chức và nhân viên. Nhằm tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, kiến nghị với các nhà quản trị:

Thứ nhất, từng mảng công việc của ngành điện có những đặc thù về công việc khác nhau, đó cần phải có sự đào tạo cho nhân viên nắm rõ các quy trình làm việc và phát triển khả năng, hoàn thành tốt công việc. Công ty có thể sử dụng các thời điểm thấp vụ để tập trung lao động đào tạo, hoặc đào tạo vào các khung giờ khác ngoài công việc như buổi tối hoặc cuối tuần. Các khóa đào tạo có thể tính phí nhưng ưu đãi, dựa trên khuyến khích người lao động tham gia, hoặc xem các chứng chỉ đào tạo nội bộ như là tiêu chí của thăng tiến, tăng lương hàng năm. Vấn đề lớn nhất của đào tạo là nó tiêu phí ngân sách và thời gian của doanh nghiệp. Bên cạnh các kiến thức chuyên môn để làm việc tại công ty, cần phải đào tạo các kỹ năng mềm, kỹ năng giao tiếp... ngày nay các kỹ năng này được xem là một trong những yếu tố then chốt để tạo nên thành công trong công việc, từ đó đóng góp vào sự phát triển chung của công ty.

Thứ hai, nhằm giúp nhân viên thấy được việc gắn kết lâu dài với công ty là điều cần thiết và lợi ích để phát triển sự nghiệp của bản thân, các nhà quản trị có thể xây dựng lộ trình phát triển giúp nhân viên thể hiện được năng lực của bản thân và vươn lên để có cơ hội lãnh đạo, chẳng hạn như: Định hướng công việc chuyên môn,

hướng phân đầu; Thiết lập các mục tiêu dài hạn; Giao việc cho nhân viên khác hỗ trợ phát triển nghề nghiệp cho nhân viên hiện tại; Xác định nguồn nhân lực kế thừa.

Thứ ba, giải pháp của đào tạo cần sự quyết tâm của doanh nghiệp đi kèm với tạo nhu cầu đào tạo cho người lao động. Một vấn đề khác, vấn đề minh bạch thông tin liên quan đến việc công bố rõ ràng các tiêu chí khả thi về thăng tiến, trọng dụng, giữ chân nhân tài cần được chú trọng. Chỉ có sự rõ ràng được thực thi trong thực tế mới khuyến khích được người lao động tham gia và từ đó, họ sẽ thấy được tiềm năng tương lai công việc mà gắn kết hơn với tổ chức.

5.2.5 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố **Làm việc nhóm**

Kết quả nghiên cứu cho thấy Làm việc nhóm có ảnh hưởng tương đối đến mức độ gắn kết của người lao động. Các biến thuộc về nhân tố này bao gồm:

Thang đo	Phát biểu	Mã hóa
Làm việc nhóm	Nhân viên trong bộ phận của Anh/Chị sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội	LV1
	Các thành viên trong bộ phận của Anh/chị khi làm việc nhóm mang lại hiệu quả cao	LV2
	Khi cần hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các thành viên trong bộ phận, các phòng ban khác trong diện lực Tuy Phong	LV3
	Làm việc nhóm luôn được khuyến khích trong công ty	LV4

Việc xây dựng một môi quan hệ cần phải có sự tương tác và có thời gian. Lãnh đạo diện lực Tuy Phong có thể khuyến khích phát triển các mối quan hệ không chỉ qua thiết kế công việc cho phép sự hỗ trợ, hợp tác, giúp đỡ nhau.

Đặc thù diện lực khi công tác tại thực địa là bắt buộc phải theo nhóm từ 2 người trở lên (đó là quy định bắt buộc), làm việc nhóm đối với nhân viên văn phòng còn kém vì mức độ không thường xuyên, do đó tác giả có một số hàm ý quản trị sau:

Thứ nhất, Các chế độ khen thưởng có thể phát triển cho các đối tượng là nhóm, tổ thay vì chỉ cá nhân. Khi thành quả tập thể được ghi nhận, các cá nhân sẽ thấy gắn

kết hơn với nhóm và trân trọng nhau hơn. Mặt khác, công ty có thể tổ chức các hoạt động khuyến khích mối quan hệ tin tưởng hỗ trợ này qua các hoạt động ngoại khoá như du lịch, dã ngoại.

Thứ hai, việc đánh giá cá nhân cần được xem xét chung với kết quả của tập thể, tránh tình trạng ỷ lại, hay sự bất công trong công việc.

Thứ ba, xây dựng văn hóa hợp tác ngay khi có nhân viên mới tham gia vào tổ chức. Gắn trách nhiệm phân công cá nhân, trực tiếp hướng dẫn đạo tào, nhóm hỗ trợ kèm cặp nhân viên mới. bên cạnh đó giúp họ tìm hiểu giao lưu với các nhóm, phòng ban khác.

5.2.6 Nhóm giải pháp liên quan đến nhân tố Trao quyền và ra quyết định

Thang đo	Phát biểu	Mã hóa
Trao quyền và ra quyết định	Anh/chị được ủy quyền trách nhiệm quyết định trong khi làm việc	QD1
	Anh/ chị được đề xuất các ý kiến cá nhân về những hoạt động của đơn vị và chấp nhận rủi ro mà công ty đang gặp phải	QD2
	Anh/ chị được tham vấn ý kiến trong quá trình làm việc tại điện lực Tuy Phong	QD3
	Lãnh đạo thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra quyết định.	QD4

Trong hoạt động sản xuất, thi công lắp đặt tại thực địa, nhiều sự vụ phải được quyết định và thực hiện nhanh chóng. Để đạt được hiệu quả cao trong việc ra quyết định thì lãnh đạo, người quản lý cần phải quan tâm đến khía cạnh tin tưởng và trao quyết định cho nhân sự tuyển dưới.

Thứ nhất, cần phải xây dựng hệ thống phân quyền cho các cấp, từ ban lãnh đạo cho đến nhân viên thực hiện, kèm theo là trách nhiệm quyền hạn cho từng cấp độ.

Thứ hai, lãnh đạo điện lực Tuy Phong, người quản lý phải đo lường và kiểm soát thông tin thật kỹ, nhất là trước khi quyết định thông qua các buổi họp báo cáo thường kỳ.

Thứ ba, cần có sự nhất quán trong việc ra quyết định từ các cấp lãnh đạo, tránh phát sinh mâu thuẫn. Ban lãnh đạo và người thực thi nắm bắt và dám chấp nhận rủi ro từ sự cải tiến, sáng tạo, đổi mới. Đồng thời có các biện pháp phòng ngừa rủi ro.

5.3 Hạn chế của đề tài

Trong quá trình thực hiện, nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế, cụ thể:

- Mẫu nghiên cứu tuy nhỏ nhưng đã gần như đã thu thập đầy đủ trong tổ số nhân sự tại điện lực Tuy Phong, nguyên nhân này có thể do tính chất công việc của ngành điện nên khó tập trung toàn thể nhân viên để khảo sát dẫn đến kết quả nghiên cứu chưa phản ánh đầy đủ mức độ gắn kết của họ. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo (nếu có) nên phân tích toàn thể số lượng nhân viên nhằm nâng cao tính khoa học và thực tiễn.
- Nghiên cứu này chỉ thực hiện trong phạm vi hẹp, là một đơn vị điện lực tại Bình Thuận, kết quả nghiên cứu này có thể thay đổi ở các lĩnh vực khác hoặc ở địa bàn khác. Chính vì vậy, hướng nghiên cứu tiếp theo có thể là mở rộng ra nghiên cứu cho ngành điện lực của tỉnh hoặc nghiên cứu trên nhiều địa phương khác.
- Thời gian nghiên cứu ngắn, chỉ phù hợp trong một giai đoạn nhất định, cần có một nghiên cứu với quy mô lớn hơn, với thời gian nghiên cứu lâu hơn.
- Chưa phát hiện được sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các thành phần khác nhau của nghiên cứu đối với sự gắn kết trong công việc.

Tài liệu tham khảo

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Đinh Bá Hùng Anh và Tô Ngọc Hoàng Kim, 2017, *Nghiên cứu khoa học trong kinh tế - xã hội & hướng dẫn viết luận văn*, NXB. Kinh tế TP.HCM.
2. Đinh Phi Hồ, 2019, *Nghiên cứu định lượng trong kinh tế và viết bài báo khoa học*, NXB Kinh tế, TP Hồ Chí Minh.
3. Trần Kim Dung (2006). Thang đo ý thức gắn kết đối với tổ chức. Tạp chí phát triển kinh tế, 184, 50-52.
4. Võ Thị Gương (2018). Các nhân tố ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên tại Công ty Cổ phần Du lịch Cần Thơ (Doctoral dissertation, Đại học Tây Đô).
5. Huỳnh Thị Thu Sương (2021). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến duy trì nguồn nhân lực tại công ty cổ phần quốc tế Phong Phú. Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing, 104-114.
6. Ngô Mỹ Trâm (2019). Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng. TẠP CHÍ KHOA HỌC ĐẠI HỌC MỞ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH-KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH, 14(3), 123-146.
7. Hà Nam Khánh Giao (2016). Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa–Vũng Tàu.
8. Hà Nam Khánh Giao (2016). Ảnh Hưởng Của Các Yếu Tố Văn Hóa Doanh Nghiệp Đến Sự Gắn Bó Với Tổ Chức Của Nhân Viên Công Ty Cổ Phần CMC Telecom Tại TP. Hồ Chí Minh. Ảnh Hưởng Của Các Yếu Tố Văn Hóa Doanh Nghiệp Đến Sự Gắn Bó Với Tổ Chức Của Nhân Viên Công Ty Cổ Phần CMC Telecom Tại TP. Hồ Chí Minh, 13(3), 87-101.
9. Trần Kim Dung, & Trần Hoài Nam, 2005, *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và sự cam kết gắn bó với tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ. Đại học Kinh tế TP. HCM.

10. Nguyễn Đình Thọ, 2011, *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động – Xã hội.

Tài liệu tham khảo nước ngoài

1. Allen, N. and J Meyer, 1990, The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
11. Ali, I., & Ali, J. F., 2011 Corporate social responsibility, corporate reputation and employee engagement. *Comsats Institute of Information Technology Lahore, Pakistan*.
12. Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2008. Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), pp. 209-223.
13. Bakker, A. B., Kantas, A. & Demerouti, E., 2012. Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management*.
14. Herzberg, F. M., & Mausner, B, 1959, *The motivation to work*, 2, 49-58.
15. Hewitt, A., 2014, *Trends in Global Employee Engagement*, s.l.: Aon Hewitt.
16. Hair, J.F. Jr., Aderson, R.E, Tatham, & R.L, Black, W.C, 2009, *Multivariate data analyst*, 5th edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
17. Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B, 2006. “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?, *European psychologist*, 11(2), 119-127.
18. Kahn, W. A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), pp. 692-724.
19. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P., 2001. *Job burnout. Annual review of psychology*, 52(1), pp. 397-422.
20. McGregor, D, 1960, Theory X and theory Y, *Organization theory*, 358, 374.

21. Macey và Schneider, 2008, An empirical study to explore the interplay of Managerial and Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs, *Procedia Computer Science*, 2019
22. Meyer, J. P. và Allen, N.J. 1991, A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp 61-89.
23. Mowday, R. T. and Steers, R. M., 1979, The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior* 14
24. Natalie J. Allen & John P. Meyer, 1990, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*
25. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S, 2004, The drivers of employee engagement, *Report-Institute for Employment Studies*.
26. Saks, A. M, 2006 . Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of managerial psychology*.
27. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M., 2013, The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4),
28. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness studies*
29. Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D. & Nimmon, K., 2013. The jingle jangle of employee engagement further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance, *Human Resource Development Review*
30. Richard Cheeseman, 2016, The Global strategy for women's, children's and adolescents' health 2016–2030: a roadmap based on evidence and country experience, *Bull World Health Organ*, 94 pp:398–400
31. “Handbook of organizational measurement”, *International Journal of Manpower*, Vol.18 Iss: 4/5/6, pp. 305 – 558.

PHỤ LỤC 1: DÀN BÀI THẢO LUẬN CHUYÊN GIA

Chào các Anh/chị,

Tôi tên....., trước hết tôi xin trân thành cảm ơn các Anh/chị đã dành thời gian tham gia buổi thảo luận ngày hôm nay, sự có mặt của các Anh/chị ngày hôm nay, sẽ giúp rất nhiều cho bài nghiên cứu của tôi. Tôi đang thực hiện nghiên cứu đề tài nghiên cứu của tôi. Rất mong các Anh/chị dành chút thời gian quý báu của mình cùng với tôi thảo luận một vài câu hỏi liên quan đến đề tài. Những ý kiến của các Anh/chị đều ghi nhận và góp phần bổ sung vào thang đo và thêm vào các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên điện lực Tuy Phong.

Tôi xin gửi đến các Anh/chị các câu hỏi thảo luận nhóm.

Nội dung thảo luận:

1. Theo các Anh/chị các yếu tố nào ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên ? (vui lòng liệt kê)

2. Theo các Anh/chị bản chất công việc có ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên hay không ? Vì sao?

3. Theo các Anh/chị lương thưởng và phúc lợi có ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên hay không? Anh/chị có bổ sung thêm gì hay không? Vì sao?

4. Theo các Anh/chị đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên hay không? Anh/chị có bổ sung thêm gì hay không? Vì sao?

5. Theo các Anh/chị quản lý trực tiếp đồng nghiệp có ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên hay không? Anh/chị có bổ sung gì hay không? Vì sao?

6. Theo các Anh/chị sự ghi nhận có ảnh hưởng đến sự gắn kết với công việc của nhân viên hay không? Anh/chị có bổ sung gì hay không? Vì sao?

7. Theo các Anh/chị quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng đến sự gắn kết sự gắn kết với công việc của nhân viên hay không? Anh/chị có bổ sung gì hay không? Vì sao?

Cuối cùng tôi xin trân thành cảm ơn các Anh/chị đã tham gia buổi tham luận này!

PHỤ LỤC 2: BẢNG KHẢO SÁT

Thân gửi Anh/chị.

Tôi tên, hiện là học viên cao học ngành Quản Trị Kinh doanh khóa 8.1 tại Trường Đại học Phan Thiết, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ. rất mong Anh/chị dành chút ít thời gian để điền vào bảng câu hỏi khảo sát này. Những thông tin mà các Anh/chị cung cấp sẽ giúp tôi hoàn thành đề tài nghiên cứu. Tôi cam kết giữ bí mật các ý kiến trả lời của Anh/chị và chỉ sử dụng các ý kiến trả lời để tổng hợp dữ liệu cho nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn và cho tôi gửi đến các Anh/chị lời cảm ơn sâu sắc, chúc sức khỏe và luôn an lành trong cuộc sống.

Phần A thông tin cá nhân: Anh/chị vui lòng cho biết thông tin cá nhân sau:

1. Xin anh/chị vui lòng cho biết giới tính:

☐ Nam

☐ Nữ

2. Xin anh/chị vui lòng cho biết độ tuổi:

☐ Từ 18 tuổi đến dưới 35 tuổi

☐ Từ 35 tuổi đến dưới 45 tuổi

☐ Từ 45 tuổi trở lên

3. Xin anh/chị vui lòng cho biết trình độ học vấn:

☐ Phổ thông

☐ Cao Đẳng và Đại học

☐ Sau Đại học

☐ Khác

4. Xin anh/chị vui lòng cho biết thâm niên công tác tại Công ty

☐ Dưới 5 năm

☐ Từ 5 đến 10 năm

☐ Từ 10 đến 15 năm

☐ Trên 15 năm

STT	Nội dung	Trả lời
	Trao đổi thông tin trong tổ chức	Mức độ đồng ý

1	TT1	Anh/chị nhận được đầy đủ thông tin về chính sách hoạt động của điện lực Tuy Phong	1	2	3	4	5
2	TT2	Anh chị nhận được đầy đủ thông tin để thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	TT3	Anh/ chị nhận được hướng dẫn của cấp trên khi gặp khó khăn	1	2	3	4	5
4	TT4	Anh chị nhận được sự hỗ trợ khi liên hệ công việc với các phòng ban liên quan	1	2	3	4	5
Chính sách đào tạo và phát triển			Mức độ đồng ý				
5	DT1	Các chương trình đào tạo, huấn luyện kỹ năng ở đơn vị là cần thiết để giúp thực hiện các công tác chuyên môn	1	2	3	4	5
6	DT2	Anh/ chị được thường xuyên tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	1	2	3	4	5
7	DT3	Chính sách đào tạo của công ty là rõ ràng, công khai	1	2	3	4	5
8	DT4	Anh/ chị được tham gia các khóa học, chương trình đào tạo nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc	1	2	3	4	5
Phần thưởng và sự công nhận			Mức độ đồng ý				
9	CN1	Thu nhập từ lương thưởng của Anh/chị tương xứng với kết quả làm việc	1	2	3	4	5
10	CN2	Anh/chị hiểu rõ về các khoản tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi trong công ty	1	2	3	4	5
11	CN3	Điện lực Tuy Phong sử dụng nhiều hình thức khen thưởng, kết hợp giữa khen thưởng vật chất và tinh thần	1	2	3	4	5

12	CN4	Những đóng góp của anh/chị vào sự phát triển của công ty luôn được ghi nhận	1	2	3	4	5
Làm việc nhóm			Mức độ đồng ý				
13	LV1	Nhân viên trong bộ phận của Anh/Chị sẵn sàng hợp tác với nhau và làm việc như một đội	1	2	3	4	5
14	LV2	Các thành viên trong bộ phận của Anh/chị khi làm việc nhóm mang lại hiệu quả cao	1	2	3	4	5
15	LV3	Khi cần hỗ trợ, anh/chị luôn nhận được sự hợp tác của các thành viên trong bộ phận, các phòng ban khác trong diện lực Tuy Phong	1	2	3	4	5
16	LV4	Làm việc nhóm luôn được khuyến khích trong diện lực Tuy Phong	1	2	3	4	5
Sự công bằng và tính nhất quán trong chính sách quản trị			Mức độ đồng ý				
17	CB1	Chính sách khen thưởng, thăng tiến minh bạch và rõ ràng	1	2	3	4	5
18	CB2	Không tồn tại sự thiên vị trong việc xét nâng lương hay thăng chức	1	2	3	4	5
19	CB3	Anh/chị được đối xử công bằng	1	2	3	4	5
20	CB4	Cấp quản lý luôn có sự nhất quán trong việc thực thi các chính sách quản trị đối với nhân viên	1	2	3	4	5
Trao quyền và ra quyết định			Mức độ đồng ý				
21	QD1	Anh/chị được ủy quyền trách nhiệm quyết định trong khi làm việc	1	2	3	4	5

22	QD2	Anh/ chị được đề xuất các ý kiến cá nhân về những hoạt động của đơn vị và chấp nhận rủi ro mà công ty đang gặp phải	1	2	3	4	5
23	QD3	Anh/ chị được tham vấn ý kiến trong quá trình làm việc tại công ty	1	2	3	4	5
24	QD4	Lãnh đạo thu thập nhiều nguồn thông tin và ý kiến phản hồi trước khi ra quyết định.	1	2	3	4	5
Sự gắn kết			Mức độ đồng ý				
25	GK1	Anh/chị tự hào khi là một phần của công ty	1	2	3	4	5
26	GK2	Anh/chị muốn gắn kết lâu dài với công ty	1	2	3	4	5
27	GK3	Anh/ Chị hoàn toàn tin tưởng vào chính sách phát triển trong tương lai của công ty	1	2	3	4	5

Theo anh chị, để giúp nhân viên thêm gắn kết với công việc, Điện lực Tuy Phong cần cải thiện những gì?

Cảm ơn đã phối hợp để tôi hoàn thành nghiên cứu! Chúc anh chị nhiều sức khỏe và thành công!

PHỤ LỤC 3. DANH SÁCH CHUYÊN GIA

STT	HỌ VÀ TÊN	ĐƠN VỊ CÔNG TÁC
1	PGS. TS Trần Khải Thành	Giảng viên cao cấp Tổ Chức Lao Động Quốc Tế
2	TS Võ Thị Thu Hồng	Trường ĐH Bà Rịa- Vũng Tàu
3	TS Huỳnh Thanh Điền	Trường Đại học Kinh tế TP HCM
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

PHỤ LỤC SPSS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	98.6
	Excluded ^a	3	1.4
	Total	215	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TT1	3.5708	1.06637	212
TT2	3.1934	1.18256	212
TT3	3.5802	1.05677	212

TT4	3.3208	1.14823	212
-----	--------	---------	-----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TT1	10.0943	8.711	.739	.840
TT2	10.4717	7.833	.796	.816
TT3	10.0849	9.073	.677	.863
TT4	10.3443	8.350	.728	.844

RELIABILITY

/VARIABLES=DT1 DT2 DT3 DT4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	212	98.6
	Excluded ^a	3	1.4
	Total	215	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DT1	4.1887	.82166	212
DT2	3.9009	.87871	212
DT3	3.8585	.85364	212
DT4	4.0000	.79094	212

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	11.7594	4.155	.466	.732
DT2	12.0472	3.590	.609	.652

DT3	12.0896	3.712	.593	.662
DT4	11.9481	4.125	.510	.709

RELIABILITY

/VARIABLES=CN1 CN2 CN3 CN4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	98.6
	Excluded ^a	3	1.4
	Total	215	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CN1	3.6840	.93845	212
CN2	3.5519	.92472	212
CN3	3.6557	.86497	212
CN4	3.6274	.91735	212

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CN1	10.8349	4.205	.584	.628
CN2	10.9670	4.553	.487	.686
CN3	10.8632	4.526	.559	.646
CN4	10.8915	4.704	.449	.708

RELIABILITY

/VARIABLES=LV1 LV2 LV3 LV4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	98.6
	Excluded ^a	3	1.4
	Total	215	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LV1	3.4858	.84021	212
LV2	3.4858	.84021	212
LV3	3.4953	.92104	212
LV4	3.5991	1.00454	212

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LV1	10.5802	4.340	.669	.614
LV2	10.5802	4.226	.711	.590
LV3	10.5708	4.464	.534	.687
LV4	10.4670	5.018	.303	.824

RELIABILITY

/VARIABLES=CB1 CB2 CB3 CB4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	98.6
	Excluded ^a	3	1.4
	Total	215	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CB1	3.2170	.96875	212

CB2	3.0519	1.11097	212
CB3	3.1038	.90212	212
CB4	3.1321	.99834	212

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CB1	9.2877	6.007	.582	.740
CB2	9.4528	5.149	.660	.699
CB3	9.4009	6.838	.436	.805
CB4	9.3726	5.410	.711	.672

RELIABILITY

/VARIABLES=QD1 QD2 QD3 QD4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	98.6
	Excluded ^a	3	1.4
	Total	215	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
QD1	3.6274	1.02009	212

QD2	3.6038	.85630	212
QD3	3.6368	.86817	212
QD4	3.4575	1.08549	212

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QD1	10.6981	4.828	.603	.672
QD2	10.7217	5.652	.537	.711
QD3	10.6887	5.353	.614	.673
QD4	10.8679	5.016	.489	.744

RELIABILITY

/VARIABLES=GK1 GK2 GK3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	212	98.6
	Excluded ^a	3	1.4
	Total	215	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
GK1	3.5000	.64212	212
GK2	3.4953	.70541	212
GK3	3.6509	.56000	212

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	7.1462	1.178	.548	.622
GK2	7.1509	1.048	.559	.615
GK3	6.9953	1.351	.529	.653

FACTOR

/VARIABLES TT1 TT2 TT3 TT4 DT1 DT2 DT3 DT4 CN1 CN2 CN3 CN4 LV1 LV2
LV3 LV4 CB1 CB2 CB3 CB4 QD1

QD2 QD3 QD4

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS TT1 TT2 TT3 TT4 DT1 DT2 DT3 DT4 CN1 CN2 CN3 CN4 LV1 LV2 LV3
LV4 CB1 CB2 CB3 CB4 QD1 QD2

QD3 QD4

/PRINT INITIAL CORRELATION KMO EXTRACTION ROTATION

/FORMAT BLANK(0.4)

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.

Factor Analysis

Correlation Matrix

	TT1	TT2	TT3	TT4	DT1	DT2	
Correlation	TT1	1.000	.754	.592	.577	.039	-.127
	TT2	.754	1.000	.585	.701	.094	-.173
	TT3	.592	.585	1.000	.623	.010	-.137
	TT4	.577	.701	.623	1.000	.136	-.067
	DT1	.039	.094	.010	.136	1.000	.315
	DT2	-.127	-.173	-.137	-.067	.315	1.000
	DT3	-.124	-.123	-.087	-.123	.390	.632
	DT4	-.146	-.091	-.147	-.005	.430	.450
	CN1	.034	.038	.033	-.042	.145	.140
	CN2	.092	.032	.064	.038	.137	.132
	CN3	.065	-.037	.017	-.122	.112	.142
	CN4	.088	.045	.033	-.030	.081	.007
	LV1	-.046	-.071	-.191	-.108	.134	-.037
	LV2	-.105	-.133	-.175	-.118	.114	.053
	LV3	-.120	-.093	-.160	-.120	.070	-.080
	LV4	.029	-.026	-.012	-.081	.150	.014
	CB1	.237	.269	.191	.257	-.004	-.019
	CB2	.291	.375	.128	.280	.010	-.145
	CB3	.061	.074	.120	.155	-.039	.043

CB4	.245	.275	.174	.256	.016	-.034
QD1	.009	-.019	-.018	-.067	.022	.154
QD2	.187	.151	.119	.101	.006	-.090
QD3	.097	.032	.076	.008	.043	.002
QD4	-.030	-.014	-.034	-.084	-.092	-.121

Correlation Matrix

	DT3	DT4	CN1	CN2	CN3	CN4
Correlation TT1	-.124	-.146	.034	.092	.065	.088
TT2	-.123	-.091	.038	.032	-.037	.045
TT3	-.087	-.147	.033	.064	.017	.033
TT4	-.123	-.005	-.042	.038	-.122	-.030
DT1	.390	.430	.145	.137	.112	.081
DT2	.632	.450	.140	.132	.142	.007
DT3	1.000	.337	.133	.262	.126	.084
DT4	.337	1.000	.166	.052	.069	-.046
CN1	.133	.166	1.000	.475	.496	.358
CN2	.262	.052	.475	1.000	.369	.299
CN3	.126	.069	.496	.369	1.000	.417
CN4	.084	-.046	.358	.299	.417	1.000
LV1	-.003	.128	.075	.031	.049	.175

LV2	.110	.135	.148	.050	.075	.199
LV3	.041	.026	-.054	-.066	-.059	.102
LV4	.105	.030	.302	.255	.408	.747
CB1	.014	-.037	-.013	.125	.044	.011
CB2	-.062	.065	.129	.120	.043	.038
CB3	-.049	.020	-.045	.016	-.021	.041
CB4	.039	.096	-.001	.131	.064	-.044
QD1	.135	-.059	.183	.114	.192	.367
QD2	-.090	-.119	.026	.014	-.051	.197
QD3	.039	-.159	.120	.133	.161	.359
QD4	-.145	-.188	.008	.031	.002	.262

Correlation Matrix

	LV1	LV2	LV3	LV4	CB1	CB2						
Correlation	-											
TT 1	.046	-.105	-.120	.029	.237	.291						
TT 2	.071	-.133	-.093	-.026	.269	.375						
TT 3	.191	-.175	-.160	-.012	.191	.128						
TT 4	.108	-.118	-.120	-.081	.257	.280						

DT 1	.134	.114	.070	.150	-.004	.010						
DT 2	-.037	.053	-.080	.014	-.019	-.145						
DT 3	-.003	.110	.041	.105	.014	-.062						
DT 4	.128	.135	.026	.030	-.037	.065						
C N1	.075	.148	-.054	.302	-.013	.129						
C N2	.031	.050	-.066	.255	.125	.120						
C N3	.049	.075	-.059	.408	.044	.043						
C N4	.175	.199	.102	.747	.011	.038						
LV 1	1.00 0	.758	.527	.271	.045	.039						
LV 2	.758	1.00 0	.563	.305	-.072	-.068						
LV 3	.527	.563	1.00 0	.211	-.020	-.058						
LV 4	.271	.305	.211	1.00 0	.061	.095						

CB 1	.045	-.072	-.020	.061	1.00 0	.562						
CB 2	.039	-.068	-.058	.095	.562 0	1.00 0						
CB 3	.014	-.123	-.119	.062	.332	.316						
CB 4	.047	-.105	-.123	.044	.504	.669						
Q D1	.207	.151	.137	.422	.005	- .071						
Q D2	.249	.124	.094	.151	.007	- .043						
Q D3	.120	.016	.078	.321	.021	- .093						
Q D4	.171	.088	.033	.295	-.014	- .063						

Correlation Matrix

	CB3	CB4	QD1	QD2	QD3	QD4
Correlation TT1	.061	.245	.009	.187	.097	-.030
TT2	.074	.275	-.019	.151	.032	-.014
TT3	.120	.174	-.018	.119	.076	-.034
TT4	.155	.256	-.067	.101	.008	-.084
DT1	-.039	.016	.022	.006	.043	-.092

DT2	.043	-.034	.154	-.090	.002	-.121
DT3	-.049	.039	.135	-.090	.039	-.145
DT4	.020	.096	-.059	-.119	-.159	-.188
CN1	-.045	-.001	.183	.026	.120	.008
CN2	.016	.131	.114	.014	.133	.031
CN3	-.021	.064	.192	-.051	.161	.002
CN4	.041	-.044	.367	.197	.359	.262
LV1	.014	.047	.207	.249	.120	.171
LV2	-.123	-.105	.151	.124	.016	.088
LV3	-.119	-.123	.137	.094	.078	.033
LV4	.062	.044	.422	.151	.321	.295
CB1	.332	.504	.005	.007	.021	-.014
CB2	.316	.669	-.071	-.043	-.093	-.063
CB3	1.000	.469	.037	.139	.054	-.029
CB4	.469	1.000	-.105	-.116	-.087	-.091
QD1	.037	-.105	1.000	.411	.590	.424
QD2	.139	-.116	.411	1.000	.488	.400
QD3	.054	-.087	.590	.488	1.000	.368
QD4	-.029	-.091	.424	.400	.368	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.727
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	2144.289
Sphericity df	276
Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
TT1	1.000	.738
TT2	1.000	.807
TT3	1.000	.659
TT4	1.000	.739
DT1	1.000	.527
DT2	1.000	.719
DT3	1.000	.647
DT4	1.000	.558
CN1	1.000	.584
CN2	1.000	.470
CN3	1.000	.616
CN4	1.000	.649
LV1	1.000	.792
LV2	1.000	.799

LV3	1.000	.631
LV4	1.000	.652
CB1	1.000	.579
CB2	1.000	.720
CB3	1.000	.538
CB4	1.000	.757
QD1	1.000	.667
QD2	1.000	.605
QD3	1.000	.657
QD4	1.000	.504

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings					
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance				
1	3.868	16.116	16.116	3.868	16.116				

2	3.669	15.289	31.406	3.669	15.289				
3	2.673	11.139	42.545	2.673	11.139				
4	2.062	8.593	51.138	2.062	8.593				
5	1.794	7.474	58.611	1.794	7.474				
6	1.549	6.452	65.064	1.549	6.452				
7	.876	3.650	68.713						
8	.856	3.565	72.278						
9	.787	3.278	75.556						
10	.669	2.786	78.343						
11	.654	2.726	81.068						
12	.551	2.298	83.366						
13	.521	2.171	85.537						
14	.496	2.067	87.604						
15	.441	1.836	89.440						
16	.419	1.747	91.188						
17	.401	1.669	92.857						
18	.344	1.431	94.288						
19	.323	1.344	95.633						

20	.260	1.085	96.718						
21	.232	.965	97.683						
22	.213	.889	98.572						
23	.178	.740	99.312						
24	.165	.688	100.000						

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.116	3.052	12.716	12.716
2	31.406	2.665	11.102	23.819
3	42.545	2.663	11.098	34.916
4	51.138	2.483	10.346	45.263
5	58.611	2.388	9.951	55.214
6	65.064	2.364	9.849	65.064
7				
8				
9				
10				
11				

12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
TT1	-.589	.491				
TT2	-.660	.464				
TT3	-.587					
TT4	-.657				.418	

DT1			.493		.451	
DT2			.622			.401
DT3			.626			
DT4			.642			
CN1		.445				
CN2		.443				
CN3		.438				
CN4		.648				
LV1	.428			.692		
LV2	.516			.610		
LV3				.608		
LV4	.418	.650				
CB1	-.413					
CB2	-.480					
CB3						.446
CB4	-.484				-.402	
QD1	.406	.525				
QD2		.433	-.469			
QD3		.517				
QD4			-.494			

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
TT1	.838					
TT2	.878					
TT3	.785					
TT4	.832					
DT1						.669
DT2						.819
DT3						.781
DT4						.693
CN1		.750				
CN2		.651				
CN3		.780				
CN4		.683				
LV1					.863	
LV2					.869	
LV3					.781	
LV4		.635				
CB1				.738		

CB2				.784		
CB3				.691		
CB4				.842		
QD1			.774			
QD2			.729			
QD3			.790			
QD4			.664			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	-.651	.296	.313	-.423	.397	.234
2	.451	.587	.520	.353	.227	.071
3	-.081	.303	-.509	.271	-.110	.747
4	-.054	-.339	-.207	.428	.809	-.046
5	.573	-.287	.039	-.567	.254	.449
6	-.186	-.528	.573	.344	-.246	.424

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT GK

/METHOD=ENTER TT DT CN LV CB QD

/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID).

```

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
GK	3.5487	.51131	212
TT	3.4163	.95193	212
DT	3.9870	.63199	212
CN	3.6236	.67733	212
LV	3.4890	.74669	212
CB	3.1262	.77906	212
QD	3.5814	.73192	212

Correlations

	GK	TT	DT	CN	LV	CB	
--	----	----	----	----	----	----	--

Pearson Correlation	GK	1.000	.424	.215	.512	.166	.390	
	TT	.424	1.000	-.104	.019	-.162	.325	
	DT	.215	-.104	1.000	.186	.084	-.012	
	CN	.512	.019	.186	1.000	.163	.083	
	LV	.166	-.162	.084	.163	1.000	-.067	
	CB	.390	.325	-.012	.083	-.067	1.000	
	QD	.247	.038	-.071	.305	.184	-.054	
Sig. (1-tailed)	GK	.	.000	.001	.000	.008	.000	
	TT	.000	.	.065	.394	.009	.000	
	DT	.001	.065	.	.003	.112	.429	
	CN	.000	.394	.003	.	.009	.114	
	LV	.008	.009	.112	.009	.	.165	
	CB	.000	.000	.429	.114	.165	.	
	QD	.000	.292	.153	.000	.004	.215	
N	GK	212	212	212	212	212	212	
	TT	212	212	212	212	212	212	
	DT	212	212	212	212	212	212	
	CN	212	212	212	212	212	212	
	LV	212	212	212	212	212	212	
	CB	212	212	212	212	212	212	
	QD	212	212	212	212	212	212	

Correlations

		QD
Pearson Correlation	GK	.247
	TT	.038
	DT	-.071
	CN	.305
	LV	.184
	CB	-.054
	QD	1.000
Sig. (1-tailed)	GK	.000
	TT	.292
	DT	.153
	CN	.000
	LV	.004
	CB	.215
	QD	.
N	GK	212
	TT	212
	DT	212
	CN	212
	LV	212

CB	212
QD	212

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	QD, TT, DT, LV, CB, CN ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: GK

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change				
1	.741 ^a	.549	.535	.34849	.549	41.535				

Model Summary^b

Model	Change Statistics			
	df1	df2	Sig. F Change	

1	6	205	.000	1.711
---	---	-----	------	-------

a. Predictors: (Constant), QD, TT, DT, LV, CB, CN

b. Dependent Variable: GK

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.266	6	5.044	41.535	.000 ^b
	Residual	24.897	205	.121		
	Total	55.163	211			

a. Dependent Variable: GK

b. Predictors: (Constant), QD, TT, DT, LV, CB, CN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.062	.258		.239	.811		

TT	.200	.027	.372	7.353	.000		
DT	.146	.039	.180	3.716	.000		
CN	.296	.039	.392	7.676	.000		
LV	.098	.033	.143	2.927	.004		
CB	.167	.033	.255	5.097	.000		
QD	.080	.035	.114	2.254	.025		

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	TT	.861	1.161
	DT	.934	1.071
	CN	.844	1.184
	LV	.921	1.085
	CB	.879	1.137
	QD	.860	1.163

a. Dependent Variable: GK

Collinearity Diagnostics^a

Mod el	Dimens ion	Eigenv alue	Conditio n Index	Variance Proportions						
				(Const ant)	TT	DT	CN			
1	1	6.778	1.000	.00	.00	.00	.00			
	2	.083	9.050	.00	.37	.01	.01			
	3	.045	12.233	.00	.36	.02	.00			
	4	.034	14.154	.00	.16	.01	.12			
	5	.032	14.591	.00	.01	.33	.07			
	6	.021	17.803	.01	.02	.18	.79			
	7	.007	31.119	.98	.09	.45	.01			

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions		
		LV	CB	QD
1	1	.00	.00	.00
	2	.09	.12	.02
	3	.00	.58	.14
	4	.50	.07	.28
	5	.25	.16	.16
	6	.06	.00	.25
	7	.10	.07	.14

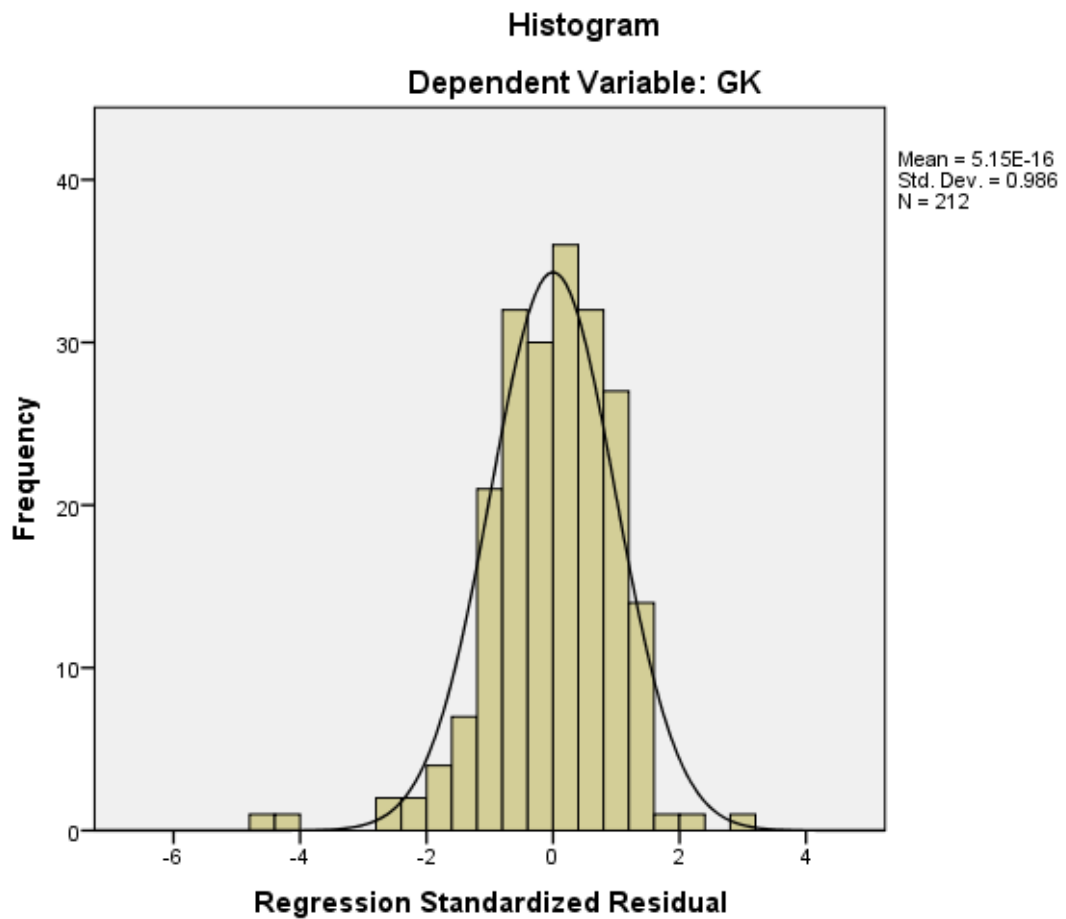
a. Dependent Variable: GK

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2851	4.5223	3.5487	.37874	212
Residual	-1.58348	1.07937	.00000	.34350	212
Std. Predicted Value	-3.337	2.571	.000	1.000	212
Std. Residual	-4.544	3.097	.000	.986	212

a. Dependent Variable: GK

Charts



* Curve Estimation.

TSET NEWVAR=NONE.

CURVEFIT

/VARIABLES=U2 WITH GK

/CONSTANT

/MODEL=LINEAR

/PLOT FIT.

Curve Fit

Model Description

Model Name	MOD_1
Dependent Variable 1	U2
Equation 1	Linear
Independent Variable	GK
Constant	Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified

Case Processing Summary

	N
Total Cases	215
Excluded Cases ^a	3
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent	Independent
	U2	GK

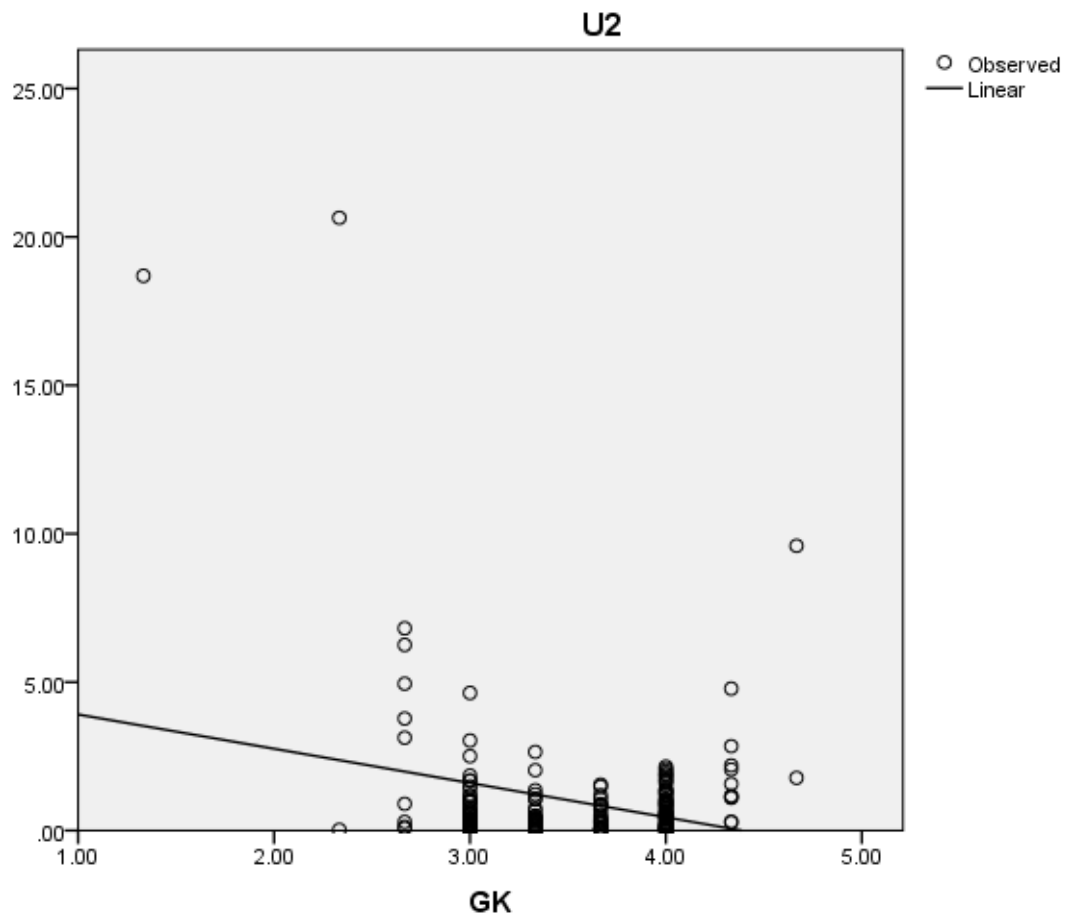
Number of Positive Values	212	212
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing User-Missing Values	0	0
System-Missing	3	3

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: U2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.073	16.595	1	210	.000	5.063	-1.154

The independent variable is GK.



T-TEST GROUPS=gioitinh(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=GK

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Group Statistics

gioitinh		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
GK	Nu	20	3.4500	.49883	.11154
	Nam	192	3.5590	.51277	.03701

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df					
G K	Equal variances assumed	.040	.841	-.907	210				
	Equal variances not assumed			-.928	23.385				

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means	
--	------------------------------	--

		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	
GK	Equal variances assumed	.365	-.10903	.12019	-.34596	
	Equal variances not assumed	.363	-.10903	.11752	-.35192	

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
GK	Equal variances assumed	.12791
	Equal variances not assumed	.13386

ONEWAY GK BY dotuoi

/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Descriptives

GK

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
Duoi 35	30	3.5778	.47086	.08597	3.4020	3.7536		
Tu 35 - 45	110	3.5576	.49071	.04679	3.4648	3.6503		
Tren 45	72	3.5231	.56176	.06620	3.3911	3.6552		
Total	212	3.5487	.51131	.03512	3.4795	3.6180		

Descriptives

GK

	Minimum	Maximum
Duoi 35	3.00	4.33
Tu 35 - 45	2.33	4.67
Tren 45	1.33	4.33

Total	1.33	4.67
-------	------	------

Test of Homogeneity of Variances

GK

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.256	2	209	.287

ANOVA

GK

	Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.081	2	.041	.154	.858
Within Groups	55.082	209	.264		
Total	55.163	211			

ONEWAY GK BY trnhdo

/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Descriptives

GK

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
DH va SDH	60	3.6722	.55402	.07152	3.5291	3.8153		
Cao dang	17	3.6078	.46000	.11157	3.3713	3.8444		
Trung cap	80	3.4833	.49156	.05496	3.3739	3.5927		
Khac	55	3.4909	.49214	.06636	3.3579	3.6240		
Total	212	3.5487	.51131	.03512	3.4795	3.6180		

Descriptives

GK

	Minimum	Maximum
DH va SDH	1.33	4.67
Cao dang	2.67	4.00
Trung cap	2.67	4.33
Khac	2.33	4.33

Total	1.33	4.67
-------	------	------

Test of Homogeneity of Variances

GK

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.147	3	208	.931

ANOVA

GK

	Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.500	3	.500	1.939	.124
Within Groups	53.663	208	.258		
Total	55.163	211			

ONEWAY GK BY thamnien

/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Descriptives

GK

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound		
Tu 5 - 10 nam	25	3.4267	.46667	.09333	3.2340	3.6193		
Tu 10- 15 nam	64	3.5781	.55474	.06934	3.4396	3.7167		
tren 15 nam	123	3.5583	.49679	.04479	3.4696	3.6469		
Total	212	3.5487	.51131	.03512	3.4795	3.6180		

Descriptives

GK

	Minimum	Maximum
Tu 5 - 10 nam	3.00	4.00
Tu 10- 15 nam	1.33	4.33
tren 15 nam	2.33	4.67
Total	1.33	4.67

Test of Homogeneity of Variances

GK

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.081	2	209	.922

ANOVA

GK

	Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.439	2	.219	.838	.434
Within Groups	54.724	209	.262		
Total	55.163	211			