

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**



ĐẶNG HOÀNG PHƯƠNG ANH

**TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
TỚI SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI TỔ CHỨC
GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO APOLLO VIỆT NAM**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

HÀ NỘI – 2024

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**



ĐẶNG HOÀNG PHƯƠNG ANH

**TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
TỚI SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI TỔ CHỨC
GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO APOLLO VIỆT NAM**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

MÃ SỐ: 8340404

Người hướng dẫn khoa học: **PGS. TS. VŨ HOÀNG NGÂN**

HÀ NỘI – 2024

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan rằng mọi nghiên cứu, phân tích, và kết luận trong đề án “**Tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới sự gắn kết của nhân viên tại tổ chức giáo dục và đào tạo Apollo Việt Nam**” này là kết quả của công sức và kiến thức của em, được hướng dẫn và hỗ trợ một cách nghiêm túc bởi giảng viên hướng dẫn PGS TS Vũ Hoàng Ngân và TS Đỗ Vũ Phương Anh.

Em hy vọng rằng đề án tốt nghiệp này sẽ đóng góp một phần nhỏ trong lĩnh vực quản trị nhân lực và mang lại giá trị thực tiễn cho cộng đồng học thuật và doanh nghiệp.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả đề án

Đặng Hoàng Phương Anh

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề án tốt nghiệp này, trước tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến các thầy cô giáo của trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Đặc biệt, em muốn bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến PGS.TS. Vũ Hoàng Ngân và TS. Đỗ Vũ Phương Anh, những người đã tận tình hướng dẫn và hỗ trợ em trong suốt quá trình thực hiện đề này.

Em cũng xin chân thành cảm ơn Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam, những người đã hỗ trợ em trong việc cung cấp tài liệu, báo cáo số, thảo luận để hoàn thiện bảng câu hỏi và tham gia trả lời phiếu khảo sát.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả đề án

Đặng Hoàng Phương Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG, DANH MỤC SƠ ĐỒ	vi
TÓM TẮT ĐỀ ÁN.....	vii
1. Những đóng góp mới về mặt lý luận.....	vii
2. Những đóng góp mới áp dụng thực tế.....	vii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề án.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề án	1
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Kết cấu của đề án	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN.....	4
1.1. Cơ sở lý thuyết.....	4
1.1.1. Khái niệm quản trị nhân lực	4
1.1.2. Khái niệm sự gắn kết người lao động với tổ chức.....	4
1.1.3. Các thành phần của thực tiễn hoạt động Quản trị Nhân lực	5
1.1.4. Mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nhân lực và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức	8
1.2. Mô hình nghiên cứu tác động của hoạt động Quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên tại Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam.....	8
1.2.1. Mô hình nghiên cứu.....	8
1.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu của đề án	13
CHƯƠNG 2: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI TỔ CHỨC GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO APOLLO VIỆT NAM.....	17
2.1. Khái quát chung về Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam.....	17
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	17
2.1.2. Cơ cấu tổ chức	18
2.1.3. Chức năng và kết quả hoạt động kinh doanh.....	19
2.1.4. Đặc điểm nhân lực	20

2.2. Kết quả nghiên cứu tác động của hoạt động Quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên tại Tổ chức giáo dục và đào tạo Apollo Việt Nam.....	22
2.2.1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát	22
2.2.2. Kiểm định tính chính xác.....	27
2.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu của đề án.	35
2.3.1. Phân tích tương quan	35
2.3.2. Phân tích hồi quy	36
2.4. Thảo luận kết quả.....	39
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN THÔNG QUA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI TỔ CHỨC GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO TCGĐT APOLLO VIỆT NAM.....	44
3.1. Phương hướng nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua hoạt động quản trị nhân lực tại Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam.....	44
3.2. Giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua hoạt động quản trị nhân lực tại Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam	44
3.2.1. Giải pháp cải thiện sự trung thành để nâng cao sự gắn kết	44
3.2.2. Giải pháp cải thiện sự tự hào để nâng cao sự gắn kết.....	45
3.2.3. Giải pháp cải thiện sự cố gắng để nâng cao sự gắn kết	46
KẾT LUẬN	48
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	49
PHỤ LỤC	50

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

DN	Doanh nghiệp
GKNLĐ	Gắn kết Người lao động
TCDGDT Apollo Việt Nam	Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam
NC	Nghiên cứu
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
QTNL	Quản trị nhân lực

DANH MỤC BẢNG, DANH MỤC SƠ ĐỒ

Bảng

Bảng 1.1. Thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu áp dụng tại TCGĐT Apollo Việt Nam.....	10
Bảng 1.2. Tổng hợp các giả thuyết của đề án.....	16
Bảng 2.1. Tình hình nhân sự tại TCGĐT Apollo Việt Nam giai đoạn 2020 – 2023	20
Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty theo độ tuổi và giới tính năm 2023....	21
Bảng 2.3. Cơ cấu nhân sự theo trình độ học vấn tại TCGĐT Apollo Việt Nam (năm 2023)	22
Bảng 2.4. Thống kê cơ bản các nhân viên tham gia khảo sát.....	23
Bảng 2.5. Bảng thống kê mô tả các thang đo	24
Bảng 2.6. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo biến độc lập bằng hệ số Cronbach's Alpha.....	27
Bảng 2.7. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo biến phụ thuộc bằng hệ số Cronbach's Alpha.....	29
Bảng 2.8. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của biến độc lập.....	30
Bảng 2.9. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các thang đo tác động của hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết NLD với tổ chức.....	31
Bảng 2.10. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của biến phụ thuộc	32
Bảng 2.11. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các thang đo sự gắn kết nhân viên ...	33
Bảng 2.12. Kết quả phân tích tương quan	35
Bảng 2.13: Kết quả ước lượng tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới yếu tố sự tự hào.....	37
Bảng 2.14: Kết quả ước lượng tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới yếu tố sự trung thành	38
Bảng 2.15. Kết quả ước lượng tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới yếu tố sự cố gắng.....	39
Bảng 2.16. Kết quả kiểm định các giả thiết nghiên cứu.....	40

Sơ đồ

Sơ đồ 1.1. Mô hình nghiên cứu tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới sự gắn kết của nhân viên tại Apollo Việt Nam.....	10
--	----

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

1. Những đóng góp mới về mặt lý luận

Đề án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về sự gắn kết người lao động với tổ chức; xây dựng được mô hình tác động của hoạt động quản trị nhân lực đến các nhân tố này.

Đề án đóng góp và củng cố lý thuyết về sự gắn kết của người lao động với tổ chức, tạo điều kiện cho các nghiên cứu tiếp theo sâu hơn.

Đề án đã chứng minh sự phù hợp của các lý thuyết đề luận giải mô hình nghiên cứu và các giá trị, chiều hướng tác động tới sự gắn kết người lao động với tổ chức, lý do cần làm gia tăng sự gắn kết người lao động với tổ chức.

2. Những đóng góp mới áp dụng thực tế

Kết quả nghiên cứu cho thấy các thang đo dùng để đo lường sự gắn kết của người lao động với tổ chức và xác định một cách cụ thể các chỉ số và mức độ nhiều hay ít của từng hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức tại TCGĐT Apollo Việt Nam

Nghiên cứu mới đã phát hiện rằng chính sách về tiền lương và phúc lợi có một vai trò quan trọng trong việc xây dựng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Điều này có nghĩa là việc cung cấp mức lương và các chế độ phúc lợi hợp lý không chỉ giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn là yếu tố quyết định để nhân viên cảm thấy gắn kết với tổ chức của mình. Tuy nhiên, để thúc đẩy sự gắn kết này, không đơn thuần là áp dụng các chính sách tiền lương và phúc lợi một cách rộng rãi. Kết quả của nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng mỗi yếu tố này có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức ở các mức độ khác nhau

Từ nghiên cứu, tác giả đưa ra những đề xuất để đội ngũ quản lý TCGĐT TCGĐT Apollo Việt Nam có thêm những thông tin cần thiết trong việc xây dựng các chính sách phù hợp để nâng cao sự gắn kết người lao động với tổ chức, giúp TCGĐT TCGĐT Apollo Việt Nam hoạt động hiệu quả hơn, gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề án

Quản trị nhân lực là một yếu tố then chốt không thể phủ nhận trong việc bảo đảm chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo. Bên cạnh đó, yếu tố liên quan đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đóng vai trò cốt yếu trong việc duy trì và phát triển một môi trường làm việc tích cực. Kể từ khi đại dịch Covid-19 lan rộng, ngành giáo dục ở cả Việt Nam và trên toàn thế giới đã chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ. Cùng với sự bùng nổ của ngành giáo dục, nhu cầu về nguồn nhân lực làm việc trong lĩnh vực giáo dục tại Hà Nội cũng tăng đột biến. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, sự cạnh tranh giữa các tổ chức giáo dục và đặc biệt là giữa các trường học và trung tâm giáo dục ngày càng trở nên gay gắt. Việc thu hút nhân lực vào làm việc đã trở nên phức tạp, và việc duy trì sự gắn kết của họ với tổ chức càng khó khăn hơn. Tương tự như các tổ chức lớn từ giai đoạn khởi nghiệp, khi quy mô nhân sự của TCGĐTTCGĐT Apollo Việt Nam tăng lên đáng kể, TCGĐTTCGĐT Apollo Việt Nam bắt đầu phải giải quyết những yếu tố phát sinh liên quan đến các vấn đề trong việc quản lý nội bộ công ty. Mặc dù tỷ lệ nghỉ việc tại TCGĐTTCGĐT Apollo Việt Nam trong những năm gần đây không cao, song với bản chất cạnh tranh khốc liệt trong ngành giáo dục cũng như sự vượt trội về quy mô của các tổ chức giáo dục, TCGĐTTCGĐT Apollo Việt Nam luôn chú trọng và quan tâm đến việc gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Xuất phát từ thực tế trên, đề tài "Tác động của hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên tại Tổ chức giáo dục và đào tạo Apollo Việt Nam" sẽ giúp TCGĐTTCGĐT Apollo Việt Nam hiểu rõ hơn về mức độ tác động của quản trị nhân sự đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Từ đó, TCGĐTTCGĐT Apollo Việt Nam có thể phát triển và điều chỉnh các giải pháp thích hợp, mang lại giá trị tích cực để nâng cao sự gắn kết, từ đó tăng cường sức cạnh tranh trên thị trường giáo dục.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề án

2.1. Mục tiêu tổng quát

Dựa trên cơ sở lí luận đề án sẽ tiến hành đánh giá thực trạng về ảnh hưởng của hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên tại TCGĐT Apollo Việt Nam. Dựa trên những đánh giá trên, đề xuất những phương hướng hoạt động hiệu quả và đưa ra những giải pháp cải tiến hoạt động quản trị nhân lực để nâng cao và thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Các nhiệm vụ nghiên cứu của đề án được thực hiện bao gồm:

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Xác định mô hình thể hiện những tác động của hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên tại TCGĐT Apollo Việt Nam.

- Đo mức độ tác động của các yếu tố đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Apollo Việt Nam

- Đề xuất giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Apollo Việt Nam

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là nghiên cứu tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới mức độ gắn kết của nhân viên tại Tổ chức Apollo Việt Nam

Đối tượng khảo sát của đề án: Cán bộ, nhân viên Tổ chức Apollo Việt Nam. Thời gian tiến hành khảo sát là năm 2024.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Đề án tập trung đi sâu vào hoạt động quản trị nhân lực và những tác động tới sự gắn kết của nhân viên tại Tổ chức giáo dục và đào tạo Apollo Việt Nam

- Phạm vi không gian: Đề án nghiên cứu tại Tổ chức giáo dục và đào tạo Apollo Việt Nam

- Phạm vi thời gian:

* Tác giả tổng hợp các dữ liệu thứ cấp của doanh nghiệp trong năm 2023

* Tác giả tổng hợp các dữ liệu sơ cấp trong giai đoạn từ năm 2023 tới tháng 06 năm 2024.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập số liệu

- Nghiên cứu định lượng: Tác giả sử dụng phương pháp khảo sát để thu thập dữ liệu: Sau khi lấy đủ số phiếu theo yêu cầu, tác giả tiến hành làm sạch phiếu, xác định định độ tin cậy của thước đo; tiến hành loại bỏ các thước đo không đủ độ tin cậy; Kiểm định mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu. Tác giả tiến hành nghiên cứu với sự

hỗ trợ của phần mềm SPSS. Nghiên cứu đã thực hiện bằng việc tiến hành khảo sát, số phiếu phát ra 250 phiếu cho người lao động tại Tổ chức Giáo dục và đào tạo Apollo Việt Nam. Tổng số phiếu thu về đủ điều kiện phân tích là 200 phiếu.

4.2. Phương pháp phân tích xử lý thông tin

- Phương pháp thống kê, phân tích: Sau khi thu thập dữ liệu từ bảng hỏi, số liệu sẽ được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho công tác phân tích đánh giá thực trạng và tác giả sử dụng phần mềm SPSS để đo lường và ước lượng kết quả.

- Phương pháp so sánh & tổng hợp: Tác giả sử dụng dữ liệu thứ cấp để mô tả và phân tích thực trạng các hoạt động QTLV và sự gắn kết nhân viên với tổ chức tại TCGĐT Apollo Việt Nam.

5. Kết cấu của đề án

Chương 1: Cơ sở lý thuyết tác động của hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên

Chương 2: Kết quả nghiên cứu tác động của hoạt động QTNL đến sự gắn kết của nhân viên tại TCGĐT Apollo Việt Nam

Chương 3: Đề xuất giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua hoạt động QTNL tại TCGĐT Apollo Việt Nam .

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN

1.1. Cơ sở lý thuyết

1.1.1. Khái niệm quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực luôn được xem trọng như một yếu tố chủ chốt và trở thành một lĩnh vực thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Michael Armstrong (1980) nhận định rằng “Quản trị nhân lực là tiếp cận toàn diện và kỹ lưỡng trong việc sử dụng và phát triển nguồn lực con người”. Theo quan điểm của Dimock (1987), quản trị nhân lực bao gồm các biện pháp và quy trình để giải quyết những bất cập có tác động đến nhân sự. Hiện nay, nhiều nghiên cứu hiện đại nhấn mạnh mục tiêu của quản trị nhân lực là “tối ưu hóa việc sử dụng tài năng con người thông qua việc thiết kế và tổ chức nguồn lực nhân sự một cách hiệu quả” (Mathis & Jackson, 2007). Theo Trần Kim Dung (2005), “Quản trị nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách hoạt động, chức năng thu hút, đào tạo phát triển, duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên”. Có rất nhiều khái niệm khác nhau về quản trị nhân lực nhưng suy cho cùng quản trị nhân lực sẽ gồm 4 khâu chính các hoạt động sau: tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đãi ngộ nhân lực. Bất kể cách hiểu nào, quản trị nhân lực luôn liên kết chặt chẽ đến các nhận định về nguồn lực và con người trong tổ chức.

1.1.2. Khái niệm sự gắn kết người lao động với tổ chức

Khái niệm về sự gắn kết nhân viên đang là yếu tố then chốt trong nghiên cứu về tổ chức và hành vi của người lao động tại công ty. Giá trị của sự gắn kết đối với tổ chức đã được nhiều nhà nghiên cứu về hành vi tổ chức chú ý do khả năng cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Sự gắn kết thể hiện mức độ mà người lao động cảm thấy mình phù hợp với các mục tiêu của tổ chức và mong muốn tiếp tục gắn bó với nó. Theo Schaufeli và cộng sự (2002), gắn kết được mô tả là "một trạng thái nhận thức về mối liên hệ cảm xúc dài hạn và lan tỏa, không chỉ tập trung vào bất kỳ đối tượng, sự kiện, cá nhân, hay hành vi cụ thể nào". Miller (2003) cũng nhấn mạnh rằng gắn kết nhân viên là "một trạng thái mà trong đó nhân viên cảm thấy liên kết với mục tiêu cụ thể của tổ chức và mong muốn duy trì vai trò thành viên trong tổ chức," nghĩa là người lao động sẵn sàng tiếp tục là thành viên của tổ chức vì sự yêu thích và phù hợp với các mục tiêu của tổ chức. Trong đề án này, khái niệm về sự gắn kết nhân viên với tổ chức được tiếp cận

theo quan điểm gốc của Mowday, Steers & Porter (1979), nhấn mạnh đến các thành phần của sự gắn kết qua góc nhìn từ quản trị nhân lực. "Gắn kết nhân viên với tổ chức là sự cam kết tự nguyện của người lao động trong việc nỗ lực, tự hào và sẵn sàng trung thành với tổ chức, góp phần thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức." Sự "tự nguyện" gắn kết ở đây ám chỉ sự kết nối thân thiết xuất phát từ cảm xúc và ý thức tự nguyện của người lao động để duy trì lòng trung thành với tổ chức; sẵn sàng dành tình cảm, hành động để đồng hành cùng tổ chức; và tự nguyện nỗ lực đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp. Khái niệm này bao gồm ba thành phần chính của sự gắn kết: đầu tiên là "Sự tự hào", phản ánh những trải nghiệm tích cực mà người lao động đã nhận được từ tổ chức trong quá khứ, khiến họ cảm thấy tự hào; thứ hai là "Sự cố gắng", thể hiện qua sự đam mê và cam kết hiện tại của người lao động trong việc cống hiến hết mình cho tổ chức, sẵn sàng dốc hết năng lực để gắn bó với tổ chức; và cuối cùng là "Sự trung thành", nhấn mạnh đến tương lai dài hạn, khi người lao động dành trọn niềm tin, sự nghiệp và tình cảm của mình cho tổ chức với mong muốn thấy tổ chức ngày càng phát triển. Sự gắn kết nhân viên với tổ chức được xem như một chỉ số phản ánh sức khỏe của doanh nghiệp, và nhà quản trị có thể lập kế hoạch cải thiện mức độ gắn kết này nhằm nâng cao động lực và hiệu quả của tổ chức.

1.1.3. Các thành phần của thực tiễn hoạt động Quản trị Nhân lực

Bên cạnh các chức năng chính của quản trị nhân lực, tùy theo mục tiêu nghiên cứu và đặc thù văn hóa của từng khu vực, ngành nghề, các nghiên cứu thực tế về quản trị nhân lực có thể bao gồm các yếu tố khác như: làm việc nhóm và giao tiếp (Ichiniowski, Shaw và Prennushi, 1995), (Lê Chiến Thắng và Trương Quang, 2005); khuyến khích nhân viên tham gia tích cực vào các hoạt động (Singh, 2004), quy định của công ty (Hiệp hội Thư viện Canada, 1995), và nhiều yếu tố khác. Nghiên cứu tiêu biểu của Pfeffer (1998) đã đưa ra 7 thực hành: (1) đảm bảo sự ổn định trong công việc (nhân viên không bị sa thải); (2) lựa chọn nhân viên mới; (3) nhóm tự quản và phi tập trung trong quá trình ra quyết định; (4) chế độ đãi ngộ (lương, thưởng) tương xứng với kết quả làm việc; (5) mở rộng cơ hội đào tạo; (6) thu hẹp khoảng cách về chức vụ và loại bỏ các rào cản như chênh lệch lương bổng; (7) tăng cường chia sẻ thông tin và kết quả tài chính trong tổ chức.

Theo mô hình nghiên cứu của Pathak, Budhwar, Singh và Hannas (2005), thực tiễn quản trị nguồn nhân lực gồm có 11 thành phần: Tuyển dụng; Tính linh hoạt/ làm việc nhóm; Xã hội hoá; Thăng tiến nội bộ; Sự an toàn trong công việc; Sự tham gia của nhân viên; Vai trò của nhân viên; Cam kết học tập; Trả công lao động; Quyền sở hữu của nhân viên; Sự hoà hợp.

Trần Kim Dung (2009) đã đưa ra đề xuất rằng thực hành quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp tại Việt Nam bao gồm 9 yếu tố. Bên cạnh 6 yếu tố cơ bản thuộc các chức năng chính của quản trị nguồn nhân lực còn có ba yếu tố khác: thống kê nhân sự; tuân thủ các quy định pháp luật; và thúc đẩy sự thay đổi. Yếu tố "Thống kê nhân sự" tương đồng với "Sử dụng và duy trì hệ thống thông tin nhân sự" của Hiệp hội Thư viện Canada nhưng ở mức độ thấp hơn. Hai yếu tố "Thống kê nhân sự" và "Tuân thủ các quy định pháp luật" phù hợp với điều kiện và trình độ quản lý nhân lực còn hạn chế của các doanh nghiệp Việt Nam. Yếu tố "Thúc đẩy sự thay đổi" có sự tương đồng với "Khuyến khích sự tham gia tích cực của nhân viên vào các hoạt động" của Singh (2004). Theo kết quả trao đổi và thảo luận với một số quản lý nhân sự của Apollo Việt Nam, trên thực tế hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại TCGĐT Apollo Việt Nam bao gồm 5 yếu tố sau:

* Phân tích công việc:

Phân tích công việc là quá trình thu thập, phân tích và xác định các thông tin cần thiết về một công việc cụ thể trong tổ chức. Quá trình này bao gồm việc xác định các nhiệm vụ, trách nhiệm, kỹ năng, kiến thức, và các yêu cầu khác cần thiết để thực hiện công việc đó. Kết quả của phân tích công việc thường được sử dụng để xây dựng bản mô tả công việc, tiêu chuẩn tuyển dụng, đánh giá hiệu suất, và thiết kế các chương trình đào tạo. Nếu không có quá trình này, năng suất lao động sẽ bị ảnh hưởng, nhân viên có thể xâm lấn vào công việc của nhau, không rõ ràng về trách nhiệm và quyền hạn, việc xác định lương thưởng sẽ thiếu minh bạch, và quá trình đào tạo sẽ gặp nhiều khó khăn. (Trần Kim Dung 2009)

Phân tích công việc cung cấp cho nhà quản lý một bản tóm tắt về nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc cụ thể, sự liên quan của công việc đó với các công việc khác, cũng như kiến thức, kỹ năng cần thiết và điều kiện làm việc tương ứng. (Trần Kim Dung 2009)

* Tuyển dụng

Tuyển dụng là quy trình lựa chọn các ứng viên đã được tìm kiếm thông qua quá trình thu hút nhân tài, dựa trên các tiêu chí cụ thể để đảm bảo sự phù hợp với yêu cầu công việc của công ty, và quyết định sử dụng họ. Các yêu cầu này được xác định một cách chi tiết thông qua quá trình phân tích công việc và được thể hiện trong bảng mô tả công việc cũng như bảng tiêu chuẩn công việc. Tuyển dụng có thể được thực hiện trong nội bộ hoặc từ nguồn lực bên ngoài doanh nghiệp. Quy trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp thường diễn ra theo trình tự sau: Đầu tiên, doanh nghiệp sẽ chuẩn bị cho quá

trình tuyển dụng. Tiếp theo, họ sẽ thông báo vị trí tuyển dụng, sau đó thu thập và xem xét hồ sơ ứng viên. Sau bước này, phỏng vấn ban đầu sẽ được tiến hành. Tiếp theo, các ứng viên sẽ phải trải qua các bài kiểm tra và trắc nghiệm. Sau đó, doanh nghiệp sẽ thực hiện phỏng vấn lần hai. Tiếp đến là xác minh thông tin và điều tra lý lịch. Sau khi hoàn tất các bước trên, doanh nghiệp sẽ tiến hành kiểm tra sức khỏe ứng viên. Cuối cùng, quyết định tuyển dụng sẽ được đưa ra và công việc sẽ được bố trí cho ứng viên phù hợp. (Trần Kim Dung 2009).

* Đào tạo và phát triển:

Theo Cherrington (1995), đào tạo là quá trình giúp người lao động nắm vững các kiến thức và kỹ năng chuyên biệt cần thiết để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể, trong khi phát triển tập trung vào việc nâng cao khả năng tư duy và cảm xúc để cải thiện hiệu suất công việc. Một định nghĩa khác cho rằng "Huấn luyện, đào tạo và phát triển là quá trình giúp cá nhân tiếp thu kiến thức, học các kỹ năng mới, thay đổi quan điểm hoặc hành vi, và từ đó nâng cao khả năng thực hiện công việc của mình" (Trần Kim Dung 2009).

* Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là quá trình đo lường và đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên, nhằm xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ, cung cấp phản hồi, và hỗ trợ các quyết định về lương thưởng, thăng tiến, hoặc đào tạo. Mục tiêu của việc đánh giá kết quả làm việc của nhân viên bao gồm: cung cấp phản hồi về hiệu suất so với tiêu chuẩn và đồng nghiệp, giúp điều chỉnh sai sót, động viên qua việc ghi nhận và hỗ trợ, cung cấp thông tin để làm cơ sở cho đào tạo, lương thưởng, thuyên chuyển, cải tiến cơ cấu tổ chức, phát triển sự hiểu biết về công ty qua đàm thoại về cơ hội và hoạch định nghề nghiệp, và tăng cường mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới. (Trần Kim Dung 2009).

* Tiền lương

Tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản, là khoản tiền bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, phụ khoản khác, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động. (Trần Kim Dung 2009). Tiền lương có tác dụng quan trọng trong việc gắn kết nhân viên với tổ chức. Một chính sách lương thưởng hợp lý không chỉ đáp ứng nhu cầu tài chính của nhân viên mà còn tạo động lực làm việc, nâng cao sự hài lòng và cam kết với công ty. Khi nhân viên cảm thấy được đền đáp xứng đáng cho công sức của mình, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, trung thành hơn và ít có ý định rời bỏ tổ chức. Ngược lại,

nếu tiền lương không công bằng hoặc không đủ đáp ứng kỳ vọng, nhân viên có thể mất động lực, giảm hiệu suất và tìm kiếm cơ hội ở nơi khác.

1.1.4. Mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nhân lực và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

Nhiều nghiên cứu đã được thực hiện để khám phá mối quan hệ giữa hoạt động quản trị nhân lực và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu của Hackman và Oldham năm 1976 về lý thuyết yêu cầu công việc cho thấy rằng việc thiết kế công việc hợp lý, bao gồm sự đa dạng và sự tự chủ trong công việc, có thể làm tăng sự hài lòng và gắn kết của nhân viên. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý công việc trong hoạt động quản trị nhân lực. Nghiên cứu của Eisenberger và cộng sự năm 1986 về lý thuyết sự ủng hộ tổ chức (Organizational Support Theory) chỉ ra rằng khi nhân viên cảm thấy tổ chức quan tâm và hỗ trợ họ, họ có xu hướng gắn kết hơn với tổ chức. Chính sách quản trị nhân lực như công nhận và khen thưởng là những yếu tố quan trọng trong việc tạo ra cảm giác ủng hộ này. Một nghiên cứu của Griffin và Hesketh năm 2003 đã chỉ ra rằng việc thực hiện các chương trình phát triển nghề nghiệp và đào tạo không chỉ giúp nâng cao kỹ năng mà còn tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Nhân viên cảm thấy tổ chức đầu tư vào sự phát triển của họ, từ đó tạo ra sự cam kết lâu dài.

Tất cả các nghiên cứu này cho thấy rằng hoạt động quản trị nhân lực có ảnh hưởng lớn đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, thông qua việc cải thiện các yếu tố như thiết kế công việc, hỗ trợ tổ chức, phát triển nghề nghiệp, và phúc lợi. yer, Paunonen, Gellatly, Goffin, và Jackson (1989) cùng Shore và Wayne (1993) cho rằng sự gắn kết vì lợi ích có mối liên hệ yếu hơn với thực tiễn quản lý nguồn nhân lực.

1.2. Mô hình nghiên cứu tác động của hoạt động Quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên tại Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam

1.2.1. Mô hình nghiên cứu

Đề án thực hiện đo lường tác động của hoạt động quản trị nhân lực đến mức độ gắn kết của nhân viên tại Apollo Việt Nam.

Đề án triển khai phương pháp nghiên cứu định tính là phỏng vấn trực tiếp để xác định sự tác động của hoạt động Quản trị nhân sự đến sự gắn kết của người lao động tại đây. Các nhân sự tham gia khảo sát gồm 20 nhân sự nhiều cấp Cụ thể là 3 nhân viên chăm sóc khách hàng, 4 nhân viên kinh doanh, 2 nhân viên trợ giảng, 1 thực tập sinh, 1 giám đốc trung tâm, 9 giáo viên nước ngoài. Các câu hỏi mở như sau:

1. Đây là những hoạt động quản trị nhân lực nào ảnh hưởng tới sự gắn kết của

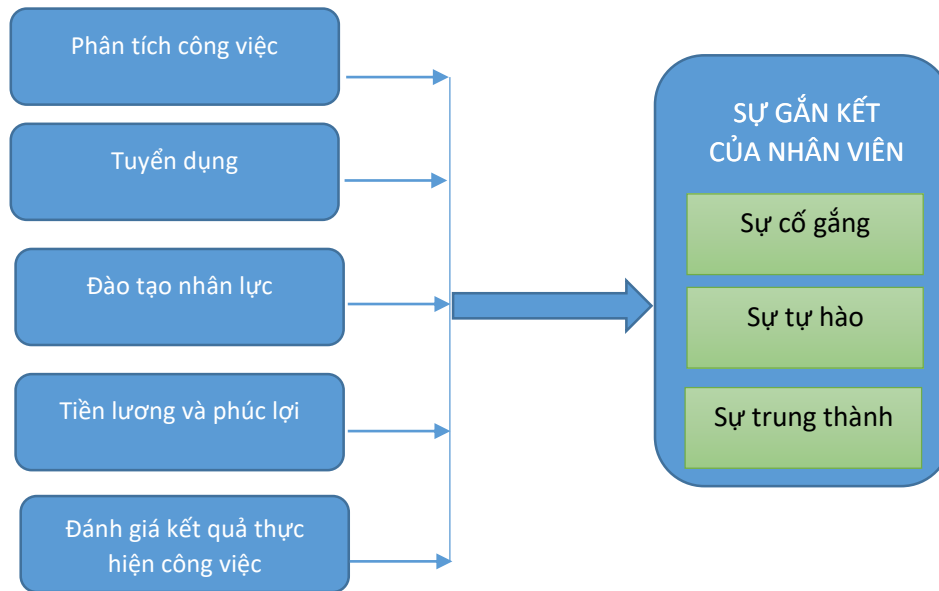
nhân viên tại Apollo Việt Nam?

2. Đây là điều kiện để đánh giá sự gắn kết của nhân viên?

3. Ý kiến đóng góp gì để cải thiện sự gắn kết của nhân viên với Apollo Việt Nam?

Sau 3 lần trao đổi mở tác giả đã tổng hợp các ý kiến, loại các ý kiến giống nhau. Xu hướng thể hiện rằng, dù có nhiều cách giải thích, kết quả đều đề cập tới các yếu tố chính như: phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, tiền lương, đánh giá kết quả thực hiện công việc. Dựa vào kết quả phương pháp định tính lần một, cùng với việc tác giả đối chiếu kết hợp với các mô hình nghiên cứu trước đây, tác giả quyết định lựa chọn mô hình sử dụng thang đo 7 thành phần về thực tiễn QTNNL của Singh (2004) được Trần Kim Dung và Văn Mỹ Lý (2006), có những điều chỉnh phù hợp với điều kiện Việt Nam và thang đo 3 thành phần sự gắn kết của Mowday và cộng sự (1979) được Trần Kim Dung và Morris (2005) kế thừa và hoàn thiện cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Tác giả tiến hành phương pháp nghiên cứu định tính lần hai là phỏng vấn nhóm, nhằm điều chỉnh thang đo do tác giả đề xuất sao cho sát thực với hiện trạng Apollo Việt Nam. Mục đích của phỏng vấn nhóm là dựa vào thảo luận nhóm để có thể phát hiện thêm biến mới hoặc loại bớt những biến được cho là không ảnh hưởng. Cách thức tiến hành là mời các nhóm cùng phỏng vấn riêng biệt. từ đó tác giả đề xuất ra mô hình nghiên cứu cho TCGĐT Apollo Việt Nam thiết lập và mã hóa thành thang đo hoàn chỉnh và lập ra bảng câu hỏi khảo sát định lượng



Sơ đồ 1.1. Mô hình nghiên cứu tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới sự gắn kết của nhân viên tại Apollo Việt Nam

Nguồn: Tác giả đề xuất 2024

Mô hình nghiên cứu sử dụng trong đề án này có 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc

Các biến độc lập trong mô hình bao gồm 5 hoạt động QTNL bao gồm: Phân tích công việc; Tuyển dụng; Đào tạo nhân lực; Tiền lương; Đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Biến phụ thuộc trong mô hình là sự gắn kết của nhân viên với tổ chức gồm 3 thành phần: Sự cố gắng, Sự tự hào, Sự trung thành

Nội dung được trình bày trong bản sau:

Bảng 1.1. Thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu áp dụng tại TCGĐT Apollo Việt Nam

Yếu tố	Các thang đo sử dụng	Tham khảo
Khía cạnh hoạt động QTNL		
Phân tích công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu về kết quả của mỗi nhiệm vụ được quy định chi tiết và chính xác - Hệ thống bản mô tả công việc được xây dựng trên thực tế và cải tiến định kỳ 	Trần Kim Dung và Morris (2005)

Yếu tố	Các thang đo sử dụng	Tham khảo
	<ul style="list-style-type: none"> - Các trách nhiệm phù hợp với các quyền lợi mà nhân sự được hưởng - Nhân viên chủ động đưa ra những cải tiến và hoàn thành cả những công việc nằm ngoài mô tả 	
Tuyển dụng nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> - Các thông tin được công bố đầy đủ, công khai và minh bạch - Các yêu cầu đầu vào đều được xây dựng phù hợp - Quy trình tuyển dụng và tuyển chọn là phù hợp với công ty - Hoạt động tuyển dụng có thể đáp ứng được nhu cầu về nhân sự cho sự phát triển của công ty 	Trần Kim Dung và Morris (2005)
Đào tạo nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> - Nhân viên được tạo điều kiện tham gia đào tạo thường xuyên theo nhu cầu - Nhân viên học hỏi các kiến thức thực tế trong quá trình làm việc - Doanh nghiệp luôn thúc đẩy nhân viên đăng kí tham gia đào tạo để phát triển chuyên môn - Các hỗ trợ và chế độ kinh phí được công ty tài trợ cho công tác đào tạo là phù hợp 	Trần Thị Kim Dung (2005)
Tiền lương và phúc lợi	<ul style="list-style-type: none"> - Chế độ khen thưởng và đãi ngộ phù hợp với kết quả hoàn thành công việc của nhân viên - Tổng thu nhập hiện nay đảm bảo nhu cầu sống từ mức trung bình trở lên - Mức độ đãi ngộ phù hợp với năng lực của nhân viên - Công thức tính thưởng là hợp lý 	Trần Thị Kim Dung (2005)

Yếu tố	Các thang đo sử dụng	Tham khảo
Đánh giá kết quả thực hiện công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Các yêu cầu hoàn thành xây dựng dựa trên mục tiêu cụ thể - Công ty phản hồi, tư vấn cho nhân viên dựa trên kết quả làm việc - Phương pháp đánh giá hoạt động hiện nay là phù hợp - Dữ liệu đánh giá được thu thập công khai 	Trần Kim Dung và Morris (2005)
Khía cạnh sự gắn kết		
Sự trung thành	<ul style="list-style-type: none"> - Tôi dự định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp này. - Tôi muốn tiếp tục làm việc tại doanh nghiệp này dù có nhận được lời đề nghị với mức lương cao hơn ở nơi khác. - Tôi sẵn sàng đảm nhận bất kỳ công việc nào miễn là được làm việc tại doanh nghiệp này. 	Mowday, Steers, & Porter (1979); Trần Kim Dung (2006);
Sự tự hào	<ul style="list-style-type: none"> - Tôi thường xuyên giới thiệu nơi mình làm việc với mọi người. - Tôi sẽ khẳng định rằng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp là sự lựa chọn tốt nhất cho khách hàng có nhu cầu. - Tôi vinh dự vì là một phần của doanh nghiệp. 	Mowday, Steers, & Porter (1979); Trần Kim Dung (2006); Schaufeli và cộng sự (2002)
Sự cố gắng	<ul style="list-style-type: none"> - Tôi sẵn sàng dốc toàn lực để góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp. - Tôi tự nguyện cống hiến hết sức mình để hoàn thành nhiệm vụ. - Tôi luôn sử dụng toàn bộ khả năng của mình để hoàn tất công việc. 	Mowday, Steers, & Porter (1979); Trần Kim Dung (2006);

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất)

1.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu của đề án

Dựa trên cơ sở lý thuyết đã nêu và các kết quả thu được từ các nghiên cứu kahsc, tác giả lựa chọn phương pháp định lượng nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của hoạt động quản trị nhân lực tới sự gắn kết của nhân viên tại Apollo Việt Nam. Sau khi tổng quan nghiên cứu liên quan đến hoạt động QTNL và sự GKNV, tác giả đề xuất mô hình (trong sơ đồ 1.1) và các giả thuyết sau được sử dụng.

H1: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến sự GKNV với tổ chức

H1a: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên

H1b: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"

H1c: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"

1.2.2.1. Nhóm giả thuyết: Phân tích công việc có ảnh hưởng cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên.

Trong nghiên cứu của Phạm Thế Anh & Nguyễn Thị Hồng Đào (2013), sự gắn kết liên quan chặt chẽ tới phân tích và thiết kế công việc. Một công việc chứa đặc điểm và tiêu chuẩn phù hợp là yếu tố có thể tác động đến thái độ làm việc. Nếu công việc tạo ra được hứng thú cho người lao động qua đó kích thích tinh thần làm việc sẽ khiến người lao động gắn bó hơn với tổ chức (Mash Cashland, 1999) Chính vì vậy, việc thiết kế công việc sao cho phản ánh đúng nhu cầu, sở thích đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Khi một cá nhân cảm thấy hứng thú và được thúc đẩy bởi công việc của mình, họ thường có xu hướng tự động cải thiện kỹ năng và hiệu suất làm việc của mình. Khi người lao động cảm thấy được tôn trọng và được đánh giá cao, họ có xu hướng cảm thấy hạnh phúc và hài lòng hơn với công việc của mình. Điều này có thể dẫn đến sự cam kết cao hơn và động viên họ để ở lại lâu dài và duy trì sự ổn định.

Tác giả nhận thấy khía cạnh “Phân tích và thiết kế công việc” tác động tới sự gắn kết nhân viên với tổ chức là rất quan trọng, vì TCGĐT Apollo Việt Nam có số lượng nhân sự lớn với nhiều vị trí khác nhau giữa các chi nhánh. Mỗi chi nhánh sẽ có các vị trí việc làm đặc thù cho từng khu vực. Do vậy, tác giả đề xuất giả thuyết

- *Phân tích công việc có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên. (H2)*

+ *Phân tích công việc có tác động cùng hướng đến sự trung thành của nhân viên. (H2a)*

+ *Phân tích công việc có tác động cùng hướng đến sự tự hào của nhân viên. (H2b)*

+ *Phân tích công việc có tác động cùng hướng đến sự cố gắng của nhân viên. (H2c)*

Nhóm giả thuyết: Tuyển dụng có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên.

Chính sách tuyển dụng của một tổ chức không chỉ tác động đến việc thu hút nhân viên mới mà còn có tác động sâu rộng đến sự gắn bó của nhân viên hiện tại. (Nguyễn Thị Khánh Chi, 2020). Quá trình tuyển dụng có thể được sử dụng như một cơ hội để tạo ra ấn tượng tích cực với ứng viên và thể hiện nền văn hóa tổ chức.

Nhận thấy rằng, TCGĐT Apollo Việt Nam là một tổ chức Quốc tế với 30 năm hoạt động tại Việt Nam. Quá trình hình thành và phát triển của TCGĐT Apollo Việt Nam luôn đi theo chiến lược “chuyên gia”, lựa chọn và sàng lọc nhân sự kỹ càng. Ngoài yếu tố liên quan đến quốc tịch của nhân sự nước ngoài, TCGĐT Apollo Việt Nam đã dành nhiều sự quan tâm tới công tác tuyển dụng nhân sự. Tác giả đề xuất giả thuyết :

- *Tuyển dụng có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên. (H3)*
- + *Tuyển dụng có tác động cùng hướng đến sự trung thành của nhân viên. (H3a)*
- + *Tuyển dụng có tác động cùng hướng đến sự tự hào của nhân viên. (H3b)*
- + *Tuyển dụng có tác động cùng hướng đến sự cố gắng của nhân viên. (H3c)*

Nhóm giả thuyết: Đào tạo nhân lực có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên.

Theo Bartlett (2001), đào tạo nhân lực có mối quan hệ mật thiết với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Nghiên cứu của McCabe và Garavan (2008) cũng cho thấy mối liên hệ tích cực giữa cơ hội đào tạo và tiến thân nghề nghiệp với sự kết nối của nhân viên với tổ chức. Nhân viên có cơ hội học tập và phát triển sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm, từ đó gắn bó và cống hiến hơn. Đào tạo được xem như động lực nội tại giúp nhân viên mở rộng kiến thức, nâng cao kỹ năng và phát triển bản thân, từ đó tăng năng suất và hiệu quả công việc. Tác giả đề xuất giả thuyết :

- *Đào tạo nhân lực có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên. (H4)*
- + *Đào tạo nhân lực có tác động cùng hướng đến sự trung thành của nhân viên. (H4a)*
- + *Đào tạo nhân lực có tác động cùng hướng đến sự tự hào của nhân viên. (H4b)*
- + *Đào tạo nhân lực có tác động cùng hướng đến sự cố gắng của nhân viên. (H4c)*

Nhóm giả thuyết: Tiền lương và phúc lợi có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên.

Trần Kim Dung (2006) chỉ ra rằng tiền lương là một trong những yếu tố tác động mạnh đến sự gắn kết. Những nhân viên giỏi thường tích được trả công xứng đáng và công bằng, nghĩa là thông qua phân thưởng họ khẳng định được năng lực bản thân. Điều này thể hiện rõ ở cơ chế lương thưởng theo hiệu quả công việc. Thù lao càng xứng đáng

và rõ ràng thì càng giúp người lao động tích cực sáng tạo và nâng cao hiệu quả công việc thông qua đó trở thành một yếu tố quan trọng gắn kết người lao động với tổ chức. Theo Miller (1980), mức độ gắn kết của nhân viên sẽ tăng khi tổ chức cung cấp những lợi ích tốt hơn cho họ. Mặc dù thu nhập không phải là yếu tố quyết định quan trọng nhất đối với sự động viên của nhân viên, nhưng nó thường là nguyên nhân chính khiến họ xem xét việc rời bỏ tổ chức. Do đó, thu nhập và sự công bằng đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường sự gắn kết của nhân viên..

Hiện tại, TCGĐT Apollo Việt Nam đang thực hiện các quy định trả lương khác nhau cho hai nhóm nhân viên là người Việt và người nước ngoài. Bên cạnh đó, TCGĐT Apollo Việt Nam có một đội ngũ giáo viên làm việc trực tuyến để phục vụ cho mô hình giảng dạy này. Do đó, các giả thuyết sau được đề xuất để đánh giá tác động của hoạt động này tới sự gắn kết của nhân viên Apollo Việt Nam.

- *Tiền lương và phúc lợi có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên. (H5)*
- + *Tiền lương và phúc lợi có tác động cùng hướng đến sự trung thành của nhân viên. (H5a)*
- + *Tiền lương và phúc lợi có tác động cùng hướng đến sự tự hào của nhân viên. (H5b)*
- + *Tiền lương và phúc lợi có tác động cùng hướng đến sự cố gắng của nhân viên. (H5c)*

Nhóm giả thuyết: Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên.

Nghiên cứu của Smith, Kendall và Hulin (1969) của trường Đại học Cornell đã xây dựng các chỉ số mô tả công việc (JDI) để đánh giá mức độ thỏa mãn công việc của người lao động, qua đó tác động đến sự gắn kết. Chính sách đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động sâu rộng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Cách mà một tổ chức đánh giá và phản hồi về kết quả làm việc của nhân viên không chỉ tác động đến cảm giác tự giác và hạnh phúc cá nhân mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc xác định mức độ hài lòng và cam kết của họ đối với công việc và tổ chức. Một hệ thống đánh giá công bằng và minh bạch có thể tạo ra sự tin cậy và công bằng trong tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy rằng họ được đánh giá một cách công bằng dựa trên các tiêu chí rõ ràng và minh bạch, họ có động lực để làm việc hơn và cống hiến hơn cho tổ chức. Điều này có thể tạo ra sự gắn kết mạnh mẽ hơn, vì nhân viên cảm thấy công lao của họ được công nhận và đánh giá đúng mức.

Hàng năm, TCGĐT Apollo Việt Nam đều tổ chức đánh giá định kỳ để sử dụng cho công tác thăng chức và thưởng hiệu suất KPI. Hoạt động này được phát triển theo tình hình kinh doanh của công ty. Do vậy, tác giả đề xuất nhóm giả thuyết:

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động cùng hướng đến sự gắn kết của nhân viên. (H6)

+ Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động cùng hướng đến sự trung thành của nhân viên. (H6a)

+ Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động cùng hướng đến sự tự hào của nhân viên. (H6b)

+ Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động cùng hướng đến sự cố gắng của nhân viên. (H6c)

Bảng 1.2. Tổng hợp các giả thuyết của đề án

Ký hiệu	Nội dung
H1	<p>H1: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến sự GKNV với tổ chức</p> <p>H1a: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p> <p>H1b: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"</p> <p>H1c: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"</p>
H2	<p>H2. Phân tích công việc có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức</p> <p>H2a: Phân tích công việc tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p> <p>H2b: Phân tích công việc tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"</p> <p>H2c: Phân tích công việc tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"</p>
H3	<p>H3. Tuyển dụng có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức</p> <p>H3a: Tuyển dụng tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p> <p>H3b: Tuyển dụng tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"</p> <p>H3c: Tuyển dụng tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"</p>
H4	<p>H4. Đào tạo nhân lực có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức</p>

Ký hiệu	Nội dung
	<p>H4a: Đào tạo nhân lực tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p> <p>H4b: Đào tạo nhân lực tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"</p> <p>H4c: Đào tạo nhân lực tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"</p>
H5	<p>H5. Tiền lương và phúc lợi có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức</p> <p>H5a: Tiền lương và phúc lợi tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p> <p>H5b: Tiền lương và phúc lợi tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"</p> <p>H5c: Tiền lương và phúc lợi tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"</p>
H6	<p>Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức</p> <p>H6a: Đánh giá kết quả thực hiện công tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p> <p>H6b: Đánh giá kết quả thực hiện công tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"</p> <p>H6c: Đánh giá kết quả thực hiện công tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"</p>

Nguồn: Tác giả tổng hợp

CHƯƠNG 2: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI TỔ CHỨC GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO APOLLO VIỆT NAM

2.1. Khái quát chung về Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Thành lập từ năm 1994, sau 30 năm, TCGĐT Apollo Việt Nam English tự hào là trung tâm đầu tiên tại Việt Nam được đầu tư 100% vốn nước ngoài, TCGĐT Apollo

Việt Nam khẳng định vị thế thương hiệu uy tín và chất lượng hàng đầu. TCGĐT Apollo Việt Nam tự hào là thành viên của IH - tổ chức Anh ngữ từ Vương Quốc Anh. Nhờ sự hợp tác chặt chẽ này, TCGĐT Apollo Việt Nam mang đến chương trình giảng dạy tiên tiến, cập nhật theo xu hướng giáo dục quốc tế, giúp học viên chinh phục mọi kỳ thi tiếng Anh và tự tin giao tiếp trong môi trường quốc tế. TCGĐT Apollo Việt Nam không chỉ cung cấp chương trình đào tạo tiếng Anh chất lượng mà còn tích cực tham gia trách nhiệm xã hội nhân văn và thiện nguyện.

*** *Lịch sử hình thành và phát triển***

Giai đoạn đầu những năm 90:

- 1994: TCGĐT Apollo Việt Nam English được thành lập với 100% vốn đầu tư nước ngoài, đánh dấu mốc son đầu tiên cho trung tâm Anh ngữ tiên phong tại Việt Nam.
- 1995 - 1998: TCGĐT Apollo Việt Nam chính thức khai trương

Giai đoạn những năm 2000:

- 2000: TCGĐT Apollo Việt Nam khai trương chi nhánh đầu tiên tại Thành phố Hồ Chí Minh
- 2006: Nhà sáng lập Apollo Việt Nam, ông Khalid, được trao tặng Huân chương "Vì sự nghiệp giáo dục" bởi Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Giai đoạn những năm 2010:

- 2017: TCGĐT Apollo Việt Nam tự hào đạt mốc 30 trung tâm trên toàn quốc.
- 2018 đến nay: TCGĐT Apollo Việt Nam ghi nhận sự phát triển vượt bậc và đánh dấu chi nhánh thứ 75 trên toàn quốc

2.1.2. *Cơ cấu tổ chức*

Hiện tại TCGĐT Apollo Việt Nam đang có 75 trung tâm khắp cả nước.

Theo Sơ đồ cơ cấu tổ chức Apollo Việt Nam, Công ty được chia thành 4 khối vận hành chính: Học thuật, Quản lý trung tâm, Hỗ trợ, Phát triển. Từ các khối sẽ chia thành các phòng ban vận hành, với quản lý từ cấp trưởng phòng, giám sát và các nhân viên. Do đặc thù có nhiều lao động người nước ngoài, công ty sẽ có những phòng ban chia thành hai mảng quản lý: trong nước và nước ngoài.

Tổ chức được chia thành các vùng, mỗi vùng do một Tổng Giám đốc phụ trách. Mỗi chi nhánh, đại diện cho một khu vực cụ thể, sở hữu bộ máy nhân sự riêng biệt. Các chi nhánh trong cùng một cụm khu vực (miền Bắc, miền Trung, miền Nam) tuân theo

sự chỉ đạo của Tổng Giám đốc khu vực. Tuy nhiên, mỗi chi nhánh vẫn có quyền tự chủ trong việc thực hiện các hoạt động kinh doanh riêng của mình.

Mỗi vị trí trong chi nhánh đều được giao nhiệm vụ và chức năng cụ thể, đảm bảo đáp ứng nhu cầu kinh doanh của chi nhánh đó.

Tại mỗi chi nhánh, Giám đốc trung tâm đóng vai trò chìa khóa trong việc điều phối hoạt động chung của các phòng ban. Giám đốc chịu trách nhiệm đưa ra quyết định quan trọng, bao gồm:

- Điều chỉnh nhân sự: Tăng hoặc giảm nhân viên dựa trên đánh giá về tình hình thực tế và cơ hội phát triển của chi nhánh.

- Mở rộng/thu hẹp hoạt động kinh doanh: Quyết định mở rộng hoặc thu hẹp phạm vi hoạt động dựa trên đánh giá thị trường và tiềm năng phát triển.

Dưới sự lãnh đạo của Giám đốc, các phòng ban phối hợp nhịp nhàng để đạt mục tiêu kinh doanh chung của chi nhánh. Do là một phần của tổng công ty, chi nhánh tập trung vào ba phòng ban chính:

- Phòng Đào tạo: Chịu trách nhiệm thiết kế, triển khai và quản lý các chương trình đào tạo tiếng Anh.

- Phòng Kinh doanh: Phụ trách các hoạt động liên quan đến kinh doanh

- Phòng Marketing: Lên kế hoạch và thực hiện các chiến lược marketing để thu hút học viên và quảng bá thương hiệu.

Các chức năng hỗ trợ khác được thực hiện tại trụ sở chính khu vực miền Bắc.

Tại TCGĐT Apollo Việt Nam English, phòng đào tạo đóng vai trò then chốt trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục và trải nghiệm học tập tuyệt vời cho học viên, chất lượng giáo viên và trợ giảng, đồng thời thực hiện đánh giá học viên - bước quan trọng khẳng định giá trị sản phẩm giáo dục mà TCGĐT Apollo Việt Nam mang lại. Hiện nay, khoảng 30% nhân viên tại các chi nhánh TCGĐT Apollo Việt Nam là người nước ngoài. Sự đa dạng văn hóa tạo nên môi trường làm việc cởi mở, hiện đại nhưng vẫn giữ được tính chuyên nghiệp cao. Tuy nhiên, đặc thù công việc khiến hơn 40% nhân viên ký hợp đồng bán thời gian, gây ảnh hưởng nhất định đến công tác quản lý nhân sự.

2.1.3. Chức năng và kết quả hoạt động kinh doanh

TCGĐT Apollo Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo, với mục tiêu cung cấp các khóa học tiếng Anh chất lượng cao nhằm phát triển kỹ năng ngôn ngữ và kiến thức cho học viên. TCGĐT Apollo Việt Nam tập trung vào việc giảng dạy và

hỗ trợ học viên trong việc học tiếng Anh theo phương pháp tiên tiến và hiệu quả nhất. Trong nền kinh tế hội nhập, ngày càng có nhiều tập đoàn, công ty đa quốc gia đầu tư vào Việt Nam, thành thạo ngoại ngữ là cần thiết. Nhưng thực trạng lại cho thấy trình độ ngoại ngữ nói chung và tiếng anh nói riêng ở nước ta vẫn còn rất yếu. Theo báo cáo năm 2020 của tổ chức EF Education First, Việt Nam đứng thứ 65/100 quốc gia về mức độ thông thạo tiếng anh (đánh giá qua điểm số EF English Proficiency Index, đạt 473 điểm – thuộc mức thấp), đứng thứ 13 ở Châu Á, qua thống kê còn thấy được Việt Nam tụt hạng 5 năm liên tiếp từ năm 2015 cho đến nay.

Nhu cầu sử dụng tiếng anh trải rộng từ học sinh, sinh viên đến người trưởng thành đã đi làm, nhưng học ngữ pháp trên lớp là không đủ để áp dụng vào thực tế, do đó người dân sẵn sàng chi nhiều tiền để tham gia các lớp học thêm ở trung tâm ngoại ngữ. Chức năng chính của TCGĐT Apollo Việt Nam là cung cấp các khóa học tiếng Anh, từ cơ bản đến nâng cao, dành cho mọi đối tượng từ trẻ em đến người lớn. TCGĐT Apollo Việt Nam sử dụng giáo trình chất lượng từ các tổ chức uy tín như National Geographic để đảm bảo rằng học viên nhận được kiến thức toàn diện và cập nhật về tiếng Anh cũng như văn hóa và kiến thức chung. Bên cạnh việc giảng dạy ngôn ngữ, TCGĐT Apollo Việt Nam cũng coi trọng việc phát triển các kỹ năng mềm và kiến thức tổng quát cho học viên, giúp họ trở thành những công dân toàn cầu có khả năng hòa nhập và thành công trong môi trường quốc tế. Trung tâm tập trung vào việc cung cấp các dịch vụ giáo dục cho đối tượng là trẻ em từ 3 đến 18 tuổi.

Ngoài ra, TCGĐT Apollo Việt Nam cũng cung cấp các khóa đào tạo IELTS cho các học viên có trình độ cao và có nhu cầu du học tại các nước nói Tiếng anh. Theo tình hình chung, doanh thu năm 2023 của Apollo khoảng 650 tỷ đồng, giảm 10% so với năm 2022. Cũng trong năm 2023, lợi nhuận sau thuế của ở mức tăng trưởng âm, giảm khoảng 35% so với cùng kỳ năm 2022.

2.1.4. Đặc điểm nhân lực

*** Tổng số nhân sự hiện tại**

Bảng 2.1. Tình hình nhân sự tại TCGĐT Apollo Việt Nam giai đoạn 2020 – 2023

Chi tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Tổng	Phần trăm	Tổng	Phần trăm	Tổng	Phần trăm	Tổng	Phần trăm
Tổng số lao động	1235	100%	1346	100%	1189	100%	1736	100%

(Nguồn: Phòng trải nghiệm nhân viên)

Từ năm 2020 đến 2023 (đến quý 4/2023), quy mô và hoạt động kinh doanh của chi nhánh TCGĐT Apollo Việt Nam phải đối mặt với nhiều biến động khi đại dịch xuất hiện. Các biện pháp giãn cách xã hội buộc chi nhánh thu hẹp quy mô lao động, chuyển đổi sang hình thức giảng dạy trực tuyến và cắt giảm nhân viên.

Năm 2020 và 2021, số lượng nhân viên giảm dần do tác động của đại dịch. Tuy nhiên, đến năm 2022, khi thông tin về việc khôi phục dạy học trực tiếp được công bố, TCGĐT Apollo Việt Nam bắt đầu tái cấu trúc và đẩy mạnh tuyển dụng để bù đắp lượng nhân viên đã mất. Mặc dù hiện tại vẫn còn thiếu hụt nhân lực, đây là bước tiến quan trọng trong việc ổn định và phát triển hoạt động sau đại dịch.

Sự biến động về tổng số nhân sự chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố. Đội ngũ quản lý trung tâm ít thay đổi số lượng, với những nhân viên gắn bó lâu dài và trung thành với tổ chức. Vị trí quản lý cấp cao đòi hỏi hiểu biết sâu rộng về hoạt động kinh doanh, do đó thường do những nhân viên có thâm niên đảm nhiệm. Số lượng nhân viên toàn thời gian tương đối ổn định do đây là lực lượng chính thức được hưởng đầy đủ quyền lợi và cần thiết cho vận hành hệ thống. Tuy nhiên, số lượng nhân viên bán thời gian và nhân viên nước ngoài (đặc biệt là giáo viên) giảm đáng kể do dịch bệnh. Nhiều người đã lựa chọn trở về quê hương với gia đình trong bối cảnh không chắc chắn của dịch bệnh, dẫn đến sự sụt giảm lớn nhất trong cơ cấu nhân viên của Apollo Việt Nam.

* Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi và giới tính

Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty theo độ tuổi và giới tính năm 2023

Nhóm tuổi	Giới tính		Tổng số	Tỷ lệ (%)
	Nam	Nữ		
20-30	352	284	636	36,63%
31-40	241	259	500	28,8%
41-50	247	153	400	23,04%
>50	112	88	200	11,52%
Tổng số	952	784	1736	
Tỷ lệ (%)	54,84%	45,16%		100%

(Nguồn: Phòng Trải nghiệm nhân viên)

Cơ cấu nguồn nhân lực tại TCGĐT Apollo Việt Nam phản ánh sự đa dạng về độ tuổi, với sự giao động đáng chú ý. Nhóm tuổi 20-30 chiếm ưu thế với 36,63%, trong khi nhóm 31-40 và 41-50 có sự cân bằng tương đối với 28,8% và 23,4% lần lượt. Nhóm tuổi trên 50 chiếm 11,52%, với ưu thế của nhân sự nam (54,84%) so với nữ (45,16%).

Trong mỗi nhóm tuổi, tỷ lệ nam và nữ có sự biến động. Tại lứa tuổi 41-50, tỷ lệ nam và nữ có sự chênh lệch cao, trong khi ở hai lứa tuổi khác, tỷ lệ giữa nam và nữ là đồng đều. Điều này có thể phản ánh sự đa dạng giới tính trong các vị trí công việc khác nhau. Sự ưu thế của nhân sự nam trên 50 tuổi so với nữ cùng độ tuổi có thể liên quan đến công việc liên quan đến người nước ngoài.

*** Cơ cấu nhân sự theo trình độ học vấn**

Bảng 2.3. Cơ cấu nhân sự theo trình độ học vấn tại TCGĐT Apollo Việt Nam (năm 2023)

STT	Trình độ	Số lượng nhân sự	Tỉ trọng (%)
1	Trên đại học	1034	59,56%
2	Đại học	702	40,4%

(Nguồn: Phòng Trải nghiệm nhân viên)

Tại TCGĐT Apollo Việt Nam có đội ngũ người lao động làm việc chuyên môn nghiệp vụ có tỷ lệ tốt nghiệp đại học cao chiếm gần 60% người lao động công ty. TCGĐT Apollo Việt Nam định hướng trình độ học vấn đóng vai trò quan trọng trong việc xem xét và đánh giá năng lực, kiến thức của ứng viên trong quá trình tuyển dụng và phải phù hợp với ngành nghề làm việc của Công ty là giáo dục. Khi xem xét sơ yếu lý lịch của một người, phòng tuyển dụng thường dựa vào thông tin về trình độ học vấn, từ đó đưa ra đánh giá ứng viên có thật sự phù hợp với vị trí công việc đang tuyển hay không. Kết hợp giữa các trình độ học vấn và tính trẻ hoá của nguồn nhân lực đây là điều kiện đóng góp tương đối lớn với sự phát triển của Công ty trong những năm vừa qua và sau này.

2.2. Kết quả nghiên cứu tác động của hoạt động Quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên tại Tổ chức giáo dục và đào tạo Apollo Việt Nam

2.2.1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Tác giả phát 250 phiếu cho các cán bộ công nhân viên tại Apollo Việt Nam, Với 29 biến quan sát, tác giả cần thu về ít nhất số phiếu gấp 5 lần, tương đương 145 phiếu kết quả để đạt được mức độ tin cậy tối thiểu.

Sau sàng lọc và loại bỏ các phiếu không đạt, tác giả thu về 200 phiếu hợp lệ, nghiên cứu đã đảm bảo được lượng dữ liệu cần thiết để phân tích và đánh giá

Bảng 2.4. Thống kê cơ bản các nhân viên tham gia khảo sát

	Chỉ tiêu	Số lượng	%
Giới tính	Nam	77	38.5 %
	Nữ	123	61,5%
Độ tuổi	Từ 18 đến 23	76	38%
	Từ 23 đến 35	67	33,5%
	Từ 35 trở lên	57	28,5 %
Cấp bậc tại trung tâm	Lãnh đạo cấp cao	6	3%
	Quản lý	4	2%
	Nhân viên	190	95%
Vị trí làm việc	Văn phòng	53	26,5%
	Dọn dẹp	14	7%
	An ninh	5	2,5%
	Trợ giảng	14	7%
	Marketing	17	8,5%
	Giảng dạy	16	8%
	Tư vấn viên	28	14%
	Tổng đài viên	18	9%
	Nhân sự	35	17,5%
Thâm niên	Thử việc	27	13,5%
	6 tháng – 1 năm	33	16,5%
	Từ 1 - 5 năm	126	63%
	Hơn 5 năm	14	7%
Thu nhập	<3 triệu	19	9,5%
	3-10tr	34	17%
	10-20tr	118	59%

	Chỉ tiêu	Số lượng	%
	>20tr	29	14,5%

(Nguồn: Phiếu khảo sát tại Apollo)

Bảng 2.4 thống kê cơ bản các nhân viên tham gia khảo sát tại trung tâm Apollo cho thấy, trong số 200 nhân viên tham gia, nữ giới chiếm ưu thế với 61.5% so với 38.5% nam giới. Nhân viên trẻ từ 18 đến 23 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất 38%, tiếp theo là nhóm tuổi từ 23 đến 35 với 33.5%, và từ 35 trở lên là 28.5%. Về cấp bậc, 95% là nhân viên thường, trong khi quản lý và lãnh đạo cấp cao chiếm tỷ lệ rất nhỏ, lần lượt là 2% và 3%. Vị trí làm việc đa dạng, nhưng tập trung chủ yếu ở văn phòng (26.5%), tư vấn viên (14%), và nhân sự (17.5%). Thâm niên của nhân viên chủ yếu từ 1 đến 5 năm, chiếm 63%, trong khi đó nhân viên có thâm niên hơn 5 năm chỉ chiếm 7%. Về thu nhập, phần lớn nhân viên nhận mức lương từ 10 đến 20 triệu đồng, chiếm 59%, trong khi chỉ có 14.5% nhận trên 20 triệu và 9.5% nhận dưới 3 triệu. Thống kê này phản ánh sự phân bố đa dạng về giới tính, độ tuổi, cấp bậc, vị trí làm việc, thâm niên và thu nhập của nhân viên tham gia khảo sát trong đề án.

Bảng 2.5. Bảng thống kê mô tả các thang đo

Yếu tố 1. Phân tích công việc	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
PT1 - Yêu cầu về kết quả của mỗi nhiệm vụ được quy định chi tiết và chính xác	3,685	0,820
PT2 - Hệ thống bản mô tả công việc được xây dựng trên thực tế và cải tiến định kỳ	3,738	0,781
PT3 - Các trách nhiệm phù hợp với các quyền lợi mà nhân sự được hưởng	3,775	0,749
PT4 - Nhân viên chủ động đưa ra những cải tiến và hoàn thành cả những công việc nằm ngoài mô tả	3,703	0,771
Yếu tố 2 Tuyển dụng nhân sự	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
TD1 - Các thông tin được công bố đầy đủ, công khai và minh bạch	3,160	0,844
TD2 - Quy trình tuyển dụng và tuyển chọn là phù hợp với	3,789	0,776

công ty		
TD3 - Các yêu cầu đầu vào đều được xây dựng phù hợp	3,090	0,824
TD4 - Hoạt động tuyển dụng có thể đáp ứng được nhu cầu về nhân sự cho sự phát triển của công ty	3,208	0,872
Yếu tố 3 Đào tạo nhân lực	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
ĐT1 - Nhân viên được tạo điều kiện tham gia đào tạo thường xuyên theo nhu cầu	3,119	0,771
ĐT2 - Nhân viên học hỏi các kiến thức thực tế trong quá trình làm việc	3,224	0,852
ĐT3 - Doanh nghiệp luôn thúc đẩy nhân viên đăng kí tham gia đào tạo để phát triển chuyên môn	3,582	0,909
ĐT4 - Các hỗ trợ và chế độ kinh phí được công ty tài trợ cho công tác đào tạo là phù hợp	3,627	0,898
Yếu tố 4 Tiền lương và phúc lợi	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
TL1 - Chế độ khen thưởng và đãi ngộ phù hợp với kết quả hoàn thành công việc của nhân viên	3,106	0,709
TL2 - Tổng thu nhập hiện nay đảm bảo nhu cầu sống từ mức trung bình trở lên	3,079	0,786
TL3 - Mức độ đãi ngộ phù hợp với năng lực của nhân viên	3,075	0,748
TL4 - Công thức tính thưởng là hợp lý	3,305	0,704
Yếu tố 5 Đánh giá kết quả thực hiện công việc	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
ĐG1 - Các yêu cầu hoàn thành xây dựng dựa trên mục tiêu cụ thể	3,234	0,796
ĐG2 - Công ty phản hồi, tư vấn cho nhân viên dựa trên kết quả làm việc	3,067	0,745
ĐG3 - Phương pháp đánh giá hoạt động hiện nay là phù hợp	3,056	0,778
ĐG4 - Dữ liệu đánh giá được thu thập công khai	3,306	0,707

Yếu tố Sự trung thành	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
TH1 - Tôi có ý định làm việc lâu dài cho doanh nghiệp	3,719	0,871
TH2 - Tôi muốn ở lại DN dù có lời đề nghị cao hơn ở nơi khác	3,764	0,752
TH3 - Tôi có thể làm bất kì điều gì miễn là làm việc trong DN này	3,652	0,919
Yếu tố Sự cố gắng	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
CG1. Tôi sẵn sàng dốc toàn lực để góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp.	3,419	0,771
CG2. Tôi tự nguyện cống hiến hết sức mình để hoàn thành nhiệm vụ.	3,767	0,782
CG3. Tôi luôn sử dụng toàn bộ khả năng của mình để hoàn tất công việc.	3,655	0,719
Yếu tố Sự tự hào	Điểm trung bình	Độ lệch chuẩn
TH1. Tôi thường xuyên giới thiệu nơi mình làm việc với mọi người.	3,87	0,754
TH2. Tôi sẽ khẳng định rằng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp là sự lựa chọn tốt nhất cho khách hàng có nhu cầu.	3,855	0,919
TH3. Tôi vinh dự vì là một phần của doanh nghiệp.	3,576	0,787

Nhận xét: Trong nhóm yếu tố "Phân tích công việc," các chỉ số đều cho thấy mức độ đồng ý khá cao, đặc biệt là hệ thống bản mô tả công việc và các trách nhiệm được phân chia rõ ràng, đạt điểm trung bình lần lượt là 3.738 và 3.775. Tuy nhiên, vẫn còn một số điểm cần cải thiện như yêu cầu về kết quả của mỗi nhiệm vụ với điểm trung bình là 3.685.

Nhóm yếu tố "Tuyển dụng nhân sự" có các chỉ số thấp hơn, với điểm trung bình của các tiêu chí dao động từ 2.992 đến 3.160. Điều này cho thấy nhân viên cảm thấy quy trình tuyển dụng và thông tin về tuyển dụng chưa thực sự đáp ứng được mong đợi. Đặc biệt, quy trình tuyển dụng và tuyển chọn nhân sự chỉ đạt điểm trung bình 2.992, cho thấy sự cần thiết phải cải thiện để thu hút và giữ chân nhân tài.

Đối với nhóm yếu tố "Đào tạo nhân lực," điểm trung bình cao nhất là 3.724 cho

tiêu chí "Nhân viên học hỏi các kiến thức từ trong quá trình làm việc," cho thấy sự đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên được đánh giá cao. Tuy nhiên, vẫn cần tiếp tục duy trì và nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên.

Về "Tiền lương," điểm trung bình của các tiêu chí đều ở mức trung bình, từ 3.065 đến 3.305, cho thấy nhân viên cảm thấy chế độ đãi ngộ còn chưa thực sự tương xứng với đóng góp của họ. Điều này cần được doanh nghiệp xem xét và điều chỉnh để tạo động lực làm việc tốt hơn.

Nhóm yếu tố "Đánh giá kết quả thực hiện công việc" cho thấy sự hài lòng khá cao, với điểm trung bình từ 3.056 đến 3.234, cho thấy nhân viên tin tưởng vào phương pháp đánh giá và dữ liệu được thu thập công khai, minh bạch.

"Sự trung thành" của nhân viên với doanh nghiệp cũng đạt mức khá cao, với điểm trung bình cao nhất là 3.719 cho tiêu chí "Tôi có ý định làm việc lâu dài cho doanh nghiệp," chứng tỏ họ có ý định gắn bó lâu dài với công ty.

Về "Sự cố gắng," các chỉ số đều trên mức trung bình, từ 3.419 đến 3.655, cho thấy nhân viên sẵn sàng nỗ lực vì sự thành công của doanh nghiệp và hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Cuối cùng, yếu tố "Sự tự hào" cho thấy nhân viên tự hào và giới thiệu về doanh nghiệp của mình, với điểm trung bình từ 3.576 đến 3.870. Điều này thể hiện nhân viên tin tưởng và đánh giá cao giá trị của doanh nghiệp trong mắt công chúng.

2.2.2. Kiểm định tính chính xác

Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Quá trình kiểm định độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha là một phương pháp hữu ích để đánh giá tính đồng nhất của các biến trong một mô hình đo lường. Khi tiến hành phân tích nhân tố (EFA), việc loại bỏ các biến không phù hợp có thể giúp cải thiện chất lượng của kết quả phân tích. Trước khi thực hiện EFA, cần thiết phải kiểm tra độ tin cậy của từng biến bằng hệ số Cronbach's Alpha. Giá trị lý tưởng của hệ số này nên tối thiểu là 0.7 để khẳng định biến đo lường có độ tin cậy cao. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, giá trị từ 0.6 đến 0.7 cũng có thể chấp nhận được.

Bảng 2.6. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo biến độc lập bằng hệ số Cronbach's Alpha

Nhân tố	Thang đo	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Alpha nếu loại bỏ biến	Hệ số Cronbach's Alpha
Phân tích công việc	PT1	0,595	0,742	0,791
	PT2	0,583	0,748	
	PT3	0,700	0,688	
	PT4	0,529	0,777	
Tuyển dụng	TD1	0,640	0,835	0,852
	TD2	0,693	0,813	
	TD3	0,740	0,793	
	TD4	0,702	0,809	
Đào tạo nhân lực	ĐT1	0,676	0,795	0,840
	ĐT2	0,693	0,813	
	ĐT3	0,740	0,793	
	ĐT4	0,651	0,806	
Tiền lương và phúc lợi	TL1	0,560	0,831	0,833
	TL2	0,731	0,759	
	TL3	0,733	0,755	
	TL4	0,633	0,804	
Đánh giá kết quả thực hiện công việc	ĐG1	0,610	0,833	0,843
	ĐG2	0,643	0,799	
	ĐG3	0,734	0,705	
	ĐG4	0,734	0,784	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy thang đo về các hoạt động quản trị nhân lực tại TCGĐT Apollo Việt Nam đạt độ tin cậy cao. Cụ thể, tất cả các biến thành phần đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.7, vượt ngưỡng tối thiểu cho thấy thang đo có tính nhất quán nội bộ tốt.

Trong đó, các nhân tố "Tuyển dụng" và "Đánh giá kết quả thực hiện công việc" đạt độ tin cậy cao nhất với hệ số Cronbach's Alpha lần lượt là 0.852 và 0.843. Điều này

cho thấy các biến đo lường trong hai nhân tố này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và cùng đo lường một khái niệm chung. Các nhân tố còn lại, bao gồm "Phân tích và thiết kế công việc," "Đào tạo nhân lực," "Chính sách tiền lương và phúc lợi," cũng đạt độ tin cậy cao với hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0.791 đến 0.840.

Nhìn chung, kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này là một công cụ đo lường đáng tin cậy để đánh giá tác động của các hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết của nhân viên tại Apollo Việt Nam.

Bảng 2.7. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo biến phụ thuộc bằng hệ số Cronbach's Alpha

Nhân tố	Thang đo	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Alpha nếu loại bỏ biến	Hệ số Cronbach's Alpha
Sự trung thành	ST1	0,810	0,912	0,768
	ST2	0,840	0,928	
	ST3	0,804	0,933	
Sự cố gắng	CG1	0,808	0,928	0,889
	CG2	0,858	0,824	
	CG3	0,676	0,795	
Sự tự hào	TH1	0,693	0,813	0,732
	TH2	0,740	0,793	
	TH3	0,651	0,806	

Bảng phân tích hệ số Cronbach's Alpha cho ba nhân tố gồm Sự trung thành, Sự cố gắng, và Sự tự hào cho thấy mức độ tin cậy của các thang đo khác nhau trong việc đo lường các khái niệm này. Đối với nhân tố "Sự trung thành" các thang đo ST1, ST2, và ST3 đều có hệ số tương quan biến tổng cao (lần lượt là 0.810, 0.840, và 0.804), cho thấy chúng có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng điểm của nhân tố. Hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố này đạt 0.768, phản ánh độ tin cậy chấp nhận được. Tuy nhiên, nếu loại bỏ thang đo ST3, hệ số Alpha sẽ tăng lên 0.933, gợi ý rằng ST3 có thể làm giảm nhẹ độ tin cậy tổng thể. Điều này cho thấy có thể cần xem xét lại nội dung hoặc cách thức đánh giá của ST3 để cải thiện độ tin cậy của nhân tố này.

Nhân tố "Sự cố gắng" có độ tin cậy cao nhất trong ba nhân tố, với hệ số

Cronbach's Alpha đạt 0.889. Các thang đo CG1 và CG2 có hệ số tương quan biến tổng rất cao (0.808 và 0.858), cho thấy chúng có liên hệ cực kỳ mạnh mẽ với tổng điểm của nhân tố, trong khi CG3 có hệ số tương quan biến tổng thấp hơn (0.676), có thể làm giảm nhẹ độ tin cậy. Mặc dù vậy, nếu loại bỏ CG3, hệ số Alpha sẽ giảm xuống 0.795, cho thấy CG3 đóng góp tích cực nhưng không nổi bật so với CG1 và CG2. Điều này gợi ý cần kiểm tra kỹ lưỡng thang đo CG3 để đảm bảo sự nhất quán trong việc đo lường khái niệm sự cố gắng.

Cuối cùng, nhân tố “Sự tự hào” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.732, cũng đạt mức độ tin cậy chấp nhận được. Các thang đo TH1, TH2, và TH3 có hệ số tương quan biến tổng lần lượt là 0.693, 0.740, và 0.651, cho thấy mức độ liên hệ giữa các thang đo này và tổng điểm của nhân tố là vừa phải. Tuy nhiên, nếu loại bỏ TH3, hệ số Alpha sẽ tăng lên 0.806, điều này cho thấy TH3 có thể làm giảm độ tin cậy tổng thể. Tóm lại, việc xem xét lại các thang đo cụ thể như ST3 trong nhân tố “Sự trung thành” và TH3 trong nhân tố “Sự tự hào” có thể giúp cải thiện độ tin cậy tổng thể của các thang đo này. Nhân tố “Sự cố gắng” có độ tin cậy cao nhất, phản ánh sự đồng nhất và nhất quán tốt nhất giữa các thang đo.

Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện với phép quay Varimax nhằm xác định các nhân tố chính trong bộ dữ liệu. Trước khi tiến hành EFA, kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) và Bartlett's Test được sử dụng để đánh giá tính phù hợp của dữ liệu cho phân tích nhân tố.

Bảng 2.8. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của biến độc lập

Kiểm định KMO		0.917
Kiểm định Bartlett's Test	Approx Chi-Square	1501,18
	Df	190
	Sig.	0,000

(Nguồn: Kết quả phân tích)

Kết quả kiểm định KMO cho thấy giá trị đạt 0.917, vượt ngưỡng yêu cầu (>0.5), cho thấy dữ liệu phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố. Đồng thời, kết quả kiểm định Bartlett's Test với giá trị Sig. là 0.000 (<0.05) cũng xác nhận sự tồn tại của mối tương quan giữa các biến quan sát, củng cố thêm tính phù hợp của dữ liệu cho phân tích nhân tố.

Dựa trên kết quả kiểm định khả quan này, phần mềm SPSS 22 được sử dụng để thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA với phép quay Varimax, nhằm trích xuất và làm rõ các nhân tố tiềm ẩn từ 20 biến quan sát ban đầu, liên quan đến 5 biến độc lập trong nghiên cứu.

Đề án sử dụng phương pháp phân tích nhân tố chính (Principal Component Analysis) với phép xoay Varimax để khám phá cấu trúc nhân tố của thang đo. Các biến quan sát được giữ lại khi có hệ số tải (factor loading) lớn hơn 0.5, và quá trình trích xuất nhân tố dừng lại khi giá trị Eigenvalues lớn hơn 1 và tổng phương sai trích vượt quá 50%, tuân theo tiêu chuẩn của Gerbing và Anderson (1988).

Kết quả kiểm định này cho thấy các tiêu chí thỏa mãn các yêu cầu về độ tin cậy của thang đo và kết quả được trình bày trong bảng dưới đây.

Bảng 2.9. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các thang đo tác động của hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết NLD với tổ chức

	Phân tích công việc	Tuyển dụng	Đào tạo nhân lực	Tiền lương và phúc lợi	Đánh giá kết quả thực hiện công việc
<i>PT1</i>	.778				
<i>PT2</i>	.796				
<i>PT3</i>	.819				
<i>PT4</i>	.793				
<i>TD1</i>		.831			
<i>TD2</i>		.825			
<i>TD3</i>		.813			
<i>TD4</i>		.754			
<i>ĐT1</i>			.741		
<i>ĐT2</i>			.830		
<i>ĐT3</i>			.797		
<i>ĐT4</i>			.825		
<i>TL1</i>				.800	
<i>TL.2</i>				.746	
<i>TL3</i>				.791	

	Phân tích công việc	Tuyển dụng	Đào tạo nhân lực	Tiền lương và phúc lợi	Đánh giá kết quả thực hiện công việc
<i>TL4</i>				.842	
<i>ĐG1</i>					.717
<i>ĐG2</i>					.764
<i>ĐG3</i>					.770
<i>ĐG4</i>					.796

Nguồn: Kết quả phân tích IBM SPSS Statistics 22

Theo Hair và cộng sự (2006), ta nhận định rằng kết quả có hệ số tải lớn hơn 0,7 là phù hợp, lớn hơn 0,5 là có thể chấp nhận. Kết quả phân tích EFA cho thấy thang đo đạt độ tin cậy cao, với tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải lớn hơn 0.5, thậm chí nhiều biến đạt hệ số tải trên 0.7, vượt xa ngưỡng yêu cầu. Điều này khẳng định tính phù hợp và độ tin cậy của thang đo trong việc đo lường các khía cạnh liên quan đến hoạt động quản trị nhân lực và sự gắn kết của nhân viên.

Cấu trúc nhân tố của thang đo:

Phân tích EFA đã xác định được năm nhân tố chính, tương ứng với năm khía cạnh của hoạt động quản trị nhân lực, bao gồm:

Phân tích công việc: Các biến quan sát đều có hệ số tải cao, từ 0.778 đến 0.819, cho thấy chúng đo lường rõ ràng và nhất quán khía cạnh này.

Tuyển dụng: Các biến quan sát cũng có hệ số tải cao, từ 0.754 đến 0.831, khẳng định tính hiệu quả của thang đo trong việc đánh giá hoạt động tuyển dụng.

Đào tạo nhân lực: Tương tự, các biến quan sát (thể hiện hệ số tải cao, từ 0.741 đến 0.830, cho thấy khả năng đo lường tốt khía cạnh đào tạo nhân lực.

Tiền lương và phúc lợi: Các biến quan sát có hệ số tải từ 0.746 đến 0.842, chứng tỏ thang đo đánh giá chính xác khía cạnh này.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc: Mặc dù có một biến quan sát (ĐG.1) có hệ số tải thấp hơn (0.717), các biến còn lại đều đạt hệ số tải trên 0.76, đảm bảo khả năng đo lường của thang đo đối với khía cạnh này.

Bảng 2.10. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của biến phụ thuộc

Kiểm định KMO	0.834
----------------------	-------

Kiểm định Bartlett's Test	Approx Chi-Square	1553,34
	Df	191
	Sig.	0,000

Nguồn: Kết quả phân tích

Kết quả kiểm định KMO cho thấy giá trị đạt 0.834, vượt ngưỡng yêu cầu (>0.5), cho thấy dữ liệu phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố. Đồng thời, kết quả kiểm định Bartlett's Test với giá trị Sig. là 0.000 (<0.05) cũng xác nhận sự tồn tại của mối tương quan giữa các biến quan sát, củng cố thêm tính phù hợp của dữ liệu cho phân tích nhân tố.

Bảng 2.11. Kết quả phân tích nhân tố khám phá các thang đo sự gắn kết nhân viên

	Sự trung thành	Sự tự hào	Sự cố gắng
TT1	0,800		
TT2	0.824		
TT3	0,815		
TH1		0,775	
TH2		0,831	
TH3		0,818	
CG1			0,793
CG2			0,787
CG3			0,729

Bảng dữ liệu cung cấp một cái nhìn tổng quan về mức độ tin cậy và tính nhất quán của các thang đo trong ba nhân tố: Sự trung thành, Sự tự hào, và Sự cố gắng. Nhân tố Sự trung thành được đo lường qua ba thang đo: TT1, TT2, và TT3, với các hệ số tương quan biến tổng lần lượt là 0.800, 0.824, và 0.815. Các giá trị này đều ở mức cao, cho thấy các thang đo này có mối liên hệ mạnh mẽ với tổng điểm của nhân tố, đồng thời phản ánh sự đồng nhất trong việc đánh giá khái niệm trung thành. Đối với nhân tố Sự tự hào, các thang đo TH1, TH2, và TH3 có hệ số tương quan biến tổng là 0.775, 0.831, và 0.818, cho thấy chúng có sự liên hệ mạnh mẽ với tổng điểm của nhân tố, đặc biệt là TH2, với giá trị cao nhất 0.831, thể hiện tính nhất quán và độ tin cậy cao trong việc đo

lường khái niệm tự hào. Nhân tố Sự cố gắng bao gồm ba thang đo: CG1, CG2, và CG3, với hệ số tương quan biên tổng lần lượt là 0.793, 0.787, và 0.729. Mặc dù các giá trị này thấp hơn so với hai nhân tố trước, chúng vẫn nằm ở mức chấp nhận được, cho thấy các thang đo này có sự liên hệ tương đối mạnh mẽ với tổng điểm của nhân tố và đóng góp tích cực vào việc đo lường khái niệm sự cố gắng. Nhìn chung, cả ba nhân tố đều thể hiện tính nhất quán nội bộ cao, với các thang đo đều có mối liên hệ chặt chẽ với tổng điểm của nhân tố mà chúng đại diện, phản ánh độ tin cậy cao trong việc đo lường các khái niệm này.

2.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu của đề án.

2.3.1. Phân tích tương quan

Nghiên cứu sử dụng kiểm định tương quan Pearson để đánh giá mối quan hệ giữa các biến độc lập (các khía cạnh của hoạt động quản trị nhân lực) với biến phụ thuộc (sự gắn kết của nhân viên với tổ chức). Kết quả cho thấy:

Bảng 2.12. Kết quả phân tích tương quan

	Sự trung thành	Sự tự hào	Sự gắn bó	Phân tích công việc	Tuyển dụng	Đào tạo nhân lực	Tiền lương và phúc lợi	Đánh giá kết quả thực hiện công việc
Sự trung thành	1							
Sự tự hào	0,405							
Sự cố gắng	0,361	0,489						
Phân tích công việc	0,497	0,503	0,487					
Tuyển dụng	0,434	0,409	0,379	0,439				
Đào tạo nhân lực	0,412	0,415	0,421	0,422	0,502			
Tiền lương và phúc lợi	0,408	0,463	0,505	0,468	0,423	0,436		
Đánh giá kết quả thực hiện công việc	0,381	0,455	0,446	0,504	0,428	0,367	0,487	

(Nguồn: Phần mềm SPSS)

Mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc:

Bảng thể hiện hệ số tương quan giữa các biến liên quan đến sự gắn kết nhân viên và hiệu quả hoạt động QTNL. Sự trung thành có tương quan dương vừa phải với Sự tự hào (0.405) và tương quan dương mạnh với Phân tích công việc (0.497). Sự tự hào có tương quan dương vừa phải với Sự trung thành (0.405) và tương quan dương mạnh với Phân tích công việc (0.503). Sự cố gắng có tương quan vừa phải với Sự tự hào (0.489) và tương quan dương đáng kể với Đào tạo nhân lực (0.422). Phân tích công việc có tương quan dương đáng kể với hầu hết các biến, đặc biệt là Tiền lương và phúc lợi (0.505). Tuyển dụng có tương quan dương với các biến khác, đặc biệt là với Phân tích

công việc (0.439). Đào tạo nhân lực có tương quan dương với các biến khác, đặc biệt là với Sự cố gắng (0.421). Tiền lương và phúc lợi có tương quan dương mạnh với Sự tự hào (0.463) và Phân tích công việc (0.505). Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tương quan từ trung bình đến mạnh với tất cả các biến, cho thấy nó bị ảnh hưởng bởi nhiều khía cạnh của sự hài lòng và hiệu quả công việc. Kết luận, ma trận tương quan cho thấy các khía cạnh khác nhau của sự hài lòng và hiệu quả công việc có liên quan chặt chẽ với nhau. Đặc biệt, Phân tích công việc và Tiền lương và phúc lợi là các yếu tố trung tâm, có tương quan đáng kể với nhiều biến khác. Điều này chỉ ra rằng việc phân tích công việc kỹ lưỡng và chế độ lương thưởng hợp lý là rất quan trọng để cải thiện các khía cạnh khác như sự trung thành, tự hào và đánh giá kết quả công việc tổng thể.

2.3.2. Phân tích hồi quy

Mô hình hồi quy được xây dựng như sau

$$Y_{GKNV} = \beta_0 + \beta_1 PTCV + \beta_2 XTD + \beta_3 XĐT + \beta_4 XTLPL + \beta_5 XĐGCV + e$$

Trong đó:

β : Hệ số hồi quy riêng phần tương ứng với biến độc lập

e: Sai số ngẫu nhiên của các biến không có trong mô hình

Y_{GKNV} : Giá trị biến phụ thuộc “Gắn kết nhân viên” bao gồm Sự tự hào, sự trung thành và sự cố gắng

X_{PTCV} : Giá trị biến độc lập “Phân tích công việc”

X_{TDNS} : Giá trị biến độc lập “Tuyển dụng nhân sự”

$X_{ĐTPT}$: Giá trị biến độc lập “Đào tạo nhân lực”

X_{CSTLPL} : Giá trị biến độc lập “Tiền lương và phúc lợi”

$X_{ĐGTT}$: Giá trị biến độc lập “Đánh giá kết quả thực hiện công việc”

Trên cơ sở mô hình ước lượng thực nghiệm, đề tài tiến hành ước lượng tác động của hoạt động quản trị nhân lực với sự gắn kết của nhân viên tại Apollo Việt Nam; được thể hiện kết quả của mô hình hồi quy đa biến dưới đây:

Bảng 2.13. Kết quả ước lượng tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới yếu tố sự tự hào

Biến	GKNLĐ		VIF
	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (beta) β	Sig.	
MTLPL	.248	.000	1.675
MTD	.155	.000	1.684
MDT	.207	.000	1.693
MPTCV	.178	.000	1.842
MDGTT	.168	.000	1.639
Số quan sát			200
R ² hiệu chỉnh			0,650
F			108,864***
Hệ số Durbin-Watson			1,848

Giá trị F = 108,864 với sig = 0.000 chứng tỏ kết quả phù hợp. Durbin-Watson là 1,848 < 3 không có sự tương quan giữa các biến trong mô hình. Hệ số VIF của các biến đều có giá trị < 2 chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Hệ số R² hiệu chỉnh 0,650 cho thấy 65,0% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập.

Các hệ số hồi quy đều mang dấu dương (+) thể hiện các biến độc lập có quan hệ cùng hướng với biến phụ thuộc. Sự tự hào của người lao động với tổ chức TCGĐT Apollo Việt Nam chịu tác động nhiều nhất và thấp dần theo thứ tự của Phương trình hồi quy chuẩn hóa:

$$STH = 0,248CSTLPL + 0,207DTNL + 0,178 PTCV + 0,168DGKHLĐ + 0,155TDNS + \epsilon.$$

Bảng 2.14. Kết quả ước lượng tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới yếu tố sự trung thành

Biến	GKNLĐ		VIF
	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (beta) β	Sig.	
MTLPL	.567	.000	1.667
MTD	.234	.000	1.689
MDT	.278	.000	1.691
MPTCV	.167	.000	1.846
MDGTT	.578	.000	1.641
Số quan sát			200
R ² hiệu chỉnh			0,670
F			106,468***
Hệ số Durbin-Watson			1,887

Giá trị F = 106,468 với mức ý nghĩa (sig) = 0,000 cho thấy mô hình hồi quy phù hợp với dữ liệu, chứng tỏ các biến độc lập có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc. Hệ số Durbin-Watson là 1,887, nhỏ hơn giá trị tối đa 3, cho thấy không có sự tương quan tự hồi quy giữa các biến trong mô hình, thể hiện các sai số không bị tự tương quan.

Các hệ số VIF (Variance Inflation Factor) của tất cả các biến đều dưới 2, điều này chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến độc lập. Hệ số R² điều chỉnh là 0,670 cho thấy 67,0% sự biến động của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình. Tất cả các hệ số hồi quy đều dương (+), điều này cho thấy các biến độc lập đều có mối quan hệ tích cực với biến phụ thuộc. Điều này có nghĩa là sự thay đổi của các biến độc lập cùng hướng với sự thay đổi của biến phụ thuộc. Trong mô hình hồi quy chuẩn hóa, sự trung thành của người lao động với tổ chức là yếu tố có tác động lớn nhất, với mức độ ảnh hưởng giảm dần theo thứ tự của các biến độc lập.

$$STT = 0,578DGTT + 0,567TLPL + 0,278 DT + 0,234TD + 0,167PTCV + \epsilon.$$

Bảng 2.15. Kết quả ước lượng tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới yếu tố sự cố gắng

Biến	GKNLĐ		VIF
	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (beta) β	Sig.	
MTLPL	.534	.000	1.689
MTD	.234	.000	1.645
MDT	.344	.000	1.765
MPTCV	.576	.000	1.812
MDGTT	.612	.000	1.784
Số quan sát			200
R ² hiệu chỉnh			0,710
F			106,546***
Hệ số Durbin-Watson			1,876

Giá trị F = 106,546 với mức ý nghĩa (sig) = 0,000 cho thấy mô hình hồi quy hoạt động tốt và có thể giải thích sự biến động của biến phụ thuộc. Hệ số Durbin-Watson là 1,710, nhỏ hơn giá trị tối đa 3, cho thấy không có sự tự tương quan giữa các sai số trong mô hình. Hệ số VIF (Variance Inflation Factor) của tất cả các biến đều dưới 2, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến độc lập. Hệ số R² điều chỉnh là 0,710, cho biết 71,0% sự biến động của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình. Các hệ số hồi quy đều có dấu dương (+), chỉ ra rằng các biến độc lập đều có mối quan hệ tích cực với biến phụ thuộc, nghĩa là sự thay đổi của các biến độc lập kéo theo sự thay đổi tương ứng của biến phụ thuộc. Trong mô hình hồi quy chuẩn hóa, sự cố gắng của người lao động với tổ chức là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất, và mức độ ảnh hưởng giảm dần theo thứ tự của các biến độc lập.

Sự cố gắng của người lao động với tổ chức chịu tác động nhiều nhất và thấp dần theo thứ tự của Phương trình hồi quy chuẩn hóa:

$$SCG = 0,612DGTT + 0,576PTCV + 0,534TLPL + 0,344DT + 0,234TD + \epsilon.$$

2.4. Thảo luận kết quả

Sau khi thực hiện kiểm định các giả thuyết và hồi quy mô hình nghiên cứu, có

thể kết luận rằng các yếu tố tác động của hoạt động quản trị nhân lực đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức tại Apollo Việt Nam. Các giả thuyết dưới đây được chấp thuận, cụ thể:

Bảng 2.16. Kết quả kiểm định các giả thiết nghiên cứu

Ký hiệu	Nội dung	Kết quả kiểm định	Xu hướng tác động
H1	H1: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến sự GKNV với tổ chức H1a: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên" H1b: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên" H1c: Hoạt động QTNL tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"	Chấp thuận	+
H2	H2. Phân tích công việc có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức H2a: Phân tích công việc tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên" H2b: Phân tích công việc tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên" H2c: Phân tích công việc tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"	Chấp thuận	+
H3	H3. Tuyển dụng có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức H3a: Tuyển dụng tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên" H3b: Tuyển dụng tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"	Chấp thuận	+

Ký hiệu	Nội dung	Kết quả kiểm định	Xu hướng tác động
	H3c: Tuyển dụng tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"		
H4	<p>H4. Đào tạo nhân lực có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức</p> <p>H4a: Đào tạo nhân lực tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p> <p>H4b: Đào tạo nhân lực tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"</p> <p>H4c: Đào tạo nhân lực tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"</p>	Chấp thuận	+
H5	<p>H5. Tiền lương và phúc lợi có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức</p> <p>H5a: Tiền lương và phúc lợi tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p> <p>H5b: Tiền lương và phúc lợi tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên"</p> <p>H5c: Tiền lương và phúc lợi tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"</p>	Chấp thuận	+
H6	<p>Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động cùng hướng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức</p> <p>H6a: Đánh giá kết quả thực hiện công tác động cùng hướng đến "Sự trung thành của nhân viên"</p>	Chấp thuận	+

Ký hiệu	Nội dung	Kết quả kiểm định	Xu hướng tác động
	H6b: Đánh giá kết quả thực hiện công tác động cùng hướng đến "Sự tự hào của nhân viên" H6c: Đánh giá kết quả thực hiện công tác động cùng hướng đến "Sự cố gắng của nhân viên"		

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Từ kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với tổ chức tại Apollo Việt Nam, đã đạt được một số kết quả như sau:

- Tác giả đã kiểm định thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha. Tác giả thực hiện phân tích nhân tố (29 biến quan sát) tác động đến mức độ gắn kết người lao động với tổ chức tại Apollo Việt Nam.

- Có 5 nhân tố tác động đến mức độ gắn kết của người lao động. Mỗi nhân tố tác động đến sự gắn kết người lao động đều có hệ số gắn kết cao, theo chiều tác động tích cực (cùng hướng).

- Mô hình hồi quy về "Tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới sự tự hào của nhân viên" cho thấy rằng các yếu tố quản trị nhân lực đều có ảnh hưởng tích cực đến sự tự hào của nhân viên. Trong đó, Tiền lương và phúc lợi có tác động mạnh nhất với hệ số hồi quy là 0,248, cho thấy sự quan tâm đến chính sách lương thưởng và phúc lợi có thể làm tăng đáng kể sự tự hào của nhân viên. Đào tạo nhân lực và Phân tích công việc cũng đóng góp quan trọng với hệ số lần lượt là 0,207 và 0,178, cho thấy rằng đầu tư vào phát triển năng lực nhân viên và định rõ công việc cũng thúc đẩy lòng tự hào. Đánh giá kết quả thực hiện công việc (hệ số 0,168) và Tuyển dụng nhân sự (hệ số 0,155) cũng có ảnh hưởng tích cực nhưng ở mức thấp hơn. Từ kết quả này, doanh nghiệp nên ưu tiên cải thiện các chính sách về lương thưởng, phúc lợi, đồng thời chú trọng đến đào tạo và phân tích công việc để tối đa hóa sự tự hào và động lực làm việc của nhân viên.

- Mô hình hồi quy về "Tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới sự trung thành của nhân viên" cho thấy rằng tất cả các yếu tố đều có ảnh hưởng tích cực. Trong đó, Đánh giá kết quả thực hiện công việc có tác động mạnh nhất với hệ số 0,578, cho thấy việc đánh giá công bằng và chính xác là yếu tố quan trọng nhất trong việc gia tăng sự trung thành của nhân viên. Tiền lương và phúc lợi cũng đóng vai trò quan trọng với

hệ số 0,567, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cung cấp mức lương và phúc lợi hợp lý. Đào tạo nhân lực và Tuyển dụng nhân sự cũng góp phần đáng kể với hệ số lần lượt là 0,278 và 0,234, cho thấy sự đầu tư vào phát triển kỹ năng và quá trình tuyển dụng có thể nâng cao sự trung thành. Cuối cùng, Phân tích công việc, với hệ số 0,167, có ảnh hưởng thấp nhất nhưng vẫn mang lại tác động tích cực. Từ đó, doanh nghiệp cần tập trung vào các yếu tố này, đặc biệt là đánh giá kết quả công việc và chính sách lương thưởng, để duy trì và tăng cường sự trung thành của nhân viên.

- Mô hình hồi quy phân tích tác động của các hoạt động quản trị nhân lực (QTNL) đến sự cố gắng của nhân viên, với biến phụ thuộc là sự cố gắng của nhân viên (SCG). Hệ số hồi quy của các biến độc lập cho thấy mức độ tác động của từng yếu tố quản trị nhân lực đến sự cố gắng của nhân viên. Cụ thể, yếu tố đánh giá kết quả thực hiện công việc (DGTT) có tác động mạnh nhất với hệ số 0,612, tiếp theo là phân tích công việc (PTCV) với hệ số 0,576, tiền lương và phúc lợi (TLPL) với hệ số 0,534, đào tạo nhân lực (DT) với hệ số 0,344, và cuối cùng là tuyển dụng nhân sự (TD) với hệ số 0,234. Điều này cho thấy rằng việc đánh giá kết quả thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng nhất trong việc thúc đẩy sự cố gắng của nhân viên, trong khi các hoạt động như phân tích công việc, tiền lương và phúc lợi, đào tạo nhân lực và tuyển dụng nhân sự cũng có ảnh hưởng tích cực nhưng với mức độ thấp hơn.

- Gắn kết người lao động tại TCGĐT Apollo Việt Nam nói chung đạt ở mức độ trung bình cao.

- Các kết quả nghiên cứu thực tiễn đã trả lời được các câu hỏi nghiên cứu của đề tài và sẽ là cơ sở để tác giả nghiên cứu tìm hiểu sâu hơn một số vấn đề khác liên quan đến sự gắn kết người lao động tại Apollo Việt Nam

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN THÔNG QUA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI TỔ CHỨC GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO TCGĐT APOLLO VIỆT NAM

3.1. Phương hướng nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua hoạt động quản trị nhân lực tại Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam

Với hơn hai thập kỷ phát triển, TCGĐT Apollo Việt Nam đã khẳng định được vị thế của mình trong thị trường giáo dục tại Việt Nam. Bắt đầu từ một trong những trung tâm Anh ngữ đầu tiên, TCGĐT Apollo Việt Nam không chỉ mở rộng quy mô mà còn chú trọng xây dựng một đội ngũ nhân sự chất lượng, đầy tài năng, và cam kết với sứ mệnh chung của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh khó khăn của đại dịch Covid-19, TCGĐT Apollo Việt Nam không chỉ phải đối mặt với áp lực từ chính sách hạn chế mà còn đối diện với thách thức giữ chân nhân sự, đặc biệt là giáo viên nước ngoài. Để giải quyết vấn đề này, TCGĐT Apollo Việt Nam đã thiết lập chính sách nhân sự linh hoạt, tăng cường hỗ trợ cho giáo viên nước ngoài, đồng thời tạo điều kiện cho họ làm việc trực tuyến từ xa.

Tại Apollo Việt Nam, nhân sự được coi là nguồn lực cốt lõi quyết định đến sức mạnh và thành công của doanh nghiệp. Môi trường làm việc chuyên nghiệp, sáng tạo và thân thiện được xem là yếu tố quan trọng để thúc đẩy tinh thần đồng đội và cống hiến của nhân viên. TCGĐT Apollo Việt Nam không chỉ tập trung vào việc giữ chân nhân sự hiện tại mà còn đặt ra những chiến lược dài hạn để phát triển và giữ chân nhân sự tương lai.

Chăm sóc nhân viên xuất sắc và giáo viên nước ngoài không chỉ là nhiệm vụ, mà còn là cam kết vững chắc của Apollo Việt Nam. Nỗ lực và điều chỉnh trong thời kỳ khó khăn của đại dịch là một phần trong hành trình dài hạn của doanh nghiệp. TCGĐT Apollo Việt Nam hy vọng mỗi thành viên trong đội ngũ sẽ có cơ hội phát triển toàn diện và tự hào vì đóng góp vào sự thành công của tổ chức này. Những mục tiêu này không chỉ là nền tảng, mà còn là hướng dẫn cho sự tiến lên và xây dựng tương lai bền vững của Apollo Việt Nam.

3.2. Giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên thông qua hoạt động quản trị nhân lực tại Tổ chức Giáo dục và Đào tạo Apollo Việt Nam

3.2.1. Giải pháp cải thiện sự trung thành để nâng cao sự gắn kết

Để nâng cao sự trung thành của nhân viên tại Apollo, cần triển khai các giải pháp cụ thể, có tính thực tiễn cao, dựa trên mô hình hồi quy đã phân tích. Trước hết, việc xây

dựng một hệ thống đánh giá kết quả công việc công bằng và minh bạch là cơ sở quan trọng. Ví dụ, Apollo có thể áp dụng các công cụ đánh giá hiệu suất như KPIs (Key Performance Indicators) hoặc OKRs (Objectives and Key Results), kết hợp với các buổi đánh giá định kỳ hàng quý, nơi nhân viên được trao đổi trực tiếp với cấp trên về tiến độ công việc và nhận phản hồi. Điều này không chỉ giúp họ hiểu rõ hơn về kỳ vọng của công ty mà còn giúp xác định các lĩnh vực cần cải thiện, từ đó tăng cường động lực làm việc.

Bên cạnh đó, việc điều chỉnh chính sách lương và phúc lợi dựa trên thị trường và hiệu suất làm việc cũng là một chiến lược cần thiết. Apollo có thể thực hiện các cuộc khảo sát thị trường định kỳ để đảm bảo mức lương của nhân viên cạnh tranh so với các doanh nghiệp cùng ngành. Ví dụ, áp dụng mô hình trả lương theo hiệu quả công việc, thưởng nóng cho những đóng góp đặc biệt, hoặc cung cấp các phúc lợi linh hoạt như bảo hiểm sức khỏe, hỗ trợ tài chính cho giáo dục con cái hay gói nghỉ dưỡng hàng năm, có thể làm tăng sự hài lòng và cam kết của nhân viên.

Để đảm bảo nhân viên có cơ hội phát triển và thăng tiến, Apollo nên đầu tư mạnh mẽ vào các chương trình đào tạo liên tục. Cụ thể, công ty có thể hợp tác với các trường đại học hoặc tổ chức đào tạo chuyên nghiệp để cung cấp các khóa học nâng cao kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm, hoặc đào tạo lãnh đạo cho nhân viên tiềm năng. Ví dụ, chương trình "Apollo Leadership Academy" có thể là một sáng kiến hay, nơi các nhân viên có tiềm năng được đào tạo chuyên sâu để chuẩn bị cho các vị trí quản lý trong tương lai.

Quá trình tuyển dụng cũng cần được cải tiến để chọn lọc những ứng viên phù hợp cả về kỹ năng và giá trị văn hóa. Apollo có thể áp dụng các phương pháp phỏng vấn dựa trên năng lực (competency-based interviews) và các bài kiểm tra tình huống thực tế (situational judgement tests) để đánh giá khả năng của ứng viên trong việc hòa nhập và đóng góp cho tổ chức. Đồng thời, việc giới thiệu và hướng dẫn ứng viên mới (onboarding) cần được thực hiện kỹ lưỡng để giúp họ nhanh chóng nắm bắt công việc và cảm thấy được chào đón, từ đó tăng cường sự gắn kết với công ty.

Với các giải pháp này, Apollo không chỉ tăng cường được sự trung thành của nhân viên mà còn xây dựng một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng, có giá trị và sẵn sàng cống hiến lâu dài.

3.2.2. Giải pháp cải thiện sự tự hào để nâng cao sự gắn kết

Dựa trên kết quả mô hình hồi quy về "Tác động của hoạt động quản trị nhân lực tới sự tự hào của nhân viên," Apollo có thể triển khai một số giải pháp cụ thể để nâng

cao sự tự hào của nhân viên thông qua các hoạt động quản trị nhân lực. Đầu tiên, Apollo nên tập trung cải thiện chính sách lương thưởng và phúc lợi, vì đây là yếu tố có tác động mạnh nhất đến sự tự hào của nhân viên. Cụ thể, công ty có thể điều chỉnh lương thưởng theo hiệu suất làm việc, đồng thời cung cấp các gói phúc lợi hấp dẫn như bảo hiểm sức khỏe, chế độ nghỉ phép linh hoạt, và các khoản thưởng đặc biệt nhằm ghi nhận sự đóng góp của nhân viên.

Bên cạnh đó, Apollo cần đầu tư vào chương trình đào tạo nhân lực, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng chuyên môn và lãnh đạo. Công ty có thể tổ chức các khóa học định kỳ, chương trình mentoring hoặc tài trợ cho các khóa học bên ngoài để nâng cao trình độ nhân viên, từ đó giúp họ cảm thấy được đầu tư và trân trọng. Việc phân tích công việc cũng cần được chú trọng, với mục tiêu xác định rõ vai trò, trách nhiệm và kỳ vọng đối với từng vị trí, giúp nhân viên hiểu rõ hơn về giá trị công việc của mình trong bức tranh tổng thể của công ty.

Ngoài ra, Apollo cần cải tiến quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc, đảm bảo tính minh bạch và công bằng, giúp nhân viên nhận thấy sự đánh giá công bằng cho những nỗ lực của họ. Cuối cùng, quá trình tuyển dụng nên được thực hiện một cách cẩn thận, chọn lọc những ứng viên không chỉ có năng lực mà còn phù hợp với văn hóa công ty, giúp họ nhanh chóng hòa nhập và cảm thấy tự hào khi trở thành một phần của Apollo. Với các giải pháp này, Apollo có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy tự hào và gắn bó với công ty.

3.2.3. Giải pháp cải thiện sự cố gắng để nâng cao sự gắn kết

Dựa trên kết luận từ mô hình hồi quy, Apollo có thể triển khai một số giải pháp cụ thể để nâng cao sự cố gắng của nhân viên thông qua các hoạt động quản trị nhân lực. Trước tiên, Apollo cần tập trung vào việc cải thiện hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc, vì đây là yếu tố có tác động mạnh nhất. Công ty có thể áp dụng các phương pháp đánh giá minh bạch, công bằng và thường xuyên hơn, chẳng hạn như sử dụng các công cụ đánh giá hiệu suất như KPIs hay OKRs, và lĩnh vực cần cải thiện.

Bên cạnh đó, Apollo nên tiến hành phân tích công việc một cách chi tiết để xác định rõ ràng các mục tiêu, trách nhiệm và tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí. Điều này không chỉ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về vai trò của họ mà còn thúc đẩy họ cố gắng hoàn thành công việc một cách hiệu quả nhất. Về mặt tiền lương và phúc lợi, Apollo nên đảm bảo rằng chính sách đãi ngộ phản ánh đúng sự đóng góp của nhân viên, đồng thời cung cấp các phúc lợi hấp dẫn như bảo hiểm sức khỏe, các khoản thưởng đặc biệt hoặc các chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần, nhằm khuyến khích nhân viên nỗ lực hơn nữa.

Công ty cũng nên tăng cường đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng, giúp nhân viên cảm thấy được hỗ trợ trong việc nâng cao trình độ và khả năng thăng tiến trong sự nghiệp. Cuối cùng, quy trình tuyển dụng cần được thực hiện chặt chẽ hơn để chọn lựa những ứng viên phù hợp cả về kỹ năng chuyên môn lẫn giá trị văn hóa, giúp họ nhanh chóng hòa nhập và gắn bó với công ty. Với những giải pháp này, Apollo không chỉ nâng cao được sự cố gắng của nhân viên mà còn xây dựng một môi trường làm việc tích cực và động lực thúc đẩy sự phát triển cá nhân lẫn tổ chức.

KẾT LUẬN

1. Kết luận

Quản trị nguồn nhân lực là trụ cột quan trọng của một doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực giáo dục nơi mà sự ổn định và động lực của nhân viên đóng vai trò quyết định đến chất lượng dịch vụ. Trong bối cảnh sự cạnh tranh khốc liệt, việc giữ chân nhân viên trở thành một thách thức đối với các doanh nghiệp. Để đối phó, cần thiết phải xây dựng những chính sách quản trị nhân sự linh hoạt và hợp lý, điều chỉnh phù hợp với môi trường và đặc thù của từng doanh nghiệp. Đồng thời, sự hiểu biết sâu rộng về tâm lý và nhu cầu của nhân viên cũng là yếu tố không thể thiếu, giúp tối ưu hóa mọi hoạt động quản trị nhân lực.

Trung tâm Anh ngữ TCGĐT Apollo Việt Nam không tránh khỏi những thách thức phổ biến của thị trường, và do đó, họ luôn phải nỗ lực để duy trì và củng cố lợi thế cạnh tranh của mình. Đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân sự, TCGĐT Apollo Việt Nam đã tích cực thay đổi để không chỉ thu hút nhân sự mới mà còn giữ chân những nhân viên đang làm việc, đặc biệt là những người đã gắn bó lâu dài với tổ chức. Mục tiêu là xây dựng một đội ngũ nhân sự mạnh mẽ và bền vững cho tương lai.

Những giả thuyết trong đề tài đã đem tới nhiều thông tin giá trị về những tác động của hoạt động quản trị nhân lực. Kết quả từ các giả thuyết đã phản ánh mức độ ảnh hưởng của các hoạt động cơ bản trong quản trị nguồn nhân lực tới sự gắn kết của nhân viên

2. Hạn chế của đề tài

Đề tài chỉ tập trung vào một mảng hẹp của thực tế doanh nghiệp, chính là hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong Apollo Việt Nam, kết quả nghiên cứu không mang tính đại diện cho các doanh nghiệp khác trong cùng ngành Giáo dục. Điều này có thể dẫn đến hạn chế về tính đại diện và khả năng áp dụng của các kết quả nghiên cứu trong môi trường khác.

Thời gian thực hiện nghiên cứu cũng hạn chế và chưa đủ để bao quát mọi khía cạnh của quản trị nguồn nhân lực. Nghiên cứu mới chỉ tập trung vào một số yếu tố quan trọng như phân tích công việc, tuyển dụng, đánh giá hiệu suất, đào tạo, quan hệ lao động và chính sách phúc lợi. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên mà chưa được xem xét trong nghiên cứu này. Các yếu tố này bao gồm môi trường làm việc, văn hóa tổ chức, quản lý dự án, và nhiều yếu tố khác có thể đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực và thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên. Do đó, cần có sự tiếp tục nghiên cứu và phát triển để hiểu rõ hơn về các yếu tố này và cách chúng ảnh hưởng đến hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lê Văn Dũng & Lê Thị Minh Châu (2019). Ảnh hưởng của chương trình đào tạo và phát triển nhân lực đến sự hài lòng và gắn kết nhân viên tại doanh nghiệp sản xuất miền Trung Việt Nam*. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, 37(4), 77-89.
2. Nguyễn Thị Hồng Hạnh (2014). *Tác động của chính sách quản trị nhân lực đến sự hài lòng và gắn kết nhân viên tại doanh nghiệp vừa và nhỏ*. Luận văn thạc sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào, 2013, Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN*, Kinh tế và Kinh doanh.
4. Trần Kim Dung (2009). *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
5. Trần Kim Dung và Abraham, Morris (2005). *Đánh giá ý thức gắn kết với tổ chức và sự thỏa mãn công việc trong bối cảnh Việt Nam*. Hội nghị khoa học quốc tế tháng 9/ 2005, Thành phố Hồ Chí Minh.
6. Trần Kim Dung và Trần Hoài Nam (2005). *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ. Mã số 2004-22-67.
7. Trần Minh Hoàng & Nguyễn Thị Thanh Hương (2017). Ảnh hưởng của hệ thống đánh giá hiệu suất và chính sách khen thưởng đến động lực làm việc và hiệu suất nhân viên. *Tạp chí Quản trị Kinh doanh*, 25(2), 45-58.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 1
BẢNG KHẢO SÁT ẢNH HƯỞNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ
NGUỒN NHÂN LỰC TỚI SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN

Lời mở đầu

Xin chào anh, chị và các bạn,

Em/mình là Đặng Hoàng Phương Anh - sinh viên cao học Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Hiện em/ mình đang thực hiện khảo sát nghiên cứu về ảnh hưởng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực tới mức độ gắn kết của nhân viên để phục vụ cho đề án tốt nghiệp.

Em/ mình cam kết mọi dữ liệu thu thập được từ phiếu khảo sát hoàn toàn được bảo mật, mục đích chỉ dùng thực hiện bài nghiên cứu khoa học. Phiếu khảo sát chỉ cần 7 - 10 phút để hoàn thành, rất mong anh/chị và các bạn có thể tham gia khảo sát, giúp sức em/ mình có thể hoàn thành trọn vẹn đề án tốt nghiệp.

Mọi câu trả lời của anh/ chị và các bạn có ý nghĩa rất lớn đối với nghiên cứu này. Em/ mình xin cảm ơn sự hỗ trợ nhiệt tình của mọi người và xin chúc mọi người một ngày mới tốt lành.

Câu hỏi khảo sát

Phần 1: Thông tin cá nhân

Câu 1: Anh/chị hiện đang làm việc tại bộ phận nào?.....

Câu 2: Giới tính của anh/chị là gì?

- Nam
- Nữ

Câu 3: Anh/chị đang nằm trong độ tuổi nào?

- Từ 18 – 22 tuổi
- Từ 23 – 30 tuổi
- Trên 30 tuổi

Câu 4: Anh/chị đã gắn bó với TCGĐT Apollo Việt Nam được bao lâu?

- Dưới 6 tháng
- Từ 6 tháng tới 1 năm
- Từ trên 1 năm tới 3 năm
- Trên 3 năm

Câu 5: Thu nhập trung bình hàng tháng của anh/chị là bao nhiêu?

- Dưới 3 triệu
- Từ 3 – 5 triệu
- Từ 5 – 10 triệu
- Trên 10 triệu

Phần 2: Các câu hỏi về ảnh hưởng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực tới mức độ gắn kết của nhân viên

Với các câu hỏi của phần 2, anh/chị vui lòng đánh giá dựa trên thang đo mức độ từ 1 tới 5

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Hơi không đồng ý
3. Trung lập
4. Đồng ý
5. Đồng ý hoàn toàn

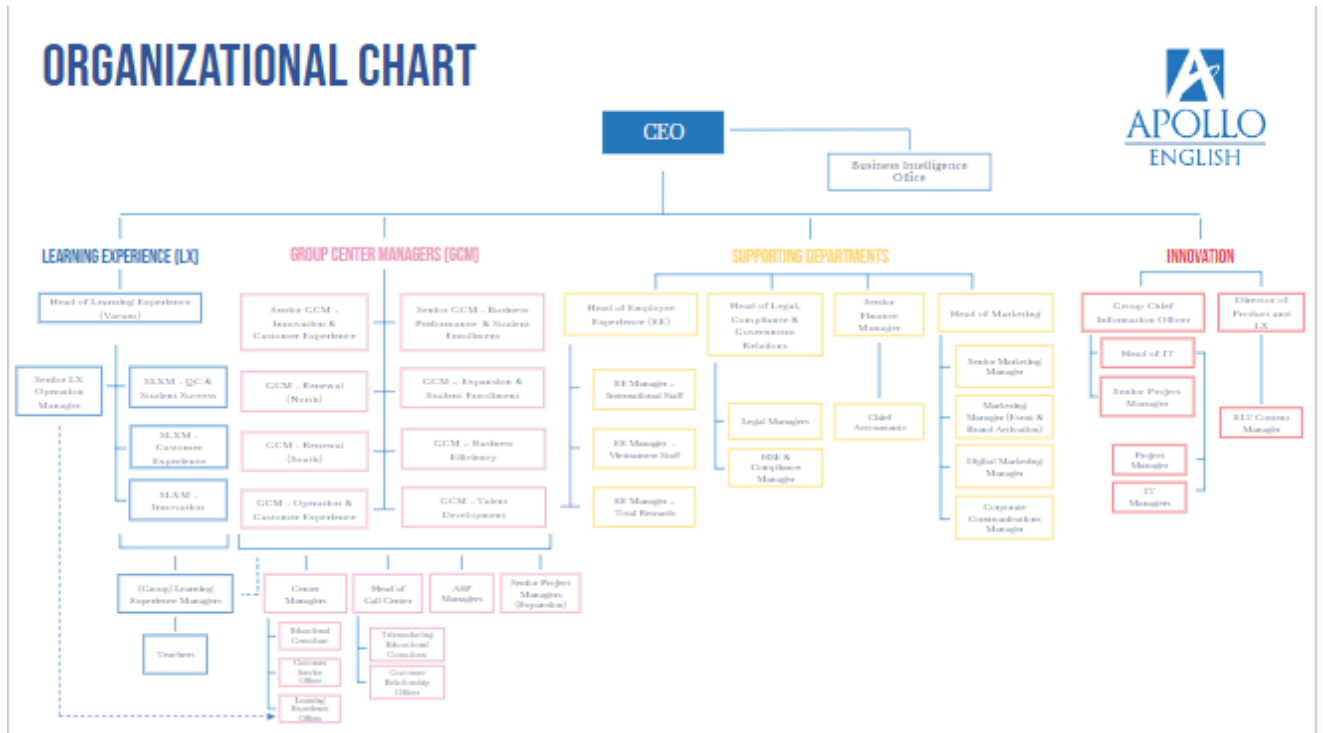
Yếu tố 1. Phân tích công việc	1	2	3	4	5
Yêu cầu về kết quả của mỗi nhiệm vụ được quy định chi tiết và chính xác					
Hệ thống bản mô tả công việc được xây dựng trên thực tế và cải tiến định kỳ					
Các trách nhiệm phù hợp với các quyền lợi mà nhân sự được hưởng					
Nhân viên chủ động đưa ra những cải tiến và hoàn thành cả những công việc nằm ngoài mô tả					
Yếu tố 2 Tuyển dụng nhân sự	1	2	3	4	5
Các thông tin được công bố đầy đủ, công khai và minh bạch					
Quy trình tuyển dụng và tuyển chọn là phù hợp với công ty					
Các yêu cầu đầu vào đều được xây dựng phù hợp					
Hoạt động tuyển dụng có thể đáp ứng được nhu cầu về nhân sự cho sự phát triển của công ty					
Yếu tố 3 Đào tạo nhân lực	1	2	3	4	5
Nhân viên được tạo điều kiện tham gia đào tạo thường xuyên theo nhu cầu					
Nhân viên học hỏi các kiến thức thực tế trong quá trình làm việc					
Doanh nghiệp luôn thúc đẩy nhân viên đăng kí tham gia đào tạo để phát triển chuyên môn					

Các hỗ trợ và chế độ kinh phí được công ty tài trợ cho công tác đào tạo là phù hợp					
Yếu tố 4 Tiền lương và phúc lợi	1	2	3	4	5
Chế độ khen thưởng và đãi ngộ phù hợp với kết quả hoàn thành công việc của nhân viên					
Tổng thu nhập hiện nay đảm bảo nhu cầu sống từ mức trung bình trở lên					
Mức độ đãi ngộ phù hợp với năng lực của nhân viên					
Công thức tính thưởng là hợp lý					
Yếu tố 5 Đánh giá kết quả thực hiện công việc	1	2	3	4	5
Các yêu cầu hoàn thành xây dựng dựa trên mục tiêu cụ thể					
Công ty phản hồi, tư vấn cho nhân viên dựa trên kết quả làm việc					
Phương pháp đánh giá hoạt động hiện nay là phù hợp					
Dữ liệu đánh giá được thu thập công khai					
Yếu tố Sự trung thành	1	2	3	4	5
Tôi có ý định làm việc lâu dài cho doanh nghiệp					
Tôi muốn ở lại DN dù có lời đề nghị cao hơn ở nơi khác					
Tôi có thể làm bất kì điều gì miễn là làm việc trong DN này					
Yếu tố Sự cố gắng					
Tôi sẵn sàng mọi nỗ lực vì sự thành công của DN					
Tôi tự nguyện nỗ lực cao nhất để hoàn thành nhiệm vụ					
Tôi luôn dành mọi khả năng của mình để hoàn thành công việc					
Yếu tố Sự tự hào					
Tôi luôn giới thiệu với mọi người về nơi tôi làm việc					
Tôi sẽ giới thiệu về sản phẩm, dịch vụ của DN là lựa chọn tốt nhất với khách hàng có nhu cầu					
Tôi hãnh diện vì là một phần của DN					

Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã tham gia khảo sát!

PHỤ LỤC 2

SƠ ĐỒ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA TỔ CHỨC GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO APOLLO VIỆT NAM



PHỤ LỤC 3: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU

Phụ lục 3a: THỐNG KÊ MÔ TẢ VỀ GIỚI TÍNH

@2.Giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.0 Nam	102	51	51	51
2.0 Nữ	98	49	49	100.0
Total	200	100.0	100.0	

Phụ lục 3b: THỐNG KÊ VỀ ĐỘ TUỔI

@3.Tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 22	10	5	1.5	1.5
23	26	13	1.5	3
24	34	17	3	6
25	30	15	4.5	10.5
26	20	10	10	20.5
27	16	8	6.5	27
28	12	6	7	34
29	6	3	5.5	39.5
30	12	6	16	55.5
31	2	1	15	70.5
32	2	1	4.5	75
33	10	5	3.5	78.5
34	6	3	6.5	85
35	2	1	3	88
36	2	1	3	91
37	2	1	2.5	93.5

38	2	1	1.5	95
39	2	1	1.5	96.5
41	2	1	1	97.5
44	2	1	2.5	100
Total	200	100.0	100.0	

Phụ lục 3c: THỐNG KÊ VỀ TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN

@4.TrìnhđộhọcvấncủaAnhChị

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trung cấp nghề	2	1	1	1
	Cao đẳng	23	11.5	11.5	12.5
	Đại học	170	85	85	97.5
	Sau đại học	5	2.5	2.5	100
	Total	200	100	100	

Phụ lục 3d: THỐNG KÊ VỀ THÂM NIÊN CÔNG TÁC

@6.Thânniêncôngtác

Thâm niên công tác		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
(Số năm)					
Valid	1	10	5	5	5
	2	30	15	15	20
	3	50	25	25	45

	4	40	20	20	65
	5	50	25	25	90
	6	20	10	10	100
	Total	200	100	100	

Phụ lục 3e: THỐNG KÊ VỀ VỊ TRÍ CÔNG TÁC

@5.Vịtrícôngtáccủaanhchị

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.0 BGĐ	6	3.0	3.0	3.0
2.0 Quản lý	17	8.5	8.5	11.5
3.0 Nhân viên	177	88.5	88.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

PHỤ LỤC 4: TỔNG PHƯƠNG SAI TRÍCH BIẾN PHỤ THUỘC

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.331	51.066	51.066	8.331	51.066	51.066	4.640	29.003	28.003
2	2.398	14.986	66.052	2.398	14.986	66.052	3.895	24.342	52.345
3	1.507	9.420	75.472	1.507	9.420	75.472	3.700	23.127	75.472
4	.429	2.682	82.463						
5	.402	2.510	84.972						
6	.347	2.166	87.138						
7	.328	2.048	89.186						
8	.307	1.920	91.107						
9	.277	1.731	92.838						
10	.144	.901	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

PHỤ LỤC 5: TỔNG PHƯƠNG SAI TRÍCH BIẾN ĐỘC LẬP

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.661	37.948	37.948	13.661	37.948	37.948	3.980	11.057	11.057
2	2.737	7.602	45.551	2.737	7.602	45.551	3.854	10.705	21.762
3	2.360	6.555	52.106	2.360	6.555	52.106	3.800	10.556	32.318
4	1.961	5.449	57.555	1.961	5.449	57.555	3.649	10.135	42.453
5	1.929	5.359	62.913	1.929	5.359	62.913	3.639	10.110	52.562
6	1.731	4.809	67.723	1.731	4.809	67.723	3.622	10.060	62.622
7	.544	1.512	76.344						
8	.512	1.422	77.766						
9	.490	1.361	79.127						
10	.472	1.312	80.439						
11	.451	1.253	81.693						
12	.426	1.183	82.875						
13	.413	1.148	84.024						
14	.400	1.112	85.136						
15	.383	1.064	86.200						
16	.373	1.037	87.237						
17	.351	.976	88.213						
18	.335	.932	89.145						
19	.312	.868	90.918						

Total Variance Explained

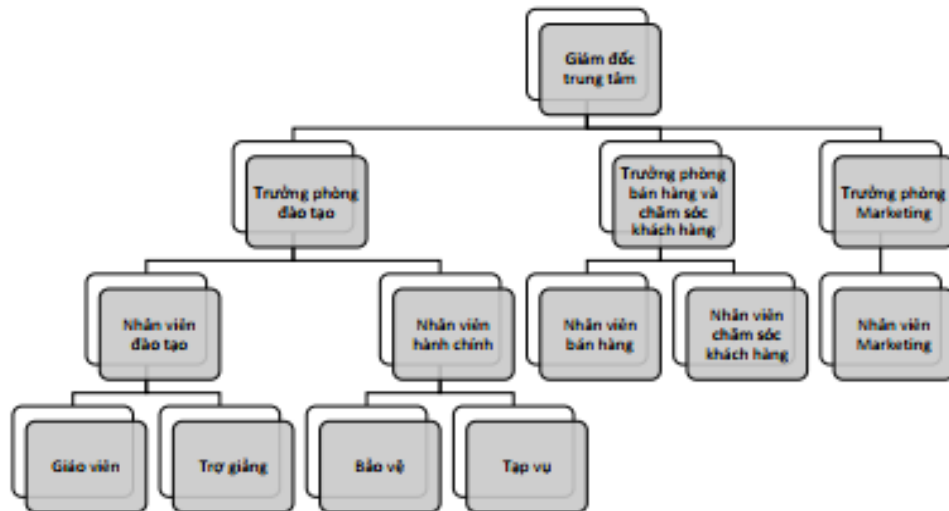
<i>Component</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared</i>			<i>Rotation Sums of Squared</i>		
				<i>Loadings</i>			<i>Loadings</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>
1	13.661	37.948	37.948	13.661	37.948	37.948	3.980	11.057	11.057
2	2.737	7.602	45.551	2.737	7.602	45.551	3.854	10.705	21.762
3	2.360	6.555	52.106	2.360	6.555	52.106	3.800	10.556	32.318
4	1.961	5.449	57.555	1.961	5.449	57.555	3.649	10.135	42.453
5	1.929	5.359	62.913	1.929	5.359	62.913	3.639	10.110	52.562
6	1.731	4.809	67.723	1.731	4.809	67.723	3.622	10.060	62.622
7	.544	1.512	76.344						
8	.512	1.422	77.766						
9	.490	1.361	79.127						
10	.472	1.312	80.439						
11	.451	1.253	81.693						
12	.426	1.183	82.875						
13	.413	1.148	84.024						
14	.400	1.112	85.136						
15	.383	1.064	86.200						
16	.373	1.037	87.237						
17	.351	.976	88.213						
18	.335	.932	89.145						
19	.312	.868	90.918						
20	.297	.826	91.744						
21	.294	.816	92.560						
22	.277	.769	93.329						
23	.259	.718	94.790						
24	.255	.709	95.499						
25	.236	.656	96.845						

Total Variance Explained

<i>Component</i>	<i>Initial Eigenvalues</i>			<i>Extraction Sums of Squared</i>			<i>Rotation Sums of Squared</i>		
				<i>Loadings</i>			<i>Loadings</i>		
	<i>Total</i>	<i>% of</i> <i>Variance</i>	<i>Cumulative</i> <i>%</i>	<i>Total</i>	<i>% of</i> <i>Variance</i>	<i>Cumulative</i> <i>%</i>	<i>Total</i>	<i>% of</i> <i>Variance</i>	<i>Cumulative</i> <i>%</i>
26	.223	.620	97.465						
27	.213	.592	98.057						
28	.200	.554	98.612						
29	.183	.507	99.119						
30	.162	.449	99.568						
31	.155	.432	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**PHỤ LỤC 6.: SƠ ĐỒ CƠ CẤU TỔ CHỨC CHI NHÁNH
TẠI APOLLO VIỆT NAM**



Nguồn: Phòng Trải nghiệm nhân viên