

NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM (LILAMA)

Ngày nhận bài: 10/09/2015

Ngày nhận lại: 30/12/2015

Ngày duyệt đăng: 18/04/2016

Bùi Thị Minh Thu¹
Lê Nguyễn Đoàn Khôi²

TÓM TẮT

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng và dựa trên mẫu 197 thu hồi được từ 200 nhân viên hiện đang làm việc trong các công ty thành viên của Tổng công ty lắp máy Việt Nam với mục tiêu xác định các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của họ. Mô hình đề xuất gồm 8 thành phần dựa trên các thang đo của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước, có chỉnh sửa lại cho phù hợp với điều kiện thực tế của Lilama. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy có sáu thành phần có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức: Chế độ đãi ngộ, phối hợp, sự trao quyền, văn hóa doanh nghiệp, sự hỗ trợ của tổ chức, thương hiệu tổ chức. Trong đó, chế độ đãi ngộ và văn hóa doanh nghiệp là yếu tố ảnh hưởng then chốt đến lòng trung thành của nhân viên.

Từ khóa: Lòng trung thành; nhân viên; văn hóa doanh nghiệp.

Factors affecting employees' loyalty in Lilama corporation Vietnam

ABSTRACT

The study used quantitative methods and is based on 197 samples collected from 200 employees currently working in the member companies of Lilama Corporation Vietnam in order to identify the factors that affect their loyalty. The model which consists of eight elements proposed based on the scale of the researchers at home and abroad has been revised to suit the actual conditions of Lilama. Research results have shown that there are six components that affect the employee's loyalty to the organization: incentive policy, collaboration, empowerment, corporate culture, organization support, and organization brand name. In particular, remuneration and corporate culture are the key factors affecting the employee's loyalty.

Keywords: Work motivation; staff mechanics; corporate culture.

1. Đặt vấn đề

Khái niệm về lòng trung thành hay còn gọi là cam kết gắn bó với tổ chức đã được các nhà nghiên cứu trên thế giới như Porter, Steers, Mowday và Boulian, 1974; Mowday, Steers và Porter, 1979 tiến hành trong các lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực, công nghiệp/tâm lý tổ chức và hành vi tổ chức. Các nghiên cứu đã chứng minh lòng trung thành của nhân viên

có tác động tốt đến doanh thu của tổ chức (Meyer, Allen và Smith, 1993, Benkhoff, 1997). Trong khi đó Lilama có cùng môi trường làm việc gây ra sự khó khăn trong quá trình tuyển dụng nhân viên. Đó chính là môi trường làm việc nhanh, nhịp độ làm việc cao, thời gian làm việc dài, điều kiện làm việc khắc nghiệt ở nơi vùng sâu, vùng xa, quá trình làm việc có một mức độ cao phụ thuộc lẫn

¹ ThS, Trường Đại học Nội vụ Hà Nội – Cơ sở miền Trung. Email: thubtmngv@gmail.com

² PGS.TS, Trường Đại học Cần Thơ. Email: lndkhoi@ctu.edu.vn

nhau giữa các nhóm làm việc, vì thế cần thiết phải tạo ra lòng trung thành cao hơn cho nhân viên ở các ngành khác có môi trường làm việc tốt hơn. Như trong các nghiên cứu của Bard và Moore (2000) cũng lập luận những công ty có môi trường làm việc căng thẳng, khó tuyển dụng nhân viên thì cần nghiên cứu rất sâu về động lực làm việc, lòng trung thành, các nhân tố nào thúc đẩy 2 yếu tố đó mà công ty chưa có hoặc chưa hoàn thiện thì cần duy trì và xây dựng thêm. Vì thế để Lilama với hơn 25 ngàn lao động, 20 công ty thành viên ở khắp mọi miền Việt Nam, trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững đòi hỏi Lilama phải xây dựng và duy trì lòng trung thành của nhân viên, thúc đẩy nhân viên phát huy được năng lực và đóng góp toàn bộ sức lực vào việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lòng trung thành của nhân viên với tổ chức

Khái niệm “Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức” là một trong những chủ đề được rất nhiều học giả trong nước và trên thế giới quan tâm khi nghiên cứu về hành vi tổ chức. Allen và Mayer (1990) chú trọng ba trạng thái tâm lý của nhân viên khi gắn kết với tổ chức. Nhân viên có thể trung thành với tổ chức, xuất phát từ tình cảm thực sự của họ; họ sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn; họ có thể trung thành với tổ chức chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn; và họ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi. Với Mowday et al (1979, tr.226) cho rằng trung thành là “Ý định hoặc mong muốn duy trì trạng thái là thành viên của tổ chức”. Theo Man Power (2002) thì trung thành bao gồm: (1) Sẵn lòng giới thiệu công ty mình như một nơi làm việc tốt, (2) Sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty, (3) Có ý định gắn bó lâu dài với công ty.

Theo tác giả: “Lòng trung thành của nhân

viên xuất phát từ tình cảm thực sự của nhân viên, có ý định ở lại làm việc lâu dài cùng tổ chức, luôn gắn kết cùng tổ chức trong mọi hoàn cảnh khác nhau vì mục tiêu của tổ chức”.

2.2. Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên

Theo nghiên cứu của Janet Cheng Lian Chew (2004) cho rằng lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, bao gồm 8 yếu tố ảnh hưởng: lương, thưởng, sự trao quyền, huấn luyện và phát triển nghề nghiệp, cơ hội thách thức, hỗ trợ từ lãnh đạo, quan hệ nơi làm việc, văn hóa và cấu trúc công ty, môi trường làm việc và truyền thông.

Kết quả nghiên cứu của Muhammad Irshad đã nêu những yếu tố ảnh hưởng lòng trung thành của nhân viên bao gồm: Giá trị cá nhân của nhân viên phù hợp với công việc, trao quyền, khen thưởng, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, hỗ trợ từ cấp trên, môi trường làm việc, hỗ trợ từ gia đình, văn hóa doanh nghiệp, phân phối thu nhập công bằng.

Kết quả nghiên cứu của Trần Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007) cho rằng phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức, sự hỗ trợ của tổ chức, thương hiệu tổ chức, sự trao quyền, đào tạo và phát triển có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu của Hồ Huy Tự, Phạm Hồng Liêm (2012) khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó tạo ra lòng trung thành của nhân viên với Công ty du lịch Khánh Hòa bao gồm các nhân tố: Thương hiệu tổ chức, đào tạo và phát triển, văn hóa tổ chức, phù hợp mục tiêu, trao quyền, khuyến thưởng vật chất tinh thần và hỗ trợ của tổ chức.

2.3. Thang đo các yếu tố tạo lòng trung thành

2.3.1. Thang đo lòng trung thành theo các yếu tố

Từ các lý thuyết và việc so sánh điểm giống nhau nhiều nhất giữa các mô hình nghiên cứu lòng trung thành trong nước và thế giới thì có kết quả như sau:

Kết quả thang đo các mô hình lòng trung thành của nhân viên trong nước và thế giới.

Bảng 1. So sánh sự giống nhau giữa các mô hình

<i>Nghiên cứu</i>	Janet Cheng Lian Chew	Muhammad Irshad	Kim Dung, Mai Trang	Hồ Huy Tự Phạm Hong Liem
Lương thưởng và công nhận	x	x	x	x
Văn hóa doanh nghiệp	x	x	x	x
Thương hiệu tổ chức			x	x
Sự hỗ trợ của tổ chức		x	x	x
Sự trao quyền	x	x	x	x
Sự phù hợp với mục tiêu		x		x
Đào tạo và phát triển	x	x	x	x
Môi trường làm việc	x	x	x	

Sau đó nhóm tác giả thảo luận với các chuyên gia về nhân sự ngành cơ khí lắp máy, đã xác định mô hình nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên Lilama như sau:

(1) Môi trường làm việc

Môi trường làm việc luôn được người lao động quan tâm bởi vì liên quan tới sự thuận tiện cá nhân song đồng thời nó cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường làm việc tốt sẽ nâng cao hơn nữa lòng trung thành của nhân viên.

(2) Lương thưởng và công nhận

Thu nhập và phúc lợi thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943), là yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên trong các nghiên cứu của Simons và Enz (1995) tại Mỹ, Canada.

(3) Sự phù hợp với mục tiêu

Sự phù hợp với mục tiêu: bao gồm sự phù hợp giữa cá nhân với công việc và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Sự phù hợp giữa cá nhân với công việc dựa trên quan điểm về sự nhận thức, kỹ năng, hoặc khả năng của một cá nhân với công việc mà cá nhân đó đảm nhận. Sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức được xem xét là sự phù hợp giữa niềm tin của cá nhân với tổ chức hoặc mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức.

(4) Sự trao quyền

Trong ngành kỹ thuật đặc biệt là ngành lắp máy, lợi thế cạnh tranh giữa các công ty lắp máy chính là nhân viên có tay nghề, có trình độ chuyên môn cao. Vì thế sự trao quyền

đặc biệt quan trọng, nó làm tăng khả năng ra quyết định của nhân viên, khuyến khích họ sử dụng sáng kiến tạo ra sự sáng tạo. Trao quyền chính là tạo thêm lòng trung thành cho nhân viên (Yukl và Becker, 2006).

(5) Đào tạo và phát triển

Theo Trần Kim Dung (2009) cho rằng cơ hội đào tạo thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Trong nghiên cứu Wong, Siu, Tsang (1999) thì yếu tố này quan trọng nhất tạo ra lòng trung thành đối với nhân viên khách sạn Hồng Kông.

(6) Văn hóa doanh nghiệp

Theo Stephen Overell (2009) 5 đại lượng then chốt của văn hóa doanh nghiệp tác động đến lòng trung thành: Xây dựng thương hiệu bên trong, truyền thông các giá trị của tổ chức, thể hiện lãnh đạo tốt, tạo môi trường làm việc thú vị và thách thức, quản trị kết quả thực hiện công việc và thường xuyên hoàn thiện. Nghiên cứu của Tavassoli (2008) chỉ ra rằng: “Thực hiện truyền thông và làm cho thương hiệu sống động thông qua nguồn nhân lực sẽ tạo kết quả là nhân viên có niềm tự hào cao hơn, cảm nhận tốt hơn về mục đích chung và mức độ lòng trung thành cao hơn”.

(7) Sự hỗ trợ của tổ chức

Việc hỗ trợ trong 1 tổ chức bao gồm cả 2

phía từ đồng nghiệp và từ cấp lãnh đạo. Người lãnh đạo tác động và gây ảnh hưởng đến, khuyến khích động viên và định hướng cho các hoạt động của nhân viên để đạt mục tiêu chung của tổ chức. Sự giúp đỡ từ đồng nghiệp và phối hợp trong công việc tốt, điều đó giúp họ tự tin hoàn thành công việc nhiều hơn từ đó nâng cao lòng trung thành.

(8) *Thương hiệu của tổ chức*

Thương hiệu tổ chức được đề cập như là những giá trị mà tổ chức đó sẽ cung cấp và bảo đảm cho những yêu cầu của khách hàng (Aaker, 2004, tr7). Trong lĩnh vực lắp máy, thương hiệu của tổ chức rất quan trọng, chính là phần hồn của tổ chức, công ty có thương hiệu thì sẽ dễ dàng có hợp đồng lớn từ khách hàng. Nhân viên làm việc trong các tổ chức có thương hiệu thì sẽ an tâm và tạo lòng trung thành cao hơn.

2.3.2. *Lòng trung thành nói chung*

Lòng trung thành là một khái niệm bậc một, được đo lường trực tiếp qua các biến quan sát. Thang đo Lòng trung thành của Aon Consulting (Stum 2001) [8 – trang 10-11] cho rằng lòng trung thành được đo bằng các biến quan sát:

- Nhân viên có ý định làm việc lâu dài với công ty.
- Nhân viên sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.

- Nhân viên xem công ty này như ngôi nhà thứ hai của mình.

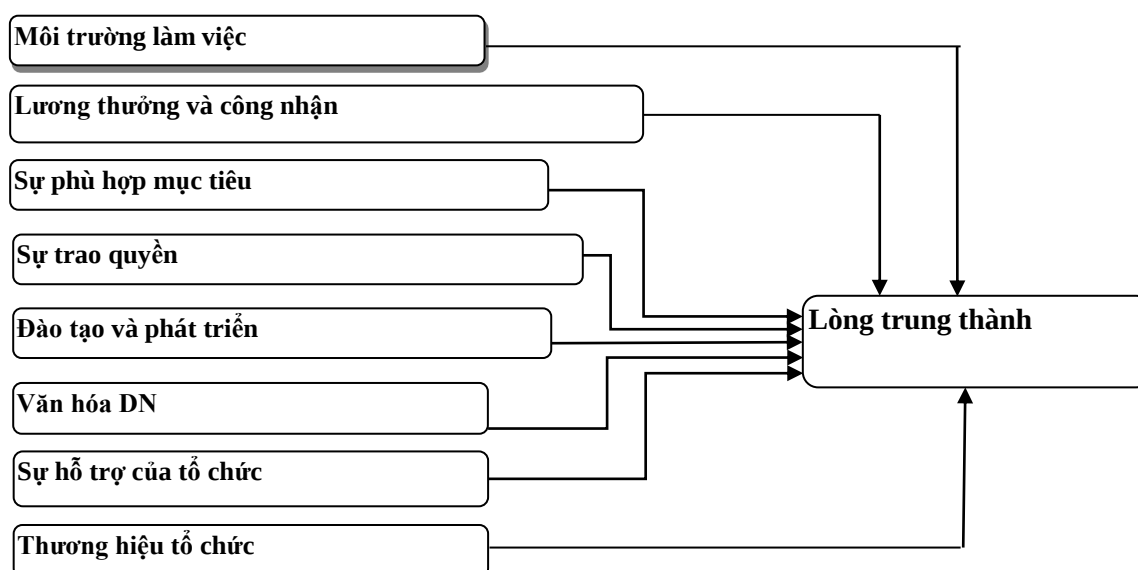
Theo mô hình thang đo Lòng trung thành của nhân viên của Man Power (2002) [11 – trang 19], những tiêu chuẩn đánh giá Lòng trung thành của nhân viên bao gồm:

- Sẵn lòng giới thiệu công ty của mình như một nơi làm việc tốt.
- Sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty.
- Có ý định gắn bó lâu dài với công ty.

Tại Việt Nam, trong nghiên cứu của mình, tác giả Trần Kim Dung đã sử dụng thang đo lòng trung thành của Aon Consulting (có bổ sung) và đã chứng minh độ tin cậy của thang đo này trong điều kiện thực tiễn. Vì vậy, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng mô hình thang đo này để đo lường lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức trong điều kiện thực tiễn đối với Lilama gồm các biến sau:

- LTT1. Nhân viên có ý định làm việc lâu dài với công ty.
- LTT2. Nhân viên xem công ty này như ngôi nhà thứ hai của mình.
- LTT3. Nhân viên sẵn sàng lên tiếng bảo vệ tài sản, danh dự cho công ty mình.
- LTT4. Nhân viên sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.

2.4. *Mô hình nghiên cứu đề xuất*



Hình 1. Mô hình nghiên cứu lòng trung thành

Dựa vào mô hình nghiên cứu đề xuất ở Hình 1, các giả thuyết sẽ được hình thành như sau:

H1: Môi trường làm việc càng tốt thì lòng trung thành nhân viên càng cao và ngược lại

Môi trường làm việc có 3 quan sát ký hiệu là MTLV:

- MTLV1. Môi trường làm việc an toàn vệ sinh không độc hại
- MTLV2. Môi trường làm việc và sống ở công trường có đầy đủ tiện nghi và sạch sẽ
- MTLV3. Môi trường làm việc có đảm bảo sức khỏe cho nhân viên

H2: Lương, thưởng và công nhận càng cao thì lòng trung thành nhân viên càng cao, ngược lại. Theo Netemeyer và cộng sự (1997) gồm 8 biến quan sát ký hiệu là LT:

- LT1. Mức lương hiện tại có đảm bảo cuộc sống của nhân viên
- LT2. Cách trả lương của công ty có phù hợp
- LT3. Việc xét thưởng hiện nay có công bằng
- LT4. Các chế độ chính sách, khen thưởng cho người lao động đã hợp lý, công khai.
- LT5. Có sự công nhận năng lực thực sự của bản thân nhân viên trong lương thưởng
- LT6. Cách đánh giá năng lực bản thân của nhân viên đã được chính xác
- LT7. Có vinh danh định kỳ (quý) cho người lao động
- LT8. Ghi nhận cống hiến và tuyên dương cá nhân có thành tích nổi bật

H3: Sự phù hợp với mục tiêu càng nhiều thì lòng trung thành nhân viên càng cao và ngược lại. Theo Hart và cộng sự (2000) có 3 quan sát, ký hiệu PH như sau:

- PH1. Mục tiêu/lợi ích cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức
- PH2. Nhân viên đồng ý với chiến lược kinh doanh của công ty
- PH3. Nhân viên có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc

H4. Sự trao quyền càng nhiều thì lòng

trung thành nhân viên càng cao và ngược lại

Theo Hartline và Ferrell (1996, tr59) có 4 biến quan sát về sự trao quyền, ký hiệu là STQ:

- STQ1. Cấp trên có trao quyền cho nhân viên ra quyết định không
- STQ2. Cấp trên có tin tưởng nhân viên khi thực hiện công việc
- STQ3. Cấp trên có tin tưởng vào khả năng ra quyết định của nhân viên
- STQ4. Cấp trên có tin vào khả năng phán xét của nhân viên khi có tình huống đột xuất xảy ra trong công việc

H5: Đào tạo và phát triển càng nhiều thì lòng trung thành nhân viên càng cao và ngược lại. Đào tạo và phát triển ký hiệu là DT gồm 4 biến quan sát ký hiệu là DT

- DT1. Công ty có chương trình đào tạo phát triển thường xuyên phù hợp
- DT2. Tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tay nghề và nâng cao kỹ năng làm việc
- DT3. Công ty luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển
- DT4. Nhân viên biết điều kiện cần để phát triển

H6. Doanh nghiệp có văn hóa doanh nghiệp tốt thì lòng trung thành nhân viên càng cao và ngược lại. Theo Wallach (1983) có 4 biến quan sát, ký hiệu là VH:

- VH1. Nhân viên yêu thích văn hóa doanh nghiệp công ty
- VH2. Công ty có chính sách khuyến khích sáng tạo
- VH3. Nhân viên thấy văn hóa công ty phù hợp
- VH4. Công ty luôn tạo cho nhân viên sự quan tâm về công ty

H7. Sự hỗ trợ của tổ chức càng cao thì lòng trung thành nhân viên càng cao, ngược lại. Theo Netemeyer và cộng sự (1997, tr 96) gồm 6 biến quan sát, ký hiệu là SHT:

- SHT1. Cấp trên có hỗ trợ nhân viên khi làm việc
- SHT2. Cấp trên và nhân viên có mối quan hệ giao tiếp thân mật
- SHT3. Cấp trên có tạo điều kiện cho

- nhân viên làm việc
- SHT4. Đồng nghiệp có sự giúp đỡ nhân viên khi làm việc
- SHT5. Đồng nghiệp có chia sẻ với nhân viên trong cuộc sống và công việc
- SHT6. Đồng nghiệp có thể trông cậy được không

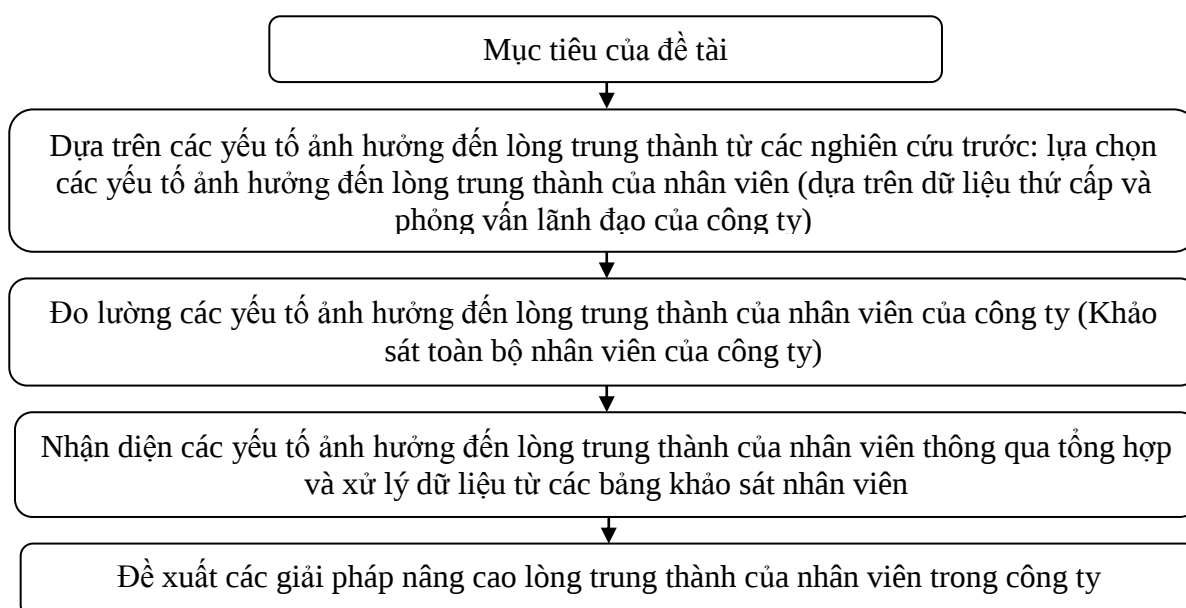
H8. Thương hiệu tổ chức càng tốt thì lòng trung thành nhân viên càng cao và ngược lại.

Theo Mael và Ashfort (1992) thương hiệu tổ chức có 5 biến quan sát, ký hiệu là THPTC:

- THPTC1. Khách hàng có nhận biết được thương hiệu của công ty
- THPTC2. Khách hàng có thích thú với thương hiệu công ty
- THPTC3. Khách hàng có ca ngợi thương hiệu công ty sau khi đã hoàn thành công việc
- THPTC4. Khách hàng có phê phán thương hiệu công ty khi đã hoàn thành công việc
- THPTC5. Thương hiệu công ty theo bạn đã thành công

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 2. Quy trình nghiên cứu

3.2. Thiết kế mẫu

Kích thước mẫu

Theo các nhà nghiên cứu Hair và cộng sự năm 1998, thì để chọn kích thước mẫu nghiên cứu phù hợp đối với phân tích nhân tố khám phá EFA cỡ mẫu tối thiểu $N > 5 \times x$ (x : là tổng số biến quan sát). Theo Tabachnick và Fidell (1996) để tiến hành phân tích hồi quy của một cách tốt nhất thì cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được tính theo công thức $N > 50 + 8m$ (trong đó m là biến độc lập). Như vậy trong nghiên cứu này tác giả sử dụng số mẫu ứng với 33 biến quan sát và 8 thành phần là: $N > \max(5 \times 33; 50 +$

$8 \times 8) = (165, 114) = 165$ mẫu.

Phương pháp chọn mẫu

Do Lilama có 20 đơn vị thành viên, để thuận tiện về thời gian và chi phí, tác giả dự đoán quá trình thu thập dữ liệu thì có những bảng câu hỏi không hợp lệ vì thế tác giả sẽ lấy số lượng là 200 mẫu theo lấy mẫu xác suất thuận tiện.

Đối tượng phỏng vấn

Là cán bộ quản lý cấp trung (trưởng, phó phòng), quản lý cấp cơ sở (tổ trưởng, chuyên viên), nhân viên, công nhân làm việc tại Lilama.

3.3. Phương pháp phân tích số liệu

Phân tích kết quả thu thập được từ mẫu, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố EFA (Exploratory Factor Analysis). Phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu, kiểm định giả thiết và cuối cùng thảo luận kết quả xử lý số liệu và phân tích kết quả, đưa ra giải pháp.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả về mẫu nghiên cứu

Với kích thước mẫu $n = 200$, sau khi phỏng vấn trực tiếp hoặc gián tiếp (bằng email, điện thoại, facebook) nhân viên thông qua bảng câu hỏi, tiến hành tập hợp, xem xét và loại bỏ những bảng không đạt yêu cầu. Tỷ lệ phản hồi thực tế là 197 phiếu đạt 98,5% với kết quả:

Bảng 2. Kết quả mẫu nghiên cứu

ĐVT: %

Giới tính		Độ tuổi			Trình độ			Thời gian công tác năm			Thu nhập (triệu)		
Nam	Nữ	21-30	31-40	41-50	Dưới ĐH	Đại học	Sau ĐH	Dưới 3	Từ 3-5	Trên 5	Dưới 3	3-10	Trên 10
88,5	11,5	65,2	23,8	11	57,9	39,1	3,0	46,6	26,3	27,1	10,9	70,6	18,5

Nguồn: Số liệu khảo sát 2015.

Nhận xét: Số người có thời gian công tác dưới 3 năm chiếm số lượng lớn, điều này cho thấy việc gắn kết với tổ chức không cao, cần tăng lòng trung thành của nhân viên hơn nữa. Kết quả thống kê cho thấy: trình độ học vấn dưới đại học, mức thu nhập của nhân viên nằm trong khoảng 3-10 triệu chiếm tỷ lệ cao, độ tuổi 21-40 chiếm đa số và tỷ lệ nam nhiều hơn nữ phù hợp với thực tế của ngành lắp máy hiện nay.

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Kết quả đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của các biến quan sát đều có hệ số tương quan giữa biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) trên 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều $> 0,6$. Do đó, tất cả 8 thang đo với 33 biến quan sát này đều được sử dụng tiếp tục trong bước phân tích nhân tố (EFA) tiếp theo.

Bảng 3. Kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Stt	Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha
1	Môi trường làm việc	0,846
2	Lương thưởng	0,819
3	Sự phù hợp	0,813
4	Sự trao quyền	0,814
5	Đào tạo	0,884
6	Văn hóa doanh nghiệp	0,898
7	Sự hỗ trợ	0,835
8	Thương hiệu tổ chức	0,818

Nguồn: Số liệu khảo sát 2015.

4.3. Kết quả phân tích khám phá (EFA)

Thang đo các yếu tố tạo lòng trung thành cho nhân viên gồm 8 thang đo với 33 biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố EFA. Kết quả có 8 nhân tố được rút ra với tổng phương sai trích bằng 77,475%, các thành phần có hệ số chuyển tải đạt yêu cầu ($>0,5$)

đảm bảo mức ý nghĩa trong phân tích nhân tố, điều này có nghĩa là 77,475% thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi biến quan sát. Hệ số KMO= 0,898 $> 0,5$; mức ý nghĩa Sig.= 0,000 cho thấy các biến có tương quan với nhau và thỏa mãn điều kiện trong phân tích nhân tố.

Bảng 4. Kiểm định KMO và Bartlett (KMO and Bartlett's Test)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.898
Approx. Chi-Square		8454.312
Bartlett's Test of Sphericity	df	666
	Sig.	.000

Nguồn: Số liệu khảo sát 2015.

Sử dụng phép quay Varimax, kích thước mẫu $n=197$, 33 biến quan sát được đưa vào phân tích một lần nữa, để đảm bảo các biến

quan sát thuộc các nhân tố có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 và được phân bố đều trên các nhân tố, kết quả như sau:

Bảng 5. Ma trận xoay nhân tố trong kết quả phân tích nhân tố (Rotated Component Matrix^a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MTLV1	.752					
MTLV2	.797					
MTLV3	.809					
LT1	.887					
LT2	.767					
LT3	.764					
LT4	.714					
LT5	.599					
LT6	.560					
LT7			.766			
PH1			.846			
PH2			.841			
PH3			.796			
STQ1				.624		
STQ2				.642		
STQ3				.738		
DT1				.640		

	Component					
	1	2	3	4	5	6
DT2		.660				
DT3		.582				
VH1		.741				
VH2		.785				
VH3		.771				
VH4		.785				
SHT1		.727				
SHT2		.598				
SHT3					.631	
SHT4					.670	
SHT5					.735	
SHT6						.830
THTC1					.683	
THTC2						.837
THTC3						.888
THTC4						.876

Nguồn: Số liệu khảo sát 2015.

Theo Bảng 4, sau khi thực hiện phép xoay, các nhân tố có sự xáo trộn giữa biến quan sát của các thành phần nên phải đặt tên lại cho nhân tố mới như Bảng 6.

Bảng 6. Các nhân tố sau phép xoay nhân tố

STT	Tên nhân tố	Các quan sát
1	CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ	MTLV1,MTLV2,MTLV3,LT1,LT2,LT3,LT4,LT5,LT6
2	SỰ PHÙ HỢP MỤC TIÊU	LT7,PH1,PH2,PH3
3	SỰ TRAO QUYỀN	STQ1,STQ2,STQ3,DT1
4	VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	DT2,DT3,VH1,VH2,VH3,VH4,SHT1,SHT2
5	SỰ HỖ TRỢ CỦA TỔ CHỨC	SHT3,SHT4,SHT5,THTC1
6	THƯƠNG HIỆU TỔ CHỨC	THTC2,THTC3,THTC4,SHT6

Nguồn: Số liệu khảo sát 2015.

4.4. Kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu

Phân tích tương quan

Xem xét ma trận tương quan giữa các biến, nhân tố lòng trung thành và các nhân tố khác đều có sự tương quan tuyến tính > 0 , vì vậy tiếp tục phân tích hồi quy.

Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy được thực hiện với 6 biến độc lập ở Bảng 6, tác giả đã tiến hành kiểm tra các giả định, kết quả cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến không đáng kể (hệ số phóng đại phương sai VIF tương ứng các biến độc lập $= 1$ (và nhỏ hơn

10), các phần dư có phân phối chuẩn và không có hiện tượng tương quan giữa các phần dư không có sự vi phạm về các giả định. Với giả thuyết ban đầu cho mô hình lý thuyết, phương trình hồi quy có dạng như sau: $Y = B_0 + B_1 \cdot X_1 + B_2 \cdot X_2 + B_3 \cdot X_3 + B_4 \cdot X_4 + B_5 \cdot X_5 + B_6 \cdot X_6$

Trong đó:

- Y là giá trị lòng trung thành chung với B0 hệ số hồi quy
- X1, B1 là giá trị và hệ số hồi quy của

thành phần chế độ đãi ngộ

- X2, B2 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần sự phù hợp mục tiêu
- X3, B3 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần sự trao quyền
- X4, B4 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần văn hóa doanh nghiệp
- X5, B5 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần sự hỗ trợ của tổ chức
- X6, B6 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần thương hiệu tổ chức

Bảng 7. Kết quả hồi quy

Mô hình	R	R ²	Hệ số xác định R ² điều chỉnh	Độ lệch chuẩn	Hệ số Durbin Watson
	0,843a	0,756	0,745	0,531	1,786

Nguồn: Số liệu khảo sát 2015.

Bảng 8. Phân tích phương sai ANOVA.b

Mô hình		Tổng sai số	df	Phương sai trung bình	Thống kê F	Mức ý nghĩa
1	Hồi quy	156,386	13	12,0296	79,93	,000a
	Phần dư	42,09	183	0,23		
	Tổng	198,476	196			

Nguồn: Số liệu khảo sát 2015.

Bảng 9. Tóm tắt các hệ số hồi quy chính của mô hình

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn	Thống kê T	Mức ý nghĩa
	B	Độ lệch chuẩn	Beta		
Hằng số	-1,62E	0,37			
CĐĐN	0,678	0,44	0,653	12,365	,000
PH	0,345	0,33	0,358	13,312	,000
STQ	0,596	0,39	0,515	14,617	,000
VHDN	0,657	0,43	0,632	10,822	,000
SHTTC	0,485	0,36	0,486	12,841	,000
THTC	0,532	0,44	0,531	10,635	,019

a. Predictors: (Constant), Chế độ đãi ngộ, phối hợp, sự trao quyền, văn hóa doanh nghiệp, sự hỗ trợ của tổ chức, thương hiệu tổ chức.

b. Dependent Variable: Lòng trung thành

Nguồn: Số liệu khảo sát 2015.

Với kết quả được trình bày ở Bảng 9, tất cả các biến đều có ý nghĩa thống kê $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$. Thang đo lòng trung thành khi phân tích EFA không có biến quan sát nào bị loại. $\text{KMO} = 0,798$, phương sai trích = 68,94%, hệ số tải nhân tố của 4 biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Quan sát các hệ số Beta, có thể thấy trong 6 thành phần của mô hình nghiên cứu đều tác động đến lòng trung thành của nhân viên theo mức độ khác nhau vì thế phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$Y = 0,678 \cdot X_1 + 0,657 \cdot X_4 + 0,596 \cdot X_3 + 0,532 \cdot X_6 + 0,485 \cdot X_5 + 0,345 \cdot X_2$$

Lòng trung thành = $0,678 \cdot$ Chế độ đãi ngộ + $0,657 \cdot$ Văn hóa doanh nghiệp + $0,596 \cdot$ Sự trao quyền + $0,532 \cdot$ Thương hiệu tổ chức + $0,485 \cdot$ Sự hỗ trợ tổ chức + $0,345 \cdot$ Sự phối hợp.

Ý nghĩa của kết quả hồi quy

Kết quả cho thấy mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc, mỗi một (1 điểm) thay đổi ở biến độc lập sẽ làm cho biến phụ thuộc thay đổi 1 lượng nhất định (bằng hệ số của biến độc lập đó) trong điều kiện các yếu tố khác không thay đổi. Thông qua phương trình hồi quy trên ta cũng thấy được tầm quan trọng của các biến trong mô hình, với kết quả chế độ đãi ngộ bằng 0,678 điều đó có ý nghĩa là khi mức độ chế độ đãi ngộ tăng lên 1 đơn vị thì mức độ lòng trung thành được tăng lên trung bình 0,678 đơn vị trong điều kiện cố định các nhân tố còn lại. Sở dĩ chế độ đãi ngộ chính là yếu tố quan trọng nhất trong sự gia tăng lòng trung thành của nhân viên vì môi trường làm việc của Lilama rất vất vả, phần đông ở các công trường thuộc vùng sâu, vùng xa. Các công trình Lilama đảm nhận là những công trình lớn đòi hỏi kỹ thuật cao vì thế đòi hỏi nhân viên có trình độ tay nghề phù hợp trong khi đó mức lương thưởng hiện tại ở Lilama chưa cao so với các đơn vị trong ngành vì thế để tạo lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực với các đơn vị khác thì buộc Lilama có chế độ đãi ngộ xứng đáng thì nhân viên yên tâm làm việc, gia tăng lòng trung thành hơn. Đặc biệt với sự trải dài Tổng công ty từ Bắc vào Nam, với nhiều kiểu văn hóa khác nhau nên văn hóa doanh nghiệp cũng là

mỗi quan tâm của nhân viên khi gia tăng lòng trung thành, ở phương trình hồi quy, mức độ của văn hóa doanh nghiệp đạt 0,596 ở vị trí thứ 2. Tương tự, khi mức độ các nhân tố phối hợp như sự trao quyền (0,596), thương hiệu tổ chức (0,532), sự hỗ trợ của tổ chức (0,485), sự phối hợp (0,345) tăng 1 đơn vị và các yếu tố khác không đổi thì sẽ làm lòng trung thành tăng trung bình lần lượt là 0,657; 0,596; 0,532; 0,485; 0,345 đơn vị. Vì nhân viên tăng thêm lòng trung thành với Lilama khi họ được trao quyền quyết định trong công việc điều đó tạo cho nhân viên quyền tự chủ, được tôn trọng trong công việc. Thương hiệu tổ chức chính là sức mạnh ngầm của Lilama trong thời đại hiện nay, tạo lên niềm tự hào và giữ nhân viên ở lại với doanh nghiệp. Và điều cuối cùng nhân viên mong muốn xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp tại nơi làm việc, sự hỗ trợ tối đa của tổ chức, sự phối hợp của lãnh đạo và đồng nghiệp trong công việc và cuộc sống.

5. Kết luận

Nghiên cứu này kiểm định mô hình các mối quan hệ cấu trúc giữa các nhân tố chế độ đãi ngộ, văn hóa doanh nghiệp, sự trao quyền, thương hiệu tổ chức, sự hỗ trợ của tổ chức, sự phối hợp đến lòng trung thành của nhân viên Lilama. Kết quả của nghiên cứu thực trạng và điều tra nhân viên hiện đang làm việc tại Lilama đã chỉ ra một số gợi ý để gia tăng lòng trung thành như sau:

Giải pháp cho chế độ đãi ngộ bao gồm:

+ Sáng tạo hơn về việc khen thưởng nhân viên ngoài thưởng tiền mặt thì có thể bổ sung thêm các hình thức thưởng về tinh thần, đảm bảo khen thưởng đúng lúc và kịp thời, động viên, khuyến khích nhân viên một cách chân thành.

+ Xem xét mức lương của các công ty khác để tạo ra mức lương có tính cạnh tranh cao nhằm đem đến sự bảo đảm cho nhân viên; phân phối thu nhập phải gắn liền với tính chất, mức độ phức tạp của công việc; phát huy hình thức trả lương theo sản phẩm; hàng năm cần xem xét, đánh giá, điều chỉnh mức lương cho hợp lý.

+ Cần thực hiện đánh giá nhân viên một cách chính xác, kết quả công việc phải gắn

liên với hoàn cảnh hoàn thành công việc cụ thể. Phổ biến rõ chính sách lương, thưởng, phúc lợi, ... để giảm thiểu được phần nào tâm lý so sánh, bất mãn trong nhân viên.

+ Tổ chức các hoạt động tập thể vào các dịp lễ thu hút người lao động tham gia, góp phần tạo nên môi trường làm việc lành mạnh, giúp nhân viên cảm thấy yên tâm hơn trong quá trình làm việc và làm tăng lòng trung thành của họ với tổ chức.

Giải pháp cho yếu tố sự phù hợp mục tiêu

+ Khi Lilama quyết định tuyển dụng một nhân viên, ngoài những tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng, khả năng thực hiện công việc thì còn cần phải có xem xét tính phù hợp của ứng viên này với tổ chức. Do đó, khi đăng tuyển, Lilama cần cung cấp đầy đủ thông tin về mình. Điều này sẽ giúp cho những ứng viên biết về tổ chức và nhận thức được mâu thuẫn giữa giá trị của họ và giá trị của tổ chức, để đi đến quyết định nộp đơn hay không. Ngoài ra, trong quá trình tuyển dụng, Lilama cũng cần phải loại bỏ những ứng viên có thể công kích hoặc phá hoại những giá trị cốt lõi của tổ chức.

+ Lãnh đạo Lilama nên tìm hiểu, nắm bắt thông tin về những vấn đề cá nhân của nhân viên và đánh giá thường xuyên các mục tiêu cá nhân có phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp.

+ Tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào quá trình quyết định những vấn đề kể cả nhỏ hay lớn, cùng nhân viên tranh luận, giải quyết vấn đề, lên kế hoạch, chia sẻ ý tưởng, kinh nghiệm làm việc, ... Có như vậy, nhân viên sẽ càng hăng hái tập trung, nỗ lực hơn trong công việc để đạt được mục tiêu chung.

Giải pháp cho yếu tố sự trao quyền bao gồm, cấp trên cần:

+ Tin tưởng vào năng lực nhân viên, phản hồi về kết quả làm việc của nhân viên. Tạo môi trường thuận lợi trong đó nhân viên được khuyến khích phát triển các khả năng của họ.

+ Giao quyền quyết định cho nhân viên dựa vào phân tích những điểm mạnh, yếu của nhân viên. Tin tưởng vào năng lực và tạo cơ hội cho nhân viên ra quyết định trong công việc.

+ Tạo động lực, kích thích sự sáng tạo và

cơ hội để thể hiện năng lực của nhân viên bằng cách giao các dự án và nhiệm vụ đầy tính thách thức, với sự hướng dẫn nhiệt tình của cấp trên.

+ Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia các khóa học về lãnh đạo, về công trình, dự án mới để nhân viên nâng cao kiến thức.

+ Cần nghiên cứu, xây dựng cụ thể quy trình và quy chế, chính sách cho việc lãnh đạo trao quyền cho nhân viên.

Giải pháp cho yếu tố văn hóa doanh nghiệp bao gồm:

+ Lilama phải liên tục tổ chức những lớp tập huấn, chia sẻ cho nhân viên về những giá trị cốt lõi, tầm nhìn và sứ mệnh của doanh nghiệp. Nên xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức mang đậm triết lý Phương Đông để tạo lòng trung thành cho nhân viên.

+ Lilama cần hình thành văn hóa doanh nghiệp hướng về chiều sâu. Thông qua các hoạt động do Đoàn Thanh niên, Công đoàn DN tổ chức như phong trào “Tìm hiểu giá trị cốt lõi”, các chương trình xây dựng nhóm (team-building), huấn luyện văn hóa doanh nghiệp nâng cao, ... Lilama sẽ đảm bảo được hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời hình thành phong cách ứng xử chuẩn mực cho cán bộ công nhân viên. Đây cũng chính là cơ sở để xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên Lilama.

Giải pháp cho yếu tố sự hỗ trợ của tổ chức bao gồm:

+ Lilama cần chia sẻ thông tin kinh doanh, thường xuyên tham khảo ý kiến nhân viên trong quá trình giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công việc để nhân viên thấy được mối quan hệ giữa công việc họ đang làm và kết quả mà công ty đạt được. Có như vậy, nhân viên sẽ cảm thấy mình được coi trọng, nhận thấy sự phát triển của công ty luôn có phần đóng góp của mình.

+ Tạo môi trường thuận lợi để tăng cường tương tác với nhân viên trong công việc: chia sẻ những đánh giá của cấp trên đối với chính bản thân nhân viên, thường xuyên tổ chức những buổi họp định kỳ với nhân viên cấp dưới, ... Từ đó, họ có thể cảm nhận được mình

là một phần của doanh nghiệp.

+ Cấp trên phải thường xuyên thông báo cho nhân viên về những thay đổi liên quan trực tiếp đến họ; đồng thời quan tâm, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, tạo môi trường làm việc thân thiện...

Giải pháp cho thương hiệu tổ chức

+ Ổn định tình hình kinh doanh, thường xuyên đưa ra những chiến lược, kế hoạch kinh doanh mới, mang tính năng động góp phần đẩy mạnh hoạt động sản xuất, thu hút nhiều khách hàng, mang lại lợi nhuận cao, từ đó

nâng cao hơn thương hiệu cho công ty.

+ Luôn giữ uy tín, chất lượng sản phẩm về mọi mặt để nâng cao thương hiệu của Lilama. Tiêu chí này Lilama tập trung thực hiện thông qua các biện pháp hiện đại hóa công nghệ phục vụ sản xuất, chủ động nghiên cứu sản phẩm mới; tăng cường hệ thống quản lý chất lượng ISO; chuyên môn hóa sản xuất, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động để bảo đảm nguồn nhân lực có chuyên môn, có ý thức cao về tầm quan trọng, uy tín thương hiệu trong hoạt động kinh doanh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 - 18.
- Aaker (2004). Building strong brand. UK: Free press business, 7. Bard, M., & Moore, E. (2000). Mentoring and self-managed learning Professional development for the market research industry. *International*, 23.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Janet Cheng Lian Chew. A Thesis The Influence of Human Resource management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: *An Empirical Study*. Murdoch University, July-2004.
- Hart, T. C., Stabholz, A., Meyle, J., Shapira, L., Van Dyke, T. E., Cutler, C. W., Soskolne, W. A. Genetic Studies of syndromes with severe periodontitis and palmo-plantar hyperkeratosis. *J. Periodont. Res.* 32: 81-1997.
- Hartline M.D. and Ferrell O.C. (1996) The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, v60, October, pp 52 - 70.
- Keller, K.L., Richey, K., 2006. The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business. *Brand Management* 14 (1/2), 74-81.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Man power inc (2002). Internationnal Loyalty Survey *Wiscosin USA*. 75
- Mael, Fred., and Blake E. Ashforth. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13 (2), 103-123.

- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muhammad Irshad, Factors Affecting Employees Retentions Abasyn *Journal of Social Sciences*; Vol. 4.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, page 370- 396.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. and Boulian, P. (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Stump, E (2001). *Augustine on free will*. The Cambridge Companion to Augustine.
- Simons and Enz (Cornell, 1995). *Employee motivation*, United States of America.
- Stephen Overell (2009). *The Meaning of Work*, The Work Foundation, London.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics (3rd ed.)*, New York.
- Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), page 230-241.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*. Vol.12, pp.28-36.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations, (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Trần Kim Dung (2009). *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Thống kê, TP.HCM.
- Trần Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang (2007). Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức, *Nghiên cứu khoa học cấp Bộ*, Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM, Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1 & tập 2*, NXB. Hồng Đức, TP.HCM.
- Hồ Huy Tự và Phạm Hồng Liêm (2012). Sự gắn bó của nhân viên đối với công ty du lịch Khánh Hòa. *Báo kinh tế phát triển*, 78.