

Working Paper 2022.2.5.12
- Vol 2, No 5

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỰ GẮN KẾT VỚI TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP STARTUP TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Ngô Ngọc Anh¹

Sinh viên K57 Quản trị kinh doanh – Khoa Quản trị kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Đỗ Thị Thanh Hương

Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Nghiên cứu này được triển khai nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại các startup trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tác giả đã thực hiện khảo sát 200 nhân viên đã và đang làm việc tại các startup khác nhau ở Hà Nội, sau đó xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS thông qua phương pháp thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và phân tích hồi quy bội. Kết quả nghiên cứu đã xác định được 04 yếu tố có tác động đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các startup ở Hà Nội, bao gồm: Cơ hội phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc, sự ghi nhận và phần thưởng, niềm tự hào với tổ chức. Từ đó nghiên cứu đề ra một số giải pháp đến những nhà lãnh đạo công ty nhằm nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên đối với tổ chức của mình.

Từ khóa: Sự gắn kết của nhân viên, startup, các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết

FACTORS AFFECTING THE EMPLOYEE ENGAGEMENT OF STAFF WORKING AT STARTUPS IN HANOI

Abstract

The study was conducted to determine the factors affecting the employee engagement of staff working at startups in Hanoi. The author conducted a survey of 200 employees who used to work and are working at startups in Hanoi, then processed data with SPSS statistical tools by using descriptive statistics, Cronbach's Alpha reliability test, exploratory factor analysis, correlation analysis and multiple regression. Research results show that there are 04 factors affecting employee engagement of staff working at startups in Hanoi, including: Career development

¹ Tác giả liên hệ, Email: ngongocanh@ftu.edu.vn

opportunities, work environment, reward and recognition, and company pride. From the findings, the research suggests some solutions for company executives to enhance employee engagement.

Keywords: employee engagement, startup, factors affecting employee engagement

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh doanh nhiều biến động như hiện nay, khi nền kinh tế toàn cầu chịu ảnh hưởng của dịch Covid -19 và áp lực tăng trưởng ổn định bền vững gia tăng, các doanh nghiệp buộc phải có những giải pháp để đứng vững và thích ứng tốt hơn trước những thách thức. Một trong những chìa khóa quan trọng để các doanh nghiệp có thể duy trì và thành công trên thương trường là yếu tố con người. Sự gắn kết nhân viên là một trong những lợi thế cạnh tranh hiếm hoi mà các tổ chức có, đặc biệt là đối với startup khi nguồn lực của họ còn nhiều hạn chế và đây gần như là lợi thế cạnh tranh duy nhất.

Những điều kiện thuận lợi trong việc thành lập một doanh nghiệp đã khiến ngày càng nhiều startup mọc lên. Tuy nhiên, việc thành lập doanh nghiệp startup dễ hơn rất nhiều việc quản lý nó. Đối với các doanh nghiệp startup, việc tuyển dụng và giữ chân những nhân viên giỏi là một trong những thách thức lớn nhất mà họ phải đối mặt (Banerjee, 2017; Lee, Hom, Eberly & Li, 2017). Mặc dù tính linh hoạt của startup cho phép tạo ra một điểm thuận lợi trong việc tối ưu việc sử dụng nguồn tài nguyên, nó cũng có thể dẫn tới việc nhân viên cảm thấy mất phương hướng, căng thẳng, kiệt sức và mất động lực (Banerjee, 2017). Điều này nếu diễn ra trong thời gian dài sẽ khiến nhân viên mất gắn kết với công việc và rời bỏ công ty. Một báo cáo bởi Deloitte đã chỉ ra 85% những nhà lãnh đạo nói rằng sự gắn kết của người lao động là một ưu tiên mang tính chiến lược của công ty (Gosling và Sloan, 2016). Nếu nhân viên có sự gắn kết cao, họ sẽ hài lòng với vị trí công việc của mình, từ đó làm việc hiệu quả và có thêm động lực góp phần vào thành công chung của tổ chức.

Trên thế giới đã có nhiều tác giả đề cập về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (Kahn và cộng sự, 1990; Robinson và cộng sự, 2004; Hewitt, 2015; Bersin, 2015; Carnegie, 2018). Tại Việt Nam cũng có nhiều nghiên cứu trên phạm vi khác nhau được thực hiện về đề tài này (Phạm và Nguyễn, 2013; Trần và Nguyễn, 2018; Nguyễn, 2021; Hoàng, 2021). Tuy nhiên từ trước đến nay rất ít nghiên cứu cụ thể được thực hiện về sự gắn kết nhân viên trong những doanh nghiệp startup. Vì vậy tác giả chọn đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết với tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp startup trên địa bàn Hà Nội” để tiến hành nghiên cứu. Tác giả hy vọng kết quả từ nghiên cứu này sẽ giúp những nhà lãnh đạo tại các startup Hà Nội có thêm nhận thức về tầm quan trọng của sự gắn kết của nhân viên để từ đó có những giải pháp phù hợp đối với người lao động của mình.

2. Cơ sở lý thuyết &

Sự gắn kết với tổ chức

Sự gắn kết của nhân viên được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau và có sự đa dạng. Kahn (1990) định nghĩa sự gắn kết nhân viên là “sự đóng góp của các thành viên đối với vị trí công việc

của họ, khi gắn kết, họ làm việc và thể hiện bản thân về sức lực, trí tuệ và cảm xúc khi thực hiện vị trí công việc đó.”

Một góc độ khác về sự gắn kết của nhân viên được thể hiện qua định nghĩa của tập đoàn Johnson & Johnson như “mức độ mà nhân viên hài lòng với công việc của mình, cảm thấy có giá trị, trải nghiệm được sự cộng tác và tin cậy” (Catteeuw, Flynn và Vonderhorst, 2007). Khái niệm này đề cập đến mối quan hệ tương hỗ và điều mà phía nhà tuyển dụng có thể làm để thúc đẩy sự gắn kết.

Startup

Thuật ngữ startup thường nói đến một công ty đang ở giai đoạn vận hành đầu tiên. Tác giả của cuốn sách *The Lean Startup*, Ries (2011) định nghĩa startup như “một tổ chức cá nhân được thành lập để cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ mới dưới những điều kiện cực kỳ không chắc chắn.” Theo Steve Blank (2010), một startup là một “tổ chức tạm thời được thành lập để tìm kiếm một mô hình kinh doanh có thể lặp lại và có thể mở rộng.”

Vai trò của sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

Một quan niệm sai lầm thường thấy trong nhiều doanh nghiệp đó là sự gắn kết nhân viên chỉ là một yếu tố có thì tốt, chứ không nhất thiết phải có. Tuy nhiên, 92% giám đốc điều hành tin rằng nhân viên có sự gắn kết sẽ làm tốt công việc của mình hơn (Ryba, 2021). Hiện nay, yếu tố này đã trở thành một trong những ưu tiên hàng đầu của phần lớn doanh nghiệp, đặc biệt là những startup vì một số lý do chính sau đây:

Thứ nhất, sự gắn kết nhân viên giúp tăng năng suất làm việc của nhân viên. Nhân viên có sự gắn kết sẽ có xu hướng làm việc siêng năng và nỗ lực hơn trong công việc, dẫn đến năng suất lao động cao hơn 17% so với đồng nghiệp của mình (Ryba, 2021).

Thứ hai, sự gắn kết khiến người lao động có xu hướng ở lại với tổ chức và ít nghỉ việc hơn (IES, 2009). Nhân viên có sự gắn kết sẽ kiên cường và bền bỉ hơn để cùng tổ chức vượt qua những giai đoạn khó khăn, giữ cho tổ chức phát triển lên cao hơn (Harter, 2020).

Thứ ba, sự gắn kết nhân viên giúp tăng sự hài lòng của khách hàng. Yếu tố này có ảnh hưởng đến thái độ và cách họ làm việc với khách hàng, giúp khách hàng có trải nghiệm tốt đẹp hơn. 72% giám đốc điều hành đồng ý rằng những doanh nghiệp có được sự gắn kết của nhân viên sẽ có nhiều khách hàng hạnh phúc hơn (Ryba, 2021).

Thứ tư, nhân viên có sự gắn kết giúp tổ chức tăng trưởng tốt hơn. Những tổ chức có sự gắn kết nhân viên thường có lợi nhuận cao hơn 52% so với những tổ chức cùng ngành (MacLeod và Clarke, 2009).

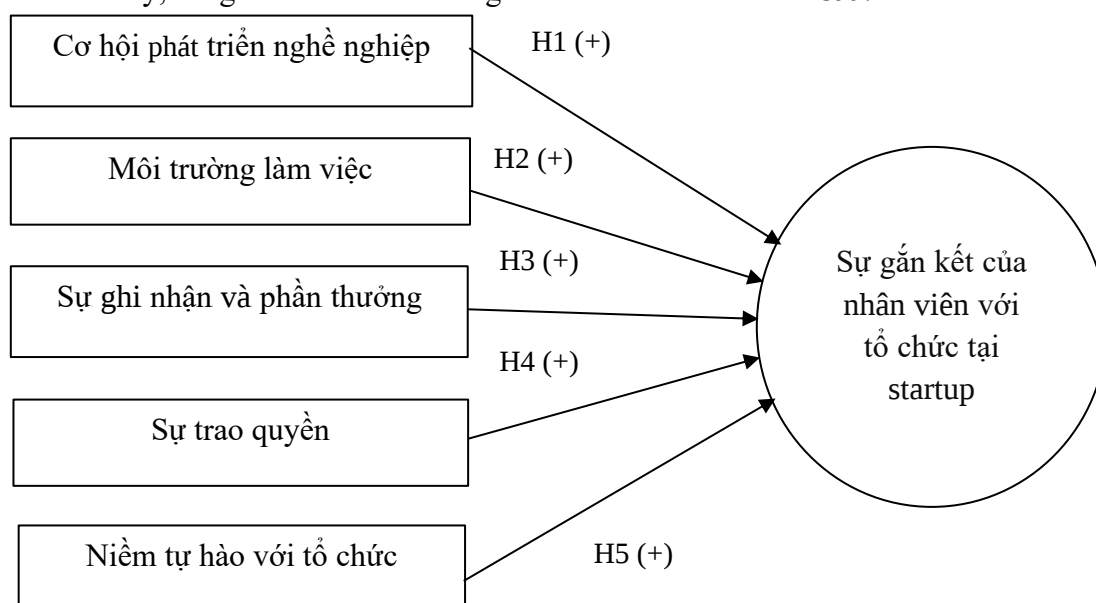
Như vậy, sự gắn kết với tổ chức của nhân viên có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả kinh doanh của tổ chức. Nó giúp nhân viên làm tốt công việc của mình và gắn bó với tổ chức hơn.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Qua tổng quan lý luận, các nghiên cứu trước liên quan và đặc điểm của startup, tác giả chọn ra được 05 yếu tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp startup. 3 yếu tố: Môi trường làm việc, Cơ hội phát triển nghề nghiệp, Sự ghi nhận và phần thưởng là 3 yếu tố đã được kiểm chứng và xuất hiện nhiều nhất trong các mô hình nghiên cứu trước đây về sự gắn kết của nhân viên như mô hình của IES (2003), Hewitt (2015) và Deloitte (2015). Một số bài nghiên cứu được thực hiện về sự gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp startup cũng đã kiểm chứng 3 yếu tố này, như nghiên cứu của của Kumara và Navalgund (2019) hay nghiên cứu của Deepti và Rani (2019). Tuy nhiên để xác định rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức startup, tác giả lựa chọn thêm nhân tố Sự trao quyền từ nghiên cứu thực nghiệm của Nguyễn (2021) và Nguyễn (2019) và nhân tố Niềm tự hào với tổ chức từ nghiên cứu của Carnegie (2018) để áp dụng nghiên cứu.

Từ đây, tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu chính thức như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất (2022)

- Cơ hội phát triển nghề nghiệp

Theo nghiên cứu của Robinson và cộng sự (2004), cơ hội phát triển nghề nghiệp là động lực có ảnh hưởng tích cực thứ tư đến sự gắn kết của nhân viên. Tầm quan trọng của yếu tố này được nhiều tổ chức ủng hộ. Nó là một công cụ tuyệt vời không chỉ giúp tăng sự gắn kết, mà còn tạo động lực và giữ chân nhân viên ở lại công ty (Manisha, 2017).

Giả thuyết H1: Cơ hội phát triển nghề nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên.

- Môi trường làm việc

Theo Trần (2015), môi trường làm việc là nơi người lao động làm việc mà tại đó họ cảm thấy an toàn, thoải mái để có động lực làm tốt công việc của mình. Môi trường mang tính hỗ trợ cho

phép nhân viên thử nghiệm những điều mới và thậm chí là sự thất bại mà không lo sợ về hậu quả (Kahn, 1990).

Giả thuyết H2: Môi trường làm việc có tác động tích cực tới sự gắn kết của nhân viên.

- Sự ghi nhận và phần thưởng

Phần thưởng và sự ghi nhận có tác động lớn đến sự gắn kết của người lao động. Theo cuộc khảo sát được thực hiện bởi Psychometrics, 58% nhân viên cho biết việc được ghi nhận sẽ làm tăng sự gắn kết của họ với công việc (Bakker, 2015). Những tổ chức có những chương trình ghi nhận công phu thường có nhiều khả năng có kết quả kinh doanh tốt hơn gấp 12 lần (Bersin, 2015).

Giả thuyết H3: Sự ghi nhận và phần thưởng có tác động tích cực tới sự gắn kết của nhân viên.

- Sự trao quyền

Nghiên cứu thường xuyên chứng minh rằng nhân viên có sự trao quyền trong công việc sẽ có hiệu suất công việc, sự thỏa mãn và sự gắn kết với tổ chức mạnh mẽ hơn (Lee, Willis và Tian, 2018). Nghiên cứu của Habraken (2013) cũng cho thấy rằng quyền tự chủ có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

Giả thuyết H4: Sự trao quyền có tác động tích cực tới sự gắn kết của nhân viên.

- Niềm tự hào với tổ chức

Niềm tự hào với tổ chức có tác động lớn tới sự gắn kết nhân viên. Những nhân viên có niềm tự hào với tổ chức sẽ có xu hướng ở lại với tổ chức trong dài hạn (Carnegie, 2018). Nhân viên có niềm tự hào sẽ chấp nhận những mục tiêu của công ty như là mục tiêu của riêng họ, hơn là chỉ tập trung vào sự thành công của bản thân, và đây có thể là vũ khí bí mật để giữ sự gắn kết của nhân viên ở mức độ cao (Earls, 2021).

Giả thuyết H5: Niềm tự hào với tổ chức có tác động tích cực tới sự gắn kết của nhân viên.

3.2. Thiết kế thang đo và bảng hỏi

Các thang đo trong mô hình nghiên cứu bao gồm Môi trường làm việc; Cơ hội phát triển nghề nghiệp; Sự trao quyền; Sự ghi nhận và phần thưởng; Niềm tự hào với tổ chức và Sự gắn kết của nhân viên. Các phát biểu trong mỗi thang đo sử dụng thang đo Likert 5 điểm với 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý.

3.3. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu

3.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu chính thức được tác giả lựa chọn là khảo sát trực tuyến thông qua bảng khảo sát với 31 câu hỏi (26 câu hỏi định lượng sử dụng thang đo Likert 5 điểm và 5 câu hỏi thông tin của khách hàng), tập trung vào ý kiến đánh giá của nhân viên trong công ty startup về sự gắn kết của họ đối với doanh nghiệp của mình. Tác giả phát ra 220 quan sát và thu về được 200 phiếu khảo sát hợp lệ.

3.3.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Phần mềm SPSS được dùng để xử lý dữ liệu đã thu thập được. Dữ liệu được phân tích qua các bước: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan Pearson và phân tích hồi quy đa biến. Nghiên cứu sẽ loại những biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 và chọn thang đo có độ tin cậy Alpha lớn hơn 0,6. Điều kiện để phân tích nhân tố khám phá là hệ số KMO phải nằm trong $[0,5;1]$; sig Bartlett's Test $< 0,05$; Eigenvalue > 1 ; tổng phương sai trích $> 50\%$; hệ số tải $\geq 0,5$. Phân tích tương quan Pearson được sử dụng với mức ý nghĩa sig. $< 5\%$. Và phân tích hồi quy với mức ý nghĩa là 5% .

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mô tả

Bảng 1 cho thấy trong số 200 người tham gia khảo sát thì có 62,5% là nữ; 37,5% là nam. Phần lớn thuộc độ tuổi từ 22 -35 tuổi với tỷ lệ là 62,5%; 34% số người dưới 22 tuổi và 7% còn lại là từ 36 - 45 tuổi. Trình độ học vấn tương đối cao, trình độ đại học chiếm 48,5%; sau đại học 39,5%; trung cấp/cao đẳng chiếm 8% và 4% còn lại không thuộc các mục trên. Trong số đối tượng khảo sát, phần đông có thời gian làm việc dưới 2 năm, chiếm 56% và từ 2 - 5 năm là 44%. Thu nhập chủ yếu là từ 5 - 10 triệu (46%), tiếp đó là dưới 5 triệu (28%), từ 10 - 20 triệu (25%), từ 20 -35 triệu (1%).

Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

	Tần số (người)	Tỷ lệ (%)	% Tích lũy
Giới tính			
Nam	75	37,5	37,5
Nữ	125	62,5	100,0
Tổng cộng	200	100,0	
Độ tuổi			
Dưới 22 tuổi	68	34,0	34,0
Từ 22 - 35 tuổi	125	62,5	96,5
Từ 36 - 45 tuổi	7	3,5	100,0
Tổng cộng	200	100,0	
Trình độ học vấn			
Trung cấp/ Cao đẳng	16	8,0	8,0
Đại học	97	48,5	56,5
Sau đại học	79	39,5	96,0

	Tần số (người)	Tỷ lệ (%)	% Tích lũy
Mục khác	8	4,0	100,0
Tổng cộng	200	100,0	
Thời gian làm việc			
Dưới 2 năm	112	56,0	56,0
Từ 2 - 5 năm	88	44,0	100,0
Tổng cộng	200	100,0	
Thu nhập			
Dưới 5 triệu	56	28,0	28,0
Từ 5 - 10 triệu	92	46,0	74,0
Từ 10 - 20 triệu	50	25,0	99,0
Từ 20 - 35 triệu	2	1,0	100,0
Tổng cộng	200	100,0	

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả (2022)

4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Bảng 2 cho thấy tất cả các biến đều đạt yêu cầu để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA với hệ số Cronbach's alpha của tất cả các yếu tố đều lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3.

Bảng 2. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cơ hội phát triển nghề nghiệp: Cronbach's Alpha: 0,782			
CV1	Anh/Chị cảm thấy công việc giúp mình phát triển kỹ năng và chuyên môn	0,163	0,724
CV2	Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên có năng lực	0,465	0,766
CV3	Lộ trình thăng tiến rõ ràng, minh bạch	0,484	0,766
CV4	Lãnh đạo quan tâm tới mục tiêu phát triển nghề nghiệp của nhân viên	0,636	0,716

	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
CV5	Công ty cung cấp những buổi chia sẻ và đào tạo kỹ năng cho nhân viên	0,606	0,726
Môi trường làm việc: Cronbach's Alpha: 0,734			
MT1	Công ty tạo ra sự giao tiếp cởi mở và trung thực giữa các thành viên	0,458	0,716
MT2	Đội nhóm sẵn sàng hỗ trợ và gắn kết với nhau	0,503	0,687
MT3	Không khí làm việc thoải mái, chuyên nghiệp và năng suất	0,563	0,653
MT4	Sự công bằng được đảm bảo	0,586	0,640
Sự ghi nhận và phần thưởng: Cronbach's Alpha: 0,848			
PT1	Công ty chú trọng đến việc khen thưởng nhân viên	0,672	0,813
PT2	Lãnh đạo và đồng nghiệp trân trọng giá trị anh/chị tạo ra cho công ty	0,713	0,795
PT3	Công ty tổ chức những bữa tiệc chúc mừng và vinh danh	0,684	0,808
PT4	Công ty có chính sách ghi nhận và khen thưởng rõ ràng	0,675	0,812
Sự trao quyền: Cronbach's Alpha: 0,862			
TQ1	Anh/chị được trao quyền hạn và trách nhiệm đối với công việc được giao	0,650	0,849
TQ2	Công ty tin tưởng và cung cấp nguồn lực cần thiết	0,722	0,819
TQ3	Công ty khuyến khích thử điều mới và học hỏi từ thất bại	0,775	0,798
TQ4	Ý kiến của anh/chị được công ty lắng nghe và tiếp nhận để ra quyết định	0,695	0,830
Niềm tự hào với tổ chức: Cronbach's Alpha: 0,868			
TH1	Anh/chị cảm thấy tự hào khi là một thành viên của công ty	0,682	0,845

	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
TH2	Anh/chị cảm thấy tin tưởng với sứ mệnh mà công ty theo đuổi	0,687	0,844
TH3	Anh/chị thấy sản phẩm của công ty mang lại giá trị cho xã hội	0,809	0,793
TH4	Anh/chị cảm thấy vui mừng, tự hào với thành công của công ty	0,700	0,839
Sự gắn kết với tổ chức: Cronbach's Alpha: 0,766			
GK1	Anh/chị cảm thấy yêu thích công việc hàng ngày của mình và hiệu quả làm việc cao	0,566	0,714
GK2	Anh/chị muốn đóng góp nhiều hơn cho công ty	0,563	0,714
GK3	Anh/chị cảm thấy kết nối với đội nhóm, đồng nghiệp của mình	0,476	0,746
GK4	Anh/chị muốn gắn bó lâu dài với công ty	0,476	0,743
GK5	Anh/chị liên kết mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu tổ chức	0,604	0,699

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả (2022)

4.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

4.3.1. Phân tích EFA cho các biến độc lập

Kết quả kiểm định 21 thang đo biến độc lập ở Bảng 3 cho thấy các hệ số đều cho ra kết quả thỏa mãn điều kiện phân tích nhân tố khám phá EFA. Hệ số KMO = 0,883 ($> 0,5$) cho thấy dữ liệu phân tích hoàn toàn phù hợp, chỉ số sig. = 0,000 ($< 0,05$) chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Kết quả của tổng phương sai trích là 65,453% ($> 50\%$) có ý nghĩa rằng 5 nhân tố trong nghiên cứu giải thích được 65,453% sự biến thiên của dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố cho các biến độc lập

	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
TH3	,856				
TH4	,795				
TH2	,779				
TH1	,770				
CV5		,780			
CV4		,710			
CV3		,655			
CV1		,649			
CV2		,567			
PT2			,831		
PT3			,741		
PT1			,732		
PT4			,725		
TQ3				,794	
TQ2				,781	
TQ4				,723	
TQ1				,644	
MT3					,782
MT4					,766
MT2					,708
MT1					,625
Tổng phương sai trích (phép trích PCA với phép quay Varimax) %					65,453%
Hệ số KMO					,883
Kiểm định Barlett (Sig.)					,000

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả (2022)

4.3.2. Phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Kết quả kiểm định biến phụ thuộc trong Bảng 4 cho thấy hệ số KMO = 0,759 > 0,5 vì vậy dữ liệu của biến phụ thuộc thỏa mãn điều kiện để phân tích khám phá EFA. Mức ý nghĩa Sig. trong kiểm định Bartlett = 0,00 < 0,05 thể hiện các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Có 1 nhân tố được rút trích với tổng phương sai trích là 67,226%, thỏa mãn điều kiện lớn hơn 50%. Các biến quan sát cũng tương quan với nhau và hội tụ về một nhân tố duy nhất với hệ số tải đều lớn hơn 0,5.

Bảng 4. Kết quả phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Nhân tố	
1	
GK1	,746
GK2	,738
GK3	,662
GK4	,667
GK5	,782
Tổng phương sai trích (%)	67,226%
Hệ số KMO	,759

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả (2022)

4.4. Phân tích tương quan Pearson

Bảng 5 cho thấy mức ý nghĩa của các hệ số rất nhỏ (sig = 0<0,05). Như vậy, có mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập CV, MT, PT, TQ, TH với biến phụ thuộc GK. Các biến đều phù hợp và có thể tiếp tục phân tích hồi quy.

Bảng 5. Kết quả phân tích tương quan Pearson

		GK	CV	MT	PT	TQ	TH
GK	Pearson Correlation	1	,545	,555	,493	,496	,495
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
CV	Pearson Correlation	,545	1	,360	,490	,526	,381
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200

		GK	CV	MT	PT	TQ	TH
MT	Pearson Correlation	,555	,360	1	,299	,299	,286
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
PT	Pearson Correlation	,493	,490	,299	1	,570	,380
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200
TQ	Pearson Correlation	,496	,526	,290	,570	1	,487
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200
TH	Pearson Correlation	,495	,381	,286	,280	,487	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả (2022)

4.5. Phân tích hồi quy

Bảng 6 cho thấy kết quả giá trị thống kê R^2 hiệu chỉnh = 0,523 cho thấy 52,3% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập. Hệ số Durbin - Waston = 1,755 nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên không có hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất xảy ra. Hệ số VIF của các biến đều có giá trị < 2 chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Biến Sự trao quyền bị loại (TQ) Sig = 0,167 > 0,05 vì không có ý nghĩa thống kê

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin - Waston
1	,731 ^a	,535	,523	,42096	1,755
Hồi quy					
Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến

Mô hình	R		R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin - Waston	
	B	Độ lệch chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
Hằng số	,411	,233		1,760	,080		
CV	,187	,053	,219	3,548	,000	,630	1,587
MT	,348	,054	,344	6,418	,000	,833	1,201
PT	,136	,057	,150	2,398	,017	,613	1,632
TQ	,070	,051	,092	1,387	,167	,541	1,847
TH	,176	,048	,211	3,660	,000	,722	1,385

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát của tác giả (2022)

Phương trình hồi quy dạng chuẩn hóa:

$$GK = 0,411 + 0,219*CV + 0,344*MT + 0,150*PT + 0,211*TH$$

Nghiên cứu cho thấy có 04 biến độc lập có ảnh hưởng cùng chiều đến biến phụ thuộc Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, xếp theo thứ tự giảm dần như sau: Môi trường làm việc ($\beta = 0,344$), Cơ hội phát triển nghề nghiệp ($\beta = 0,219$), Niềm tự hào với tổ chức ($\beta = 0,211$), Sự ghi nhận và phần thưởng ($\beta = 0,150$).

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả của phân tích hồi quy cho thấy 04 giả thuyết tương ứng với 04 yếu tố được giữ lại đều có tác động cùng chiều với sự gắn kết của nhân viên đối với các doanh nghiệp startup ở Hà Nội, đó là Môi trường làm việc; Cơ hội phát triển nghề nghiệp; Sự ghi nhận và phần thưởng và Niềm tự hào với tổ chức. Một yếu tố ban đầu được đưa ra là Sự trao quyền đã bị loại bỏ. Cụ thể:

Nghiên cứu cho thấy rằng cơ hội phát triển nghề nghiệp có tác động cùng chiều khá lớn tới sự gắn kết nhân viên tại các doanh nghiệp startup. Khi nhân viên nhận được những buổi đào tạo, chia sẻ để phát triển những kỹ năng chuyên môn từ phía công ty và cảm thấy công ty đang quan tâm và đầu tư vào bản thân họ, thì họ sẽ gắn kết hơn đối với doanh nghiệp của mình.

Yếu tố Môi trường làm việc có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp startup. Khi công ty tạo ra một môi trường năng động, nhiệt huyết tạo cho các cá nhân có sự giao tiếp cởi mở, làm việc cùng những đội nhóm gắn kết và sẵn sàng hỗ trợ nhau trong không khí làm việc thoải mái linh động, thì các cá nhân sẽ có xu hướng gắn kết với tổ chức của mình hơn.

Yếu tố Sự ghi nhận và phần thưởng có tác động cùng chiều thấp nhất tới sự gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp startup. Rất nhiều startup hiểu rằng sự ghi nhận và phần thưởng sẽ giúp

công ty xây dựng mối quan hệ bền vững giữa nhân viên và những người lãnh đạo. Khi sự nỗ lực và đóng góp của cá nhân được ghi nhận, họ sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn với vị trí công việc vì tạo được giá trị và biết việc mình làm có ý nghĩa đối với tổ chức, từ đó cảm thấy gắn kết và có xu hướng gắn bó với tổ chức hơn.

Nghiên cứu đưa ra kết quả rằng Sự trao quyền không có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với các startup ở thành phố Hà Nội. Kết quả này đang đi ngược với các nghiên cứu trước đây. Tuy vậy, có thể giải thích rằng, mặc dù sự trao quyền là quan trọng, nhưng nếu chỉ có duy nhất một yếu tố này thì chưa đủ. Nghĩa là đối với cá nhân làm việc tại các doanh nghiệp startup, yếu tố này đã không ảnh hưởng trực tiếp đến họ, họ có thể gắn kết với tổ chức do các yếu tố khác nhiều hơn.

Niềm tự hào với tổ chức là yếu tố có tác động mạnh mẽ thứ ba đến sự gắn kết của nhân viên tại startup trên địa bàn thành phố Hà Nội. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Carnegie (2018) khi chỉ ra rằng đây là yếu tố có ảnh hưởng quan trọng nhất đến sự gắn kết của nhân viên. Khi đó, thay vì chỉ tập trung vào sự thành công của bản thân, họ có xu hướng đặt những mục tiêu của công ty như là mục tiêu của riêng mình.

6. Đề xuất giải pháp

Thứ nhất, giải pháp về tư duy: Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần ý thức và hiểu rằng việc nâng cao gắn kết của nhân viên với tổ chức là cách để doanh nghiệp giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng hiệu suất công việc, từ đó tiết kiệm thời gian và nguồn lực cho công ty.

Thứ hai, giải pháp về chiến lược quản lý nhân sự: xây dựng bộ phận nhân sự và đưa ra chiến lược quản lý nhân sự phù hợp là điều mà các startup cần chú trọng. Các công ty startup có thể thực hiện điều này bằng việc lập ra những kế hoạch hành động dựa trên những kết quả nghiên cứu của tác giả:

- Xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên: cung cấp những buổi chia sẻ, đào tạo nâng cao chuyên môn và kỹ năng cho nhân viên. Thảo luận và lắng nghe mong muốn phát triển nghề nghiệp của nhân viên và hỗ trợ họ đạt được điều đó trong khả năng của công ty.
- Xây dựng môi trường làm việc lý tưởng: tạo ra một môi trường làm việc tích cực nơi mọi người gắn kết, tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Song song đó vẫn giữ gìn và phát triển những đặc trưng vốn có của môi trường startup: thoải mái, linh động và tràn đầy nhiệt huyết. Đảm bảo việc giao tiếp nội bộ rõ ràng, hiệu quả.
- Xây dựng chương trình ghi nhận và khen thưởng tốt: tổ chức những sự kiện vinh danh vào các dịp đặc biệt hoặc đơn giản là xây dựng văn hóa chúc mừng thành công của các cá nhân thông qua lời nói, email, thư cảm ơn để nhân viên biết họ có giá trị như thế nào đối với tổ chức.
- Khơi dậy niềm tự hào với tổ chức từ nhân viên: xây dựng một văn hóa công ty khiến nhân viên cảm thấy tự hào: văn hóa lấy con người làm trọng tâm, tạo điều kiện hỗ trợ nhân viên để họ cảm thấy thoải mái trong công việc. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp startup cũng cần làm tốt công việc của mình, liên tục tạo giá trị cho xã hội thông qua sản phẩm, dịch vụ của mình.

7. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện trong điều kiện còn hạn chế về thời gian và mẫu nghiên cứu tương đối nhỏ so với tổng thể số lượng nhân viên trong nhiều startup ngày nay nên chưa thể hiện được tính đại diện và khái quát. Đây cũng là ý tưởng và điều kiện để các nghiên cứu tiếp theo được thực hiện trong điều kiện mới với cỡ mẫu lớn hơn, phạm vi rộng hơn. Từ kết quả của phân tích hồi quy, các biến độc lập chỉ giải thích được 52,3% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Hơn 47% còn lại được giải thích bởi các biến ngoài mô hình mà bài nghiên cứu này chưa tìm ra. Đây là hạn chế của đề tài song cũng là tiền đề cho những nghiên cứu tiếp theo thực hiện để phát hiện thêm các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức, qua đó đưa ra những đề xuất mới tới lãnh đạo doanh nghiệp trong công tác nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực.

Tài liệu tham khảo

- Bakker, S., (2015), “Control, Opportunity & Leadership: A Study of Employee Engagement in the Canadian Workplace”, *Psychometrics*.
- Banerjee, S. (2017), “Employee Retention: Why it Remains a Daunting Task at Startups. Entrepreneur”, Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/288519> (Accessed 9 April 2022)
- Bersin, J., (2015), “Becoming irresistible: A new model for employee engagement”, *Deloitte*, Available at <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html> (Accessed 8 April 2022).
- Blank, S., (2010), “What’s A Startup? First Principles”, Available at: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> (Accessed 9 April 2022).
- Carnegie, D. (2018), “Employee Engagement: It's Time to Go 'All In'”, Available at <https://www.dalecarnegie.com/en/resources/employee-engagement-making-engagement-a-daily-priority-for-leaders> (Accessed 25 March 2022).
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J., (2007), “Employee engagement: boosting productivity in turbulent times”, *Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 151– 157.
- Deepti, V. & Rani, S., (2019), “A study on impact of employee engagement on effectiveness of the start-up in selected start-ups”, *International Journal of Advance and Innovative Research*, Volume 6, Issue 1.
- Earls, N., (2021), “Council Post: For Greater Success In Business, Make Your Employees Proud”, *Forbes.com*, Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/07/20/for-greater-success-in-business-make-your-employees-proud/> (Accessed 1 April 2022).
- Habraken, M. (2013) *Establishing employee engagement within a Dutch hotel*. MBA thesis. University of Twente, Netherlands.
- Harter, J., (2020), “U.S. Employee Engagement Reverts Back to Pre-COVID-19 Levels”, *Gallup.com*, Available at <https://www.gallup.com/workplace/321965/employee-engagement-reverts-back-pre-covid-levels.aspx> (Accessed 20 March 2022).
- Hewit, A. (2015), “Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement”, Available at <https://www.asia.aonhumancapital.com/document-files/thought-leadership/people-and-performance/model-of-employee-engagement.pdf> (Accessed 15 March 2022).
- Hoàng, T.T.D. (2021), *Các nhân tố ảnh hưởng tới sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại các doanh nghiệp sau M&A ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Ngoại Thương.
- IES, (2009), *Employee Engagement: A review of current thinking*.
- Kahn, W., (1990), “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp.692-724.

- Kumara, V. and Navalgund, N., (2019), “Employee Engagement and Relationship Practices in Start-up organizations”, *International Research Journal of Multidisciplinary Studies*.
- Lee, A., Willis, S. and Tian, A., (2018), “When Empowering Employees Works, and When It Doesn’t”, *Harvard Business Review*, Available at <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt> (Accessed 29 April 2022).
- Macey, W. and Schneider, B., (2008), “The Meaning of Employee Engagement”, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp.3-30.
- MacLeod, D. and Clarke, N. (2009), “Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement”, *Office of Public Sector Information*, London.
- Manisha, S., (2017), “Impact of employee training and career development on their engagement: A Study Using OCM and UWES Measurement Scales”, *NICE Journal of Business*, Vol. 12 Issue 1, pp.85-101.
- Miles, E.L. et al. (2001), *Environmental regime effectiveness: confronting theory with evidence*, Mit Press.
- Nguyễn, N.D.P. và Trần, B.S. (2018), “Sự gắn kết của người lao động với tổ chức: Nghiên cứu bối cảnh Tổng công ty vốn nhà nước”, *Tạp chí Công Thương*.
- Nguyễn, T.K.H. (2021), *Các yếu tố tác động đến sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp tại Đồng Nai*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lạc Hồng.
- Nguyễn, T.N.H. (2019), *Nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức – trường hợp khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng.
- Phạm, T.A. và Nguyễn, T.H.Đ. (2013), Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, Tập 29, Số 4, pp. 24-34.
- Ries, E., (2011), “The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses”, *Crown Business*.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S., (2004), “The Drivers of Employee Engagement”, *Institute for Employment Studies*.
- Ryba, K., (2021), “What is Employee Engagement? What, Why, and How to Improve It”, *Quantumworkplace.com*, Available at <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-engagement-definition> (Accessed 17 March 2022).
- Trần, K.D. (2005), “Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa”, *Hội thảo quốc tế về doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam*, TP HCM.