

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HUẾ

Tổng Thị Thanh Thảo*

Ngày nhận bài: 18/04/2023

Ngày nhận bản sửa: 13/05/2023

Ngày duyệt đăng: 26/06/2023

Tóm tắt. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xem xét sự tác động của các nhân tố đến kết quả công việc của người lao động thông qua biến trung gian là sự gắn kết tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế. Dữ liệu được thu thập từ 207 người lao động đang làm việc tại Công ty thông qua khảo sát trực tiếp bằng bảng hỏi. Các thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Phương pháp mô hình cấu trúc (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả cho thấy, áp lực công việc là yếu tố tác động mạnh nhất đến sự gắn kết và qua đó tác động gián tiếp đến kết quả công việc của người lao động. Nhân tố đồng nghiệp và thù lao có mức độ tác động mạnh tiếp theo, trong khi đó, đào tạo, điều kiện làm việc và tính chất công việc có sự tác động yếu hơn. Bài viết cũng đưa ra những hàm ý quản trị cho Công ty nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động trong thời gian tới.

Từ khóa: Dệt May Huế; Kết quả công việc; Sự gắn kết

1. Đặt vấn đề

Trong thời đại cạnh tranh như hiện nay, vai trò của quản trị nhân sự càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết (Ali & cộng sự, 2019). Kết quả là, chức năng nhân sự đã thực hiện chuyển đổi từ hỗ trợ “hậu trường” trở thành đối tác chiến lược của doanh nghiệp (Bedarkar & Pandita, 2014). Những loại tài sản như máy móc, công nghệ có thể được sử dụng và tái tạo một cách dễ dàng nhưng tài sản duy nhất cần có thời gian để thay đổi đó là con người (Ali & cộng sự, 2019). Thông thường, các tổ chức nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố tài chính như doanh thu và lợi nhuận mà bỏ qua thực tế rằng những lợi ích này bắt nguồn từ kết quả hoạt động của nhân viên (Tanwar, 2017). Do đó, những người lao động đạt được kết quả cao được coi là tài sản quý giá của mỗi doanh nghiệp (Rorong, 2016).

* Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, email: thaotong1512@hce.edu.vn

Nhiều tài liệu đã chứng minh rằng, quản lý nhân sự có ảnh hưởng đáng kể đến kết quả của cá nhân cũng như tổ chức (Ali & cộng sự, 2019). Một tổ chức sở hữu lực lượng lao động có chất lượng cao với đầy đủ các kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc tốt sẽ được kiểm chứng thông qua kết quả công việc của nhân viên (Dương Minh Tú, 2020). Tuy nhiên, trên thực tế có không ít các tổ chức có bề dày truyền thống, có đội ngũ lao động hùng hậu nhưng kết quả công việc vẫn không cao (Dương Minh Tú, 2020).

Ngày nay, các doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp Dệt may nói riêng không chỉ cạnh tranh về sản phẩm, khách hàng, nguồn cung... mà quan trọng hơn hết đó là cạnh tranh về nguồn nhân lực. Có thể thấy, ngoài việc sở hữu được một nguồn nhân lực có chất lượng thì làm thế nào để giữ chân được những nhân viên có năng lực giỏi để tránh hiện tượng chảy máu chất xám lại chính là vấn đề sống còn của mỗi doanh nghiệp trong tình hình kinh tế thị trường hiện nay. Sự trung thành, gắn bó với tổ chức của người lao động giữ vai trò rất quan trọng và quyết định đến sự thành công và phát triển bền vững của bất kỳ tổ chức nào. Mối quan hệ tích cực giữa sự gắn kết trong công việc và kết quả thực hiện công việc của nhân viên cũng đã được nhiều nghiên cứu minh chứng (Ismail, Iqbal & Nasr, 2019; Suhartanto & Brien, 2018; Yin, 2018).

Công ty Cổ phần Dệt May Huế là một trong những công ty sản xuất và kinh doanh mặt hàng dệt may trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế với quy mô rất lớn. Với đặc trưng là sử dụng nhiều lao động, quy trình nhiều công đoạn thủ công, do đó, quản trị nhân sự có tính quyết định đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Ban Giám đốc Công ty Cổ phần Dệt May Huế cũng nhận định rằng lực lượng lao động là một trong những yếu tố tiên quyết đối với sự tồn tại, phát triển của Công ty; vậy nên, với phương châm người lao động là tài sản quý giá nhất của Công ty, việc làm thế nào để bảo toàn được lực lượng lao động, hạn chế tỷ lệ nghỉ việc, nâng cao sự gắn kết với tổ chức và từ đó, cải thiện kết quả công việc luôn là một bài toán “đau đầu” đối với Công ty Cổ phần Dệt May Huế trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, đặc biệt là khi cả nước đang bước vào trạng thái “bình thường mới” sau Đại dịch Covid_19 (Hàn Đăng, 2022). Do đó, mục đích của nghiên cứu này nhằm xác định và đánh giá mức độ tác động của các nhân tố đến kết quả công việc của người lao động thông qua biến trung gian là sự gắn kết, trên cơ sở đó, đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao kết quả công việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế trong thời gian tới.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Kết quả công việc

Kết quả công việc là đầu ra của tất cả các công việc mà người lao động đã hoàn thành (Arifin, 2020). Chỉ tiêu này cho biết kết quả tài chính hoặc phi tài chính của người lao động và có mối liên hệ trực tiếp đến kết quả hoạt động và sự thành công của tổ chức (Anitha, 2013). Kết quả công việc có thể được đo lường bằng cách so sánh thành tích công việc mà người lao động đạt được với mức trung bình, yêu cầu đặt ra hoặc thành tích của đồng nghiệp (Tsui & cộng sự, 1997). Hiệu quả hoạt động của tổ chức hoàn toàn dựa trên kết quả công việc của mỗi người lao động, có nghĩa là nếu người lao động có kết quả tốt hơn, tổ chức có hiệu suất cao hơn và ngược lại (Ghebreorgis, 2018). Do đó, nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của người lao động là một mục đích quan trọng của bất cứ tổ chức nào.

2.2. Gắn kết công việc

Sự gắn kết là sự nhiệt huyết trong công việc, sự cảm hứng hay hứng thú làm việc, niềm tự hào về công việc và những thách thức phải đối mặt khi làm việc tại tổ chức (Schaufeli & cộng sự, 2002). Theo Salas-Vallina & Alegre (2018), sự gắn kết thể hiện sự nhiệt tình, đam mê, hứng khởi trong công việc và các trạng thái tinh thần tích cực trong công hiến. Một nhân viên gắn bó có thể được mô tả là năng động, có động cơ, nhiệt tình và đam mê đối với công việc, trong khi nhân viên không gắn kết là người có tính cách máy móc, cá tính hóa, thờ ơ và lạnh nhạt, và xu hướng rút lui khỏi công việc (Akhtar & cộng sự, 2016).

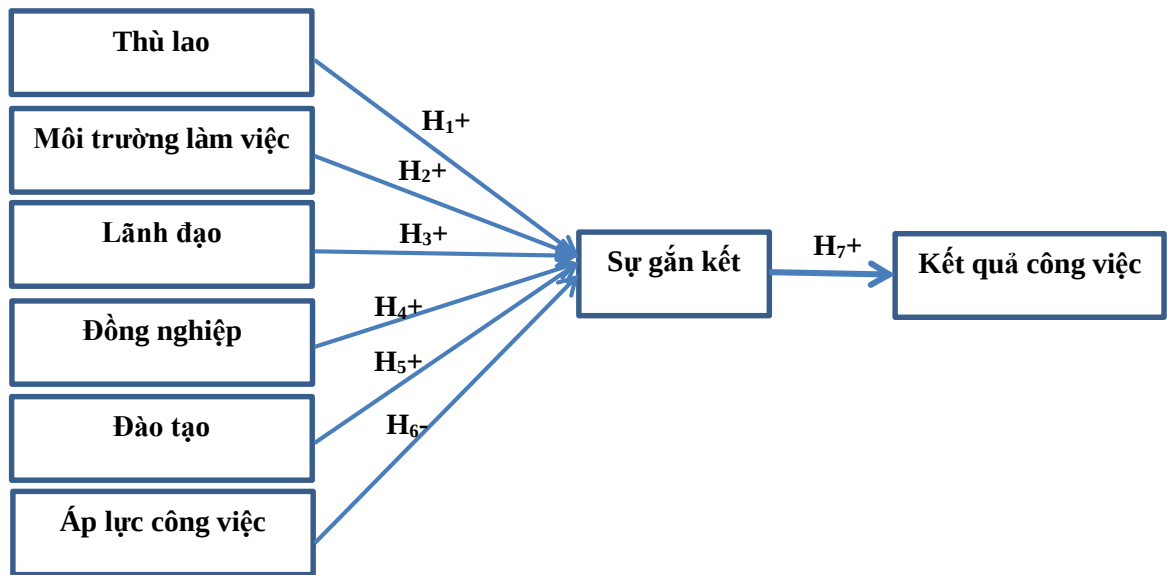
2.3. Lý thuyết trao đổi xã hội

Khi đề cập đến sự gắn kết và kết quả công việc của nhân viên, lý thuyết trao đổi xã hội được chấp nhận và sử dụng rộng rãi trong những nghiên cứu gần đây (Dajani, 2015). Theo Blau (1964), mỗi cá nhân đưa ra những quyết định xã hội dựa trên chi phí mà họ nhận thức được và các loại lợi ích khác nhau. Theo lý thuyết trao đổi xã hội, sự cam kết trong doanh nghiệp hình thành khi nhân viên cảm nhận được những tín hiệu tích cực từ doanh nghiệp, ví dụ như sự ủng hộ về mặt xã hội, sự công bằng trong hệ thống khen thưởng, sự công tâm trong các mối quan hệ công việc. Nhìn chung, nền tảng lý thuyết trao đổi xã hội giải thích lý do tại sao nhân viên quyết định tham gia ít nhiều vào công việc của họ, tích cực hay tiêu cực, phụ thuộc vào các nguồn lực kinh tế và tình cảm xã hội nhận được từ tổ chức của họ, hoặc thậm chí quyết định ở lại với tổ chức của họ (Dajani, 2015).

2.4. Một số nghiên cứu liên quan và mô hình nghiên cứu đề xuất

Kết quả công việc là đầu ra của một quá trình làm việc lâu dài của người lao động. Theo đề xuất của Anitha (2013), thông qua sự gắn kết công việc, các yếu tố: môi trường làm việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, đào tạo và phát triển, thù lao, các chính sách là những yếu tố tác động đến kết quả công việc của người lao động. Tương tự, Dajani (2015) cho rằng, lãnh đạo, đào tạo và phát triển, lương thưởng, chính sách doanh nghiệp, sự công bằng có sự tác động đến kết quả công việc của người lao động, trong đó sự gắn kết đóng vai trò là trung gian. Nghiên cứu của Akhtar & cộng sự (2016) thì tập trung vào ba yếu tố là đào tạo, sự phân quyền và lương thưởng. Nghiên cứu của Kaaviyapriya & Xavier (2020) đề xuất 4 nhóm yếu tố ảnh hưởng, bao gồm: yếu tố thuộc về doanh nghiệp, yếu tố người lao động, yếu tố đội, nhóm và yếu tố liên quan đến công việc. Trong khi đó, Ghebreorgis (2018) nhận định: động lực làm việc, lãnh đạo, mối quan hệ đồng nghiệp, đào tạo, điều kiện làm việc là những nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên. Một yếu tố khá mới được đề xuất trong nghiên cứu của Arifin, Nirwanto & Manan (2019) là “sự bất nạt tại nơi làm việc” có tác động ngược chiều đến kết quả làm việc của nhân viên, trong đó sự gắn kết đóng vai trò trung gian hoàn toàn. Ngoài ra, cũng rất nhiều nghiên cứu tập trung vào việc đánh giá mối quan hệ giữa sự gắn kết và kết quả công việc của người lao động. Cụ thể, Suhartanto & Brien (2018) và Yin (2018) đều cho rằng, sự gắn kết có tác động tích cực đến kết quả công việc của người lao động. Kết quả này tiếp tục được minh chứng qua nghiên cứu của Ismail, Iqbal & Nasr (2019), trong đó yếu tố “tư duy sáng tạo” đóng vai trò trung gian.

Như vậy, các nghiên cứu tập trung nhiều vào các nhân tố: thù lao, môi trường làm việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, đào tạo và phát triển. Ngoài ra, thông qua thảo luận với một số nhà quản lý và công nhân tại Công ty, nhân tố áp lực công việc được đề cập đến vì công việc ở đây đòi hỏi sự liên tục, quá trình làm việc yêu cầu cao sự chính xác và tỉ mỉ. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả)

Các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H₁: Thù lao có tác động tích cực đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

H₂: Môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

H₃: Lãnh đạo có tác động tích cực đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

H₄: Đồng nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

H₅: Đào tạo có tác động tích cực đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

H₆: Áp lực công việc có tác động tiêu cực đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

H₇: Sự gắn kết có tác động tích cực đến kết quả công việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp điều tra số liệu: Nghiên cứu thực hiện điều tra chọn mẫu ngẫu nhiên đơn giản ở một số phòng ban và nhà máy, bao gồm: Phòng Kinh doanh, phòng nhân sự, phòng Kế hoạch xuất nhập khẩu, phòng Tài chính kế toán, phòng Kỹ thuật đầu tư, nhà máy sợi, nhà máy dệt nhuộm, nhà máy may 1, nhà máy may 2 và nhà máy may 3. Cụ thể, từ danh sách tổng thể người lao động phân chia theo các phòng ban, nhà máy được cung cấp từ phòng nhân sự, nhóm tác giả tiến hành lựa chọn ngẫu nhiên những người lao động trong danh sách đó đến khi đủ số lượng mẫu cần khảo sát.

Theo Hair & cộng sự (1998), thì kích cỡ mẫu được chọn phải gấp 5 lần số lượng biến quan sát. Nghiên cứu này sử dụng 28 biến quan sát nên kích cỡ mẫu tối thiểu là 140. Ngoài ra, để kiểm định được các mối liên hệ trong mô hình sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling), nghiên cứu cần có cỡ mẫu tối thiểu là 200 (Hair & cộng sự, 1998). Để đảm bảo các điều kiện này, trong khoảng thời gian từ tháng 4 năm 2022 đến tháng 6 năm 2022, nhóm tác giả thu thập được 207 phiếu khảo sát hợp lệ.

Phương pháp phân tích số liệu: Kết quả khảo sát được phân tích với phần mềm thống kê SPSS 20 và phần mềm AMOS 20. Các thang đo sẽ được kiểm định độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Yêu cầu để thang đo được chấp nhận là các biến có hệ số tương quan biến tổng (item – total correlation) lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến lớn hơn 0,6 (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Đối với phân tích nhân tố khám phá, theo Hair & cộng sự (1998), những biến có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại. Ngoài ra, hệ số KMO phải đạt giá trị 0,5 trở lên; Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (sig. < 0,05); Tiêu chuẩn phương sai trích phải lớn hơn 50%. Do các hạng mục và thang đo cho nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây nên phân tích nhân tố khẳng định (CFA – Confirmatory Factor Analysis) được thực hiện để kiểm tra mô hình đo lường cũng như các thang đo có đạt yêu cầu hay không. Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, nghiên cứu sử dụng các chỉ số Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index), chỉ số Tucker & Lewis TLI, chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Nếu một mô hình nhận được các giá trị TLI, CFI > 0,9; CMIN/df < 2; RMSEA < 0,08 được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường (Hair & cộng sự, 2010). Ngoài ra, khi phân tích CFA còn thực hiện các đánh giá khác như đánh giá độ tin cậy thang đo, tính đơn hướng, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Cuối cùng, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng để

xác định các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của người lao động và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả về đối tượng điều tra

Trong tổng số 207 phiếu thu được, số lượng nữ giới chiếm tỷ lệ nhiều hơn (62,3%), đồng thời đa số là công nhân đang làm việc tại các nhà máy và bộ phận hỗ trợ kỹ thuật (64,7%). Tương tự, đa số những người lao động có trình độ trung học phổ thông (chiếm 40,6%), trung cấp/cao đẳng chiếm gần 36%, trong khi những người có trình độ trên đại học chưa đến 4%. Xét về độ tuổi, hơn 60% là những người lao động chưa quá 35 tuổi. Những người được phỏng vấn có thời gian làm việc trên 5 năm là nhiều nhất (42,5%), tiếp theo là nhóm những người làm việc từ 3 đến 5 năm (32,4%), trong khi nhóm dưới 1 năm chỉ chiếm 6,3%.

4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Sau khi kiểm định thì các biến quan sát đo lường đều thỏa mãn các điều kiện của phân tích độ tin cậy theo hệ số Cronbach's Alpha và được giữ lại để sử dụng cho các phân tích tiếp theo trong nghiên cứu này.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần thứ nhất phát hiện một biến xấu. Cụ thể, biến TL2 tải lên ở cả 2 nhân tố và không đảm bảo mức chênh lệch hệ số tải lớn hơn 0,3. Sau khi loại đi biến này, kết quả phân tích nhân tố lần thứ hai đảm bảo các điều kiện của EFA. Cụ thể, kết quả KMO thu được là 0,674, nên kết luận là phân tích nhân tố phù hợp với dữ liệu thực tế, ngoài ra, các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện do $\text{sig.} = 0,000$ (thỏa mãn $\leq 0,05$). Kết quả phương sai trích là 61,85%. Kết quả từ bảng 1 cho thấy có 7 nhân tố đại diện đảm bảo được tiêu chuẩn có Eigenvalue > 1.

Bảng 1: Kết quả phân tích nhân tố khám phá lần 2

Biến quan sát	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
AL3	0,819						
AL4	0,785						
AL1	0,741						
AL5	0,677						
AL2	0,615						
DN3		0,866					
DN2		0,862					
DN4		0,814					
DN1		0,744					
LD3			0,782				
LD4			0,753				
LD5			0,729				
LD2			0,673				
LD1			0,668				
DT2				0,830			
DT1				0,825			
DT3				0,778			
DT4				0,517			
TL4					0,791		
TL3					0,736		
TL1					0,637		
TL5					0,618		
DK1						0,851	
DK2						0,775	
DK3						0,567	
TC1							0,859
TC2							0,786

Chú thích: AL: áp lực; DN: đồng nghiệp; LD: lãnh đạo; DT: đào tạo; TL: thù lao; DK: điều kiện làm việc; TC: tính chất công việc

(Nguồn: Số liệu điều tra năm 2022)

Từ kết quả phân tích nhân tố EFA, thang đo “Môi trường làm việc” tách thành 2 nhân tố, trong khi các biến khác vẫn giữ nguyên. Cụ thể, các nhóm nhân tố được sử dụng trong mô hình nghiên cứu sau này, đó là: áp lực công việc (**apluc**), đồng nghiệp (**dongnghiep**), lãnh đạo (**lanhdao**), đào tạo (**daotao**), thù lao (**thulao**), điều kiện làm việc (**DK**), tính chất công việc (**TC**).

Đối với biến “Sự gắn kết” và “Kết quả công việc” đều đạt tiêu chuẩn EFA. Kết quả biến “Sự gắn kết” được đo lường bởi GK1, GK2, GK3 được ký hiệu là **ganket**; biến “Kết quả công việc” được đo lường bởi KQ1, KQ2, KQ3, KQ4 được ký hiệu là **ketqua**.

4.3. Phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả cho thấy, chỉ số CMIN/df = 1,327 nhỏ hơn 2; TLI = 0,915, CFI = 0,927 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,04 nhỏ hơn 0,08. Như vậy thang đo phù hợp với dữ liệu của thị trường (Hair & cộng sự, 2010).

Bảng 2: Kết quả ước lượng hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trích trung bình

Thang đo	CR	AVE
DK	0,708	0,555
apluc	0,781	0,530
dongnghiep	0,829	0,565
lanhdao	0,744	0,585
daotao	0,764	0,570
ketqua	0,715	0,539
ganket	0,775	0,538
thulao	0,712	0,503
TC	0,823	0,710

(Nguồn: Số liệu điều tra năm 2022)

Từ bảng 2 cho thấy độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0,7; tổng phương sai rút trích (AVE) đều lớn hơn 0,5. Kết hợp với hệ số Cronbach’s Alpha (C.A) phân tích ở mục 4.2 lớn hơn 0,6. Như vậy có thể khẳng định các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy, đồng thời đạt được giá trị hội tụ (Hair & cộng sự, 2010).

Theo Steenkamp & Van Trijp (1991), mức độ phù hợp mô hình với dữ liệu thị trường cho chúng ta điều kiện cần và đủ để cho tập biến quan sát đạt được tính đơn nguyên trừ trường hợp sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau. Từ kết quả thu được, mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường và không có tương quan giữa các sai số đo lường nên có thể kết luận nó đạt tính đơn nguyên.

Bảng 3: Giá trị phân biệt

	DK	ap luc	dong nghiep	lanh dao	dao tao	ket qua	gan ket	thulao	TC
DK	0,74								
apluc	-0,19	0,72							
dongnghiep	0,14	-0,25	0,75						
lanhdao	-0,04	-0,15	0,05	0,76					
daotao	-0,18	0,07	-0,09	-0,10	0,75				
ketqua	0,05	-0,29	0,05	0,07	-0,07	0,73			
ganket	0,04	-0,13	0,08	-0,13	-0,07	-0,03	0,73		
thulao	0,12	-0,06	0,01	0,11	0,02	-0,07	0,05	0,70	

TC	0,33	-0,19	-0,02	0,08	-0,13	0,11	0,03	-0,16	0,84
-----------	------	-------	-------	------	-------	------	------	-------	-------------

(Nguồn: Số liệu điều tra năm 2022)

Qua bảng 3 cho thấy, các hệ số tương quan giữa các cặp khái niệm đều nhỏ hơn 1 và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$) nên các hệ số tương quan đều khác 1. Ngoài ra, giá trị căn bậc 2 của AVE (giá trị đường chéo, đậm ở bảng 3) đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa các khái niệm (giá trị trong cùng hàng và cột). Như vậy, có thể kết luận rằng các khái niệm hay thang đo đạt giá trị phân biệt (Hair & cộng sự, 2010).

4.4. Mô hình cấu trúc

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc chứng tỏ mô hình lý thuyết đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường do Chi-square/df = 1,406 (< 2), TLI = 0,901 ($> 0,9$), CFI = 0,914 ($> 0,9$) và RMSEA = 0,044 ($< 0,08$) (Hair & cộng sự, 2010). Hệ số R^2 cho biến Sự gắn kết là 0,750 và R^2 cho biến phụ thuộc Kết quả công việc là 0,655. Ngoài ra, nhằm đánh giá mức độ bền vững của mô hình SEM, nghiên cứu sử dụng phương pháp Bootstrap với số lần lấy mẫu lặp lại là $B = 500$. Kết quả thu được các giá trị tuyệt đối C.R. đều nhỏ hơn so với giá trị kiểm định 1,96. Do đó, ta có thể kết luận các ước lượng trong mô hình SEM là có thể tin cậy được (Hair & cộng sự, 1998).

Bảng 4: Kết quả kiểm tra mối quan hệ của các cấu trúc trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ			Estimate	S.E.	C.R.	P	Kết luận
H₁₊	ganket	<---	thulao	0,232	0,10	2,40	0,01	Chấp nhận
H₂₁₊	ganket	<---	DK	0,204	0,10	2,00	0,04	Chấp nhận
H₂₂₊	ganket	<---	TC	0,170	0,12	1,90	0,05	Chấp nhận
H₃₊	ganket	<---	lanhdao	0,077	0,08	0,93	0,35	Không chấp nhận
H₄₊	ganket	<---	dongnghiep	0,258	0,04	3,11	0,00	Chấp nhận
H₅₊	ganket	<---	daotao	0,208	0,05	2,45	0,01	Chấp nhận
H₆₊	ganket	<---	apluc	-0,314	0,05	-3,51	***	Chấp nhận
H₇₊	ketqua	<---	ganket	0,505	0,13	4,75	***	Chấp nhận

(Nguồn: Số liệu điều tra năm 2022)

Các nhân tố bao gồm thù lao, điều kiện làm việc, tính chất công việc, đồng nghiệp, đào tạo, áp lực công việc có mức độ ảnh hưởng đến kết quả công việc thông qua sự gắn kết với trọng số chuẩn hóa lần lượt là 0,232; 0,204; 0,170; 0,258; 0,208 và -0,314. Nói cách khác, sự gắn kết đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa các nhân tố trên và kết quả công việc của người lao động. Trong đó, nhân tố áp lực công việc có mức độ tác động lớn nhất. Điều này hoàn toàn phù hợp với đặc thù của

ngành dệt may khi công việc đòi hỏi sự cẩn thận, tỉ mỉ, chính xác kết hợp với sự quá tải từ các đơn hàng số lượng lớn... sẽ thường xuyên tạo ra những áp lực nhất định trong công việc cho người lao động. Bên cạnh đó, thù lao chắc chắn là một yếu tố quan trọng mà bất kỳ người lao động nào cũng quan tâm cũng như với đặc điểm làm việc theo dây chuyền, yếu tố đồng nghiệp sẽ có những tác động khá lớn đến sự gắn kết và kết quả công việc của người lao động. Ngoài ra, 3 nhân tố: điều kiện làm việc, tính chất công việc và đào tạo cũng có những ảnh hưởng nhất định đến kết quả công việc thông qua sự gắn kết. Như vậy, khi những yếu tố trên được cải thiện thì người lao động sẽ gắn kết với công ty nhiều hơn, từ đó tạo cơ sở quan trọng để nâng cao kết quả công việc của họ.

Trong khi đó, nhân tố lãnh đạo không tác động đến kết quả công việc thông qua nhân tố sự gắn kết. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Anitha (2013), Nguyen & Pham (2020). Thực tế, vai trò của người lãnh đạo đối với người lao động chỉ thể hiện rõ nhất trong vòng 6 tháng đầu tiên khi họ mới bắt đầu làm việc vì đây là giai đoạn họ mới làm quen với môi trường mới và thực sự cần được sự dẫn dắt. Nhưng hiện nay, đa số người được phỏng vấn có thời gian làm việc từ 3 năm trở lên, lúc này người lao động tiếp xúc nhiều hơn với các bên liên quan nội bộ khác như những người cùng dây chuyền, cùng ca, kíp, những người mới vào làm việc. Chính những điểm tiếp xúc này làm vai trò của người lãnh đạo trở nên mờ nhạt hơn.

5. Kết luận và các hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy, ngoại trừ biến lãnh đạo, có 6 nhân tố tác động đến kết quả công việc của người lao động thông qua nhân tố sự gắn kết. Cụ thể, áp lực công việc là nhân tố có tác động mạnh nhất đến sự gắn kết và qua đó tác động gián tiếp đến kết quả công việc của người lao động. Thực tế cho thấy, trong một môi trường làm việc như ngành dệt may, một khi áp lực công việc được giải tỏa thì người lao động mới suy nghĩ gắn bó lâu dài với công ty, từ đó họ sẽ dành tâm huyết, năng lực để hoàn thành tốt công việc được giao. Yếu tố đồng nghiệp và thù lao có mức độ tác động mạnh thứ hai. Rõ ràng, với đặc điểm làm việc theo dây chuyền, số lượng đồng nghiệp có thể lên đến hàng trăm người trong một nhà máy thì đồng nghiệp có vai trò quan trọng trong sự gắn kết và từ đó tác động đến kết quả công việc của người lao động. Ngoài ra, đa số người lao động là công nhân nên yếu tố thù lao thực sự có ảnh hưởng lớn đến biến phụ thuộc trong mô hình. Ba yếu tố: đào tạo, điều kiện làm việc và tính chất công việc có mức tác động yếu hơn đến kết quả công việc thông qua biến sự gắn kết.

Từ đây, các hàm ý quản trị được đề xuất, bao gồm: Thứ nhất, Công ty Cổ phần Dệt May Huế tạo điều kiện để giảm bớt áp lực cho người lao động khi thực hiện công

việc; Quan tâm đến sức khỏe của người lao động, cho phép họ xác định các định mức lao động phù hợp, tạo điều kiện để người lao động cân bằng cuộc sống và công việc là những điều mà Ban lãnh đạo doanh nghiệp cần chú trọng thực hiện. Thứ hai, nâng cao vai trò của các mối quan hệ giữa người lao động cũng như đảm bảo mức thù lao hợp lý. Công ty cần quan tâm đến các hoạt động của các tổ, đội, giải quyết tốt các mâu thuẫn phát sinh, đảm bảo sự chia sẻ tri thức giữa những người lao động với nhau. Bên cạnh đó, Công ty cần chi trả một mức lương cho người lao động trên mức trung bình của xã hội để đảm bảo cho người lao động có thu nhập ổn định, ngoài ra, phải có các chế độ phúc lợi tốt để họ yên tâm thực hiện tốt công việc. Cuối cùng, Công ty cần quan tâm đến hoạt động đào tạo và đào tạo lại cho đội ngũ công nhân viên, bên cạnh đó, cần có chế độ thăng tiến rõ ràng, công bằng với tất cả mọi người. Ngoài ra, cải thiện máy móc thiết bị, hạn chế tiếng ồn, ô nhiễm không khí, đảm bảo thời gian làm việc linh hoạt là những vấn đề mà Công ty Cổ phần Dệt May Huế cần quan tâm trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Ali, Z., Bashir, M. & Mehreen, A. (2019), Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement, *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78.

Akhtar, A., Nawaz, M. K., Mahmood, Z. & Shahid, M. S. (2016), Impact of high performance work practices on employees' performance in Pakistan: Mediating role of employee engagement, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(3), 708-724.

Anitha, J. (2013), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.

Arifin, A. (2020), The Effect of Leadership Style and Work Environment on Work Stress and Employee Performance, *Proceedings of the International Conference on Culture Heritage, Education, Sustainable Tourism, and Innovation Technologies (CESIT 2020)*, 236-242.

Arifin, Nirwanto & Manan (2019), Analysis of Bullying Effects on Job Performance Using Employee Engagement and Job Satisfaction as Mediation, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(6), 42-56.

Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014), A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.

Bùi Nhất Vương & Nguyễn Thị Ngọc Châu (2020), Nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức: Nghiên cứu thực nghiệm tại Công ty TNHH Hùng Cá, *Tạp chí Khoa học Đại học Văn Hiến*, 7(2), 57-74.

Dajani, M.A.Z. (2015), The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138-147.

Dương Minh Tú (2020), Một số nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của người lao động, *Tạp chí Công Thương*, 12.

Đoàn Thị Thúy Hải & Nguyễn Thị Ngọc Mai (2020), Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên tư vấn đầu tư, tại Công ty cổ phần Chứng khoán FPT, *Tạp chí Công Thương*, 17, 206-213.

Ghebregiorgis, F. (2018), Factors Influencing Employee Performance in Hotel – A Comparative Study of Government and Privately Owned Hotels in Eritrea, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(11), 01-09.

Hasyim, M.K. & Sudarma, K. (2018), The influence of job stress and leader-member exchange on job performance with employee engagement as mediation, *Management Analysis Journal*, 7(3), 383-392.

Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức.

Ismail, H.N., Iqbal, A. & Nasr, L. (2019), Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506-523.

Kaaviyapriya, K. & Xavier, P. (2020), A study about the factors effecting employee engagement and its outcomes, *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 536-554.

Moura, D., Ramos, A. O. & Goncalvs, G. (2014), Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: results from Portugal, *Europe's Journal of psychology*, 10(2), 291-300.

Nguyen, L.G.T & Pham, H. T. (2020), Factors Affecting Employee Engagement at Not-For-Profit Organizations: A Case in Vietnam, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 495–507.

Nguyễn Minh Hà & Nguyễn Hoàng Tiên (2015), Những yếu tố ảnh hưởng đến áp lực công việc của công nhân tại khu công nghiệp Tân Đông Hiệp A, *Tạp chí Khoa học trường Đại học Mở TP.HCM*, 10(3), 3-14.

Nguyễn Minh Nhật (2017), Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại Công ty Cổ phần Dệt May Hòa Thọ, *Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh*, trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

Nguyễn Ngọc Minh & Nguyễn Thị Kiều Lan (2020), Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của người lao động Hội Chữ Thập đỏ trên địa bàn thành phố Cần Thơ, *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, 10, 19-35.

Nguyễn Quốc Nghi (2018), Tác động của stress công việc đến kết quả công việc của nhân viên ngân hàng, *Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng*, 194, 47-54.

Rorong, S.V. (2016), The Impact of Physical Work Environment Toward Employee Performance at PT, Bank Negara Indonesia Manado Regional Office, *Emba*, 4(1), 441-450.

Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018), Happiness at work: Developing a shorter measure, *Journal of Management & Organization*, 1-21.

Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002), Burnout and engagement in university students: A cross national study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.

Suhartanto, D. & Brien, A. (2018), Multidimensional engagement and store performance: The perspective of reatail employees, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 809-824.

Tanwar, A. (2017), Impact of Employee Engagement on Performance, *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 3(5), 510-515.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997), Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off, *Academy of Management Journal*, 40.

Yin, N. (2018), The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889.

**FACTORS AFFECTING WORK RESULTS OF THE EMPLOYEES AT
HUE TEXTILE GARMENT JOINT STOCK COMPANY**

Tong Thi Thanh Thao

Abstract. This study was conducted to examine the impact of factors on work results through a mediator called employee engagement at Hue Textile Garment Joint Stock Company. Data was collected from 207 employees working at the company through direct survey using a questionnaire. Cronbach's Alpha test, exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were used for testing validity and reliability of the measurement instruments. The Structural Equation Modeling (SEM) was used to test the proposed relationships. The findings reveal that job stress is the factor which has the strongest influence on the engagement and thereby indirectly affects work results of the employees. Colleagues and remuneration have the second strongest influence, while training, working conditions and nature of work have a weaker impact. The article also provides some administrative implications for the company in order to improve work results of the employees in the next time.

Keywords: Hue Textile Garment; Employee performance; Engagement