

NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ TẠO NÊN LÒNG TRUNG THÀNH ĐẾN SỰ CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN, NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP TẠI BẾN TRE

Ngày nhận bài: 01/09/2015
Ngày nhận lại: 22/12/2015
Ngày duyệt đăng: 18/04/2016

Nguyễn Thành Long¹

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm xác định mối quan hệ giữa các yếu tố tác động lòng trung thành và cam kết của nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre. Kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng tác giả tiến hành khảo sát 349 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre. Nghiên cứu sẽ giúp cho các nhà quản trị thấy được mối quan hệ giữa các khía cạnh của lòng trung thành và sự cam kết của nhân viên, đồng thời hiểu được những hành vi, những mong đợi của nhân viên đối với doanh nghiệp. Từ đó, các nhà quản trị đưa ra định hướng phát triển nhân sự tốt hơn, tìm ra các giải pháp để có thể nâng cao mức độ gắn kết và lòng trung thành của các nhóm nhân viên khác nhau đối với doanh nghiệp trong điều kiện các nguồn lực có giới hạn, đồng thời cũng tạo ra lợi thế cạnh tranh về nguồn nhân lực cho doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt và thay đổi nhanh chóng như hiện nay.

Từ khóa: Lòng trung thành; sự cam kết; doanh nghiệp tại Bến Tre.

An analysis of factors affecting staff loyalty and commitment - A case study of companies in Ben Tre province

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between the factors affecting staff loyalty and commitment of companies in Ben Tre province. A mixed method of qualitative and quantitative is used to survey 349 employees working in companies in Ben Tre province. The study helps administrators to understand the relationship between staff loyalty and commitment as well as their behaviors and expectations of the companies. Based on the findings, administrators can plan to develop human resources better, work out possible solutions to enhance the attachment and loyalty of different groups of staff to companies within their limited resources, and create competitive advantages of human resources in a severe and fast changing environment.

Keywords: Loyalty; commitment; companies in Ben Tre province.

1. Đặt vấn đề

Một doanh nghiệp thành công và hoạt động hiệu quả bao giờ cũng nhờ đến sự đóng góp của đội ngũ nhân viên giỏi. Sự đóng góp này thể hiện qua lòng trung thành và sự cam kết gắn bó của họ đối với doanh nghiệp. Ở

Việt Nam hiện nay nói chung và Bến Tre nói riêng, làm sao giữ chân được nhân viên giỏi là một vấn đề đau đầu cho các nhà quản lý doanh nghiệp. Doanh nghiệp có nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh thì ngoài việc rất cần nguồn nhân lực có chất lượng cao, họ còn

¹ThS, Trường Đại học Công Nghiệp TP.HCM. Email: nguyenthlong@iuh.edu.vn

phải biết cách làm thế nào để giữ chân được những nhân viên có năng lực hiện hữu (tránh việc bị chảy máu chất xám) là vấn đề sống còn của doanh nghiệp.

Trên thực tế hiện nay vẫn còn rất nhiều người lao động có tâm lý “đứng núi này trông núi nọ”, hẳn thấy doanh nghiệp khác trả lương cao hơn một chút là lập tức “nhảy việc”, dù họ đã làm việc một thời gian dài.

Lý do mà nhân viên không cam kết gắn bó với doanh nghiệp không chỉ có yếu tố tiền lương mà còn nhiều yếu tố khác của lòng trung thành khiến người lao động bỏ việc và tìm kiếm một công việc mới. Theo Cheng và Chew (2004); Kumar và Skekhar (2012), ngoài lương, các yếu tố tạo nên lòng trung thành của nhân viên còn thể hiện ở các mặt như: bản chất công việc hay nơi làm việc không như mong đợi; công việc không phù hợp; có quá ít sự hướng dẫn và phản hồi; có quá ít cơ hội phát triển; không được đánh giá đúng và công nhận; mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống; do bị stress; thiếu sự tin tưởng và quan tâm của các nhà lãnh đạo; mâu thuẫn với đồng nghiệp,...

Bến Tre là một trong 13 tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, có diện tích tự nhiên là: 2.359,5 km², được hình thành bởi 3 dãy cù lao: cù lao An Hóa, cù lao Bảo, cù lao Minh và được bao bọc bởi 4 con sông lớn, với khoảng 6.000km chiều dài kênh rạch và 65 km bờ biển, địa hình bằng phẳng, hình thành nên 3 vùng sinh thái ngọt, lợ, mặn. Hệ thống doanh nghiệp ở Bến Tre hoạt động chủ yếu ở các lĩnh vực như chế biến nông sản, trái cây, may mặc, cơ khí dân dụng, công nghiệp kỹ nghệ cao và dịch vụ du lịch. Với đa số các doanh nghiệp có qui mô nhỏ, số lượng lao động ít, còn thiếu nhiều kỹ năng và kiến thức đã làm ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh trên thị trường. Trước nguy cơ tụt hậu về khả năng cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa, hơn bao giờ hết, yếu tố nhân lực cần được các doanh nghiệp quan tâm một cách đúng đắn và sử dụng hiệu quả hơn. Nhận thức được tầm quan trọng của việc duy trì một nguồn nhân lực ổn định đối với sự thành công chung và

tình hình thực tế hiện nay, các doanh nghiệp Bến Tre cần phải xác định những yếu tố nào ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên và sự cam kết gắn bó của họ là hết sức cần thiết. Từ lý luận khoa học cũng như thực tiễn, tác giả đã chọn hướng nghiên cứu mối quan hệ giữa lòng trung thành và sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức, nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp tại Bến Tre.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người luôn được xem là một yếu tố tạo nên sự thành công của mọi tổ chức, quốc gia và vùng lãnh thổ. Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008), nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định. Còn Bùi Văn Nhơn (2006, trang 72) thì cho rằng, nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương. Theo Stivastava (1997), nguồn nhân lực là toàn bộ vốn bao gồm cả thể lực và trí lực, kỹ năng nghề nghiệp mà mọi cá nhân sở hữu. Vốn nhân lực được hiểu là con người dưới một dạng nguồn vốn, thậm chí là nguồn vốn quan trọng nhất đối với quá trình sản xuất, có khả năng sinh ra các nguồn thu nhập trong tương lai. Nguồn vốn này là tập hợp những kỹ năng kiến thức kinh nghiệm được nhờ vào quá trình lao động sản xuất. Do vậy, các chi phí về giáo dục, đào tạo, chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng, ... để nâng cao khả năng sản xuất của nguồn nhân lực được xem như chi phí đầu vào của sản xuất, thông qua đầu tư vào con người.

Theo Trần Kim Dung (2011), nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định của doanh nghiệp. Trước hết, nguồn nhân lực của doanh nghiệp chính là toàn bộ những khả năng lao động mà doanh nghiệp huy động được cho việc thực hiện, hoàn thành

những nhiệm vụ trước mắt và lâu dài. Khả năng lao động của một con người là khả năng đảm nhiệm, thực hiện, hoàn thành công việc, nó bao gồm các nhóm yếu tố: sức khỏe, trình độ (kiến thức và kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, mức độ cố gắng,... Hay nói cách khác, khả năng lao động là tập hợp các yếu tố sức khỏe và các yếu tố thuộc trình độ của con người. Các loại khả năng lao động phù hợp với nhu cầu đến đâu, đồng bộ từ các khâu: đảm bảo việc làm, tài chính, công nghệ, tổ chức sản xuất,... đảm bảo đến đâu chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp cao, mạnh đến đó. Điểm khác biệt và vượt trội của nguồn nhân lực so với những nguồn lực khác là ở chỗ nguồn nhân lực mang bản chất con người với những năng lực sáng tạo, với những nhu cầu, động cơ, đặc điểm tâm sinh lý các cá nhân khác nhau. Họ có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc vào sự tác động của môi trường chung quanh.

2.1.2. Lý thuyết về lòng trung thành

Theo Getchell và Herbert (1975), lòng trung thành là xu hướng người lao động tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty cũng như việc chống lại xu hướng rời khỏi công ty hiện tại, tìm kiếm một công ty mới. Định nghĩa đơn giản như vậy bao gồm cả những lí do tích cực và tiêu cực cho lòng trung thành đối với một công ty. Điều đó có nghĩa là một số nhân viên trung thành với công ty trong một thời gian dài bởi vì họ thật sự cảm thấy thích thú với công việc của họ. Trong khi đó, một số người không hài lòng với công việc của họ, nhưng vẫn tiếp tục làm công việc đó bởi vì họ cân nhắc về vấn đề tuổi tác của mình và chính sách nghỉ hưu của công ty.

Mowday, Richard, Richard và Lyman (1979), lòng trung thành là “ý định hoặc mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức”. Lòng trung thành còn được định nghĩa là hành vi của nhân viên trong tổ chức giúp quảng bá hình ảnh và những lợi thế của tổ chức với người bên ngoài (Bettencourt, Gwinner và Meuter, 2001). Còn theo Silvestro và

Management (2002), lòng trung thành là khả năng ở lại công ty trong một thời gian dài của nhân viên khi xét trên phương diện thời gian. Theo Reichheld (2003), lòng trung thành là sự sẵn lòng hi sinh hay đầu tư vào tổ chức để duy trì mối quan hệ làm việc tại tổ chức.

Nghiên cứu của Cheng và Chew (2004) đã chỉ ra rằng lòng trung thành với tổ chức bao gồm 9 yếu tố tác động: (1) Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức; (2) Lương, thưởng và công nhận; (3) Huấn luyện, phát triển nghề nghiệp; (4) Cơ hội thách thức; (5) Hành vi lãnh đạo; (6) Quan hệ nơi làm việc; (7) Văn hóa và cấu trúc công ty; (8) Môi trường làm việc và (9) Truyền thông. Kết quả nghiên cứu cho thấy có năm yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên trong tổ chức, đó là (1) Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức; (2) Lương, thưởng và sự công nhận; (3) Huấn luyện và sự phát triển nghề nghiệp; (4) Quan hệ nơi làm việc và (5) Môi trường làm việc. Trong đó, lòng trung thành là nhân tố trung gian giữa mỗi quan hệ này, có nghĩa lòng trung thành của nhân viên trong một tổ chức cũng bị tác động bởi năm nhân tố trên.

Nghiên cứu của Kumar và Skekhar (2012) với mục tiêu khám phá lòng trung thành của nhân viên tại nhà máy Polyhedron, Ấn Độ thông qua một cuộc khảo sát tất cả nhân viên. Kết quả cho thấy, có 6 yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức, (1) Lương; (2) Sự trao quyền cho nhân viên; (3) Sự tham gia và tương tác tích cực trong sự phát triển; (4) Việc hoạch định mục tiêu; (5) Phần thưởng và (6) Cảm nhận của nhân viên về tầm quan trọng của họ trong tổ chức. Nghiên cứu cũng đo lường được biến nào có tác động mạnh, đóng góp nhiều nhất vào thực tế xây dựng lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Nghiên cứu cũng cho thấy, sự trao quyền cho nhân viên và các phần thưởng dành cho họ có vai trò quan trọng trong việc xây dựng lòng trung thành của nhân viên với tổ chức. Ngoài ra, nghiên cứu còn cho thấy mối quan hệ hai chiều của lòng trung thành, đó là mối quan hệ giữa nhân viên và chủ công ty. Mối quan hệ

này chính là yếu tố quan trọng nhất cho sự thành công của tổ chức.

2.1.3. Lý thuyết về sự cam kết

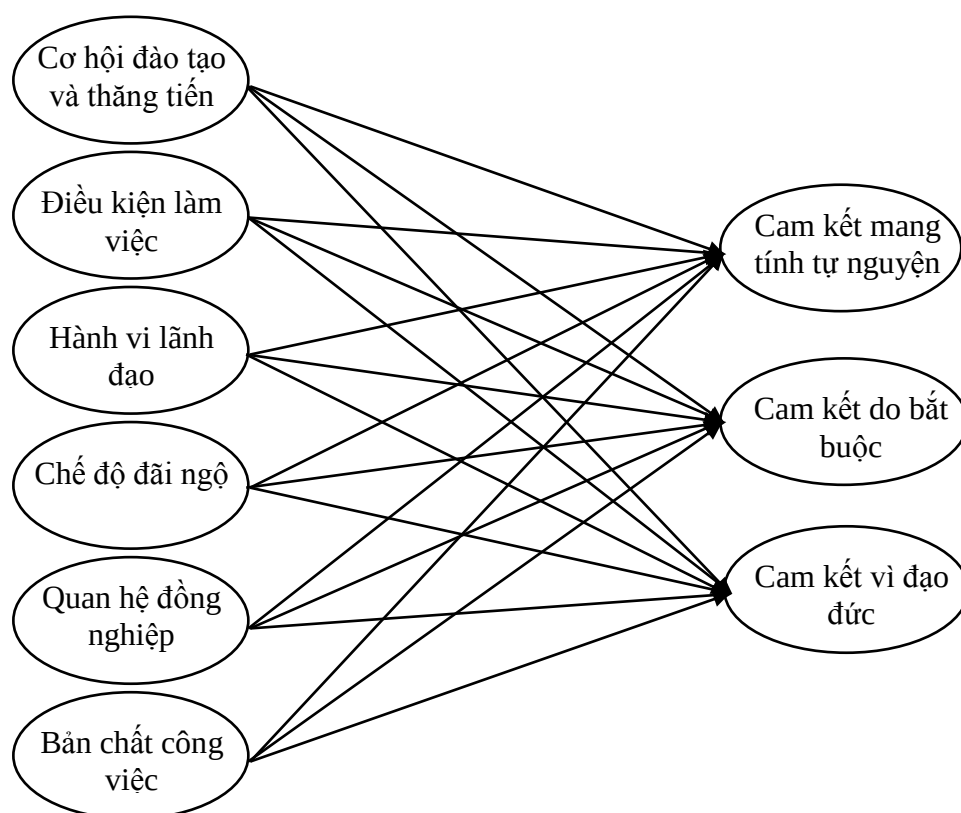
Theo O'Reilly (1986) sự cam kết với tổ chức bao gồm ý thức về cam kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức. Theo Allen và Meyer (1990) sự cam kết của nhân viên với tổ chức được đánh giá dựa trên niềm tin của họ vào tổ chức, sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, sự sẵn sàng làm việc hết mình vì tổ chức, và mong muốn trở thành thành viên của tổ chức. Allen và Meyer (1990) đã đo lường sự cam kết dựa trên ba thành phần: (1) Cam kết thân thiết xuất phát từ cảm xúc và mang tính tự nguyện; (2) Cam kết do bắt buộc (hoặc vì không có cơ hội thay đổi nơi làm việc hoặc chi phí từ bỏ tổ chức cao); (3) Cam kết vì đạo đức.

Mowday, Richard, Richard và Lyman (1979) đã phân biệt giữa thái độ cam kết và hành vi cam kết đối với tổ chức. Ông cho rằng, thái độ cam kết đối với tổ chức phản ánh những suy nghĩ của cá nhân về mối quan hệ với tổ chức (sự đồng nhất của cá nhân đối

với mục tiêu của tổ chức và sự sẵn lòng làm việc vì mục tiêu đó). Trong khi đó, cam kết với tổ chức ở góc độ hành vi thể hiện trong chính hành động - ngày càng trở nên gắn chặt với tổ chức của họ. Mowday, Richard, Richard và Lyman (1979) cũng cho rằng có mối quan hệ tương tác giữa thái độ cam kết và hành vi cam kết với tổ chức. Thái độ dẫn đến hành vi, còn hành vi sẽ củng cố thêm thái độ cam kết. Các nghiên cứu về thái độ cam kết với tổ chức nhằm xác định trong những điều kiện nào thái độ cam kết sẽ phát triển thành hành vi cam kết.

2.2. Mô hình nghiên cứu

Quan sát thực tế trong các doanh nghiệp ở Bến Tre cho thấy nhân viên thường trung thành với tổ chức khi họ cảm thấy có cơ hội đào tạo và thăng tiến; hài lòng với hành vi lãnh đạo; quan hệ đồng nghiệp tốt, chế độ đãi ngộ hợp lý, điều kiện làm việc tốt, công việc phù hợp,... Nghiên cứu này sẽ xem xét tác động của từng yếu tố tạo nên lòng trung thành đến từng yếu tố thành phần của sự cam kết thông qua mô hình nghiên cứu sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Thông qua cơ sở lý luận, mô hình nghiên cứu tập trung phân tích, đo lường sự tác động của 6 yếu tố tạo nên lòng trung thành đến 3 yếu tố thành phần của sự cam kết. Trên cơ sở đó các giả thuyết như sau:

Nhóm 1: Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết với tổ chức do tự nguyện

Các yếu tố tạo nên lòng trung thành, bao gồm: (H₁₋₁) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (H₁₋₂) Điều kiện làm việc; (H₁₋₃) Hành vi lãnh đạo; (H₁₋₄) Chế độ đãi ngộ; (H₁₋₅) Quan hệ đồng nghiệp; (H₁₋₆) Bản chất công việc đều có ảnh hưởng đến tích cực (+) đến cam kết tự nguyện.

Nhóm 2: Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết với tổ chức do bắt buộc

Các yếu tố tạo nên lòng trung thành, bao gồm: (H₂₋₁) Cơ hội đào tạo và thăng tiến;

(H₂₋₂) Điều kiện làm việc; (H₂₋₃) Hành vi lãnh đạo; (H₂₋₄) Chế độ đãi ngộ; (H₂₋₅) Quan hệ đồng nghiệp; (H₂₋₆) Bản chất công việc đều có ảnh hưởng tích cực (+) đến cam kết do bắt buộc.

Nhóm 3: Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết với tổ chức vì đạo đức

Các yếu tố tạo nên lòng trung thành, bao gồm: (H₃₋₁) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (H₃₋₂) Điều kiện làm việc; (H₃₋₃) Hành vi lãnh đạo; (H₃₋₄) Chế độ đãi ngộ; (H₃₋₅) Quan hệ đồng nghiệp; (H₃₋₆) Bản chất công việc đều có ảnh hưởng tích cực (+) đến cam kết vì đạo đức.

Dựa trên mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, tác giả tiến hành hoàn thiện thang đo cho các yếu tố trong mô hình theo Bảng 1.

Bảng 1. Tổng hợp thang đo

Yếu tố	Mã hóa	Thành phần	Nguồn
Cơ hội đào tạo và thăng tiến	DT1	Doanh nghiệp rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên.	Trần Kim Dung (2005), Smith và cộng sự (1969)
	DT2	Chương trình đào tạo phù hợp với nhân viên.	
	DT3	Sau khi được đào tạo, kỹ năng của nhân viên được nâng cao hơn nhiều.	
	DT4	Nhân viên có nhiều cơ hội thăng tiến tại doanh nghiệp.	
	DT5	Chính sách và điều kiện thăng tiến cụ thể, rõ ràng.	
Điều kiện làm việc	DK1	Nơi làm việc thoáng mát, sạch sẽ và đảm bảo an toàn vệ sinh lao động.	Trần Kim Dung (2005), Smith và cộng sự (1969)
	DK2	Có đủ thiết bị, thông tin để làm việc.	
	DK3	Những chính sách, thủ tục liên quan đến nhân viên trong công ty đều được thông báo đầy đủ.	
	DK4	Nhân viên được biết nhận xét của cấp trên về mức độ hoàn thành công việc.	
	DK5	Công việc xác định được phạm vi trách nhiệm vi rõ ràng.	
Hành vi lãnh đạo	LD1	Lãnh đạo luôn quan tâm công tác đánh giá phát triển nhân viên.	Trần Kim Dung (2005), Smith và cộng sự (1969)
	LD2	Lãnh đạo quan tâm tìm hiểu quan điểm, suy nghĩ của nhân viên.	
	LD3	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã.	
	LD4	Nhân viên được tôn trọng và tin cậy trong công việc.	
	LD5	Môi trường thoải mái cho nhân viên phát biểu ý kiến.	

Yếu tố	Mã hóa	Thành phần	Nguồn
Chế độ đãi ngộ	CD1	Tiền lương nhân viên nhận được tương xứng với kết quả làm việc của họ.	Trần Kim Dung (2005), Smith và cộng sự (1969)
	CD2	Mức lương của doanh nghiệp phù hợp với mặt bằng lương của thị trường.	
	CD3	Nhân viên có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ doanh nghiệp.	
	CD4	Các chế độ phúc lợi trong doanh nghiệp phong phú và đa dạng.	
	CD5	Các chương trình phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo của doanh nghiệp đối với công nhân viên.	
Quan hệ đồng nghiệp	DN1	Môi trường làm việc thân thiện, thoải mái.	Trần Kim Dung (2005), Smith và cộng sự (1969)
	DN2	Nhân viên mới luôn được thông cảm, chia sẻ và giúp đỡ hoàn thành công việc.	
	DN3	Luôn nhận được sự chia sẻ, giúp đỡ của nhà quản lý.	
	DN4	Luôn nhận được sự chia sẻ, giúp đỡ của đồng nghiệp.	
	DN5	Mọi người hợp tác làm việc.	
Bản chất công việc	CV1	Công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn.	Trần Kim Dung (2005), Smith và cộng sự (1969)
	CV2	Công việc có nhiều thách thức.	
	CV3	Công việc có nhiều cơ hội thăng tiến.	
	CV4	Công việc được phân chia hợp lý.	
	CV5	Công việc có tính thách thức.	
Cam kết mang tính tự nguyện	CKTN1	Nhân viên tự nguyện làm bất cứ việc gì do quản lý giao để được ở lại làm việc cho công ty.	Allen và Meyer (1990)
	CKTN2	Nhân viên sẽ ở lại làm việc lâu dài với doanh nghiệp mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng hấp dẫn hơn.	
	CKTN3	Về nhiều phương diện, nhân viên xem doanh nghiệp là mái nhà thứ hai của mình.	
	CKTN4	Nhân viên sẵn sàng hi sinh quyền lợi cá nhân khi cần thiết để giúp đỡ doanh nghiệp làm việc thành công.	
	CKTN5	Là thành viên của doanh nghiệp là điều rất quan trọng đối với nhân viên.	
Cam kết do bắt buộc	CKBB1	Nhân viên không thể rời bỏ doanh nghiệp ngay bây giờ mặc dù là nhân viên rất mong muốn làm điều đó.	Allen và Meyer (1990)
	CKBB2	Cuộc sống của nhân viên sẽ bị thay đổi nhiều nếu nhân viên quyết định rời bỏ doanh nghiệp ngay bây giờ.	
	CKBB3	Nhân viên đặt quá nhiều tâm huyết vào doanh nghiệp nên nhân viên đã không có cơ hội để xem xét đến một công việc mới.	

Yếu tố	Mã hóa	Thành phần	Nguồn
	CKBB4	Nhân viên chưa đủ khả năng cho việc thay đổi công việc mới.	
	CKBB5	Anh/chị có quá ít sự lựa chọn cho công việc mới.	
Cam kết vì đạo đức	CKDD1	Nhân viên làm việc tại doanh nghiệp là vì tình nghĩa.	Allen và Meyer (1990)
	CKDD2	Nhân viên cảm thấy có lỗi nếu rời khỏi doanh nghiệp ngay bây giờ.	
	CKDD3	Nhân viên không thể rời bỏ doanh nghiệp ngay bây giờ vì nhân viên cảm thấy phải có nghĩa vụ với mọi người trong doanh nghiệp.	
	CKDD4	Nhân viên làm việc tại doanh nghiệp vì doanh nghiệp có những chuẩn mực, đạo đức mà nhân viên yêu thích.	
	CKDD5	Nhân viên mang ơn doanh nghiệp.	

Nguồn: Tổng hợp tài liệu của tác giả.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện thông qua 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1: nội dung giai đoạn này: Tác giả sử dụng phương pháp chuyên gia, trên cơ sở tham khảo ý kiến chuyên gia và thảo luận nhóm nhằm hoàn thiện thang đo và thiết kế bảng câu hỏi điều tra.

Giai đoạn 2: nội dung giai đoạn này sẽ thực hiện: Kiểm định độ tin cậy của thang đo với hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá. Theo Hair và cộng sự (2006) kích thước mẫu tối thiểu phải $\geq m \times 5$, trong đó m là số lượng biến quan sát. Vậy, với 45 biến quan sát trong nghiên cứu này kích thước mẫu tối thiểu phải ≥ 225 . Tuy nhiên, để đảm bảo độ tin cậy cao tác giả tiến hành khảo sát 349 nhân viên. Tập hợp mẫu nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre (bao gồm doanh nghiệp nhà nước, công ty TNHH, doanh nghiệp tư nhân). Khung mẫu bao gồm khoảng 120 doanh nghiệp nằm trong tất cả các huyện và Thành phố Bến Tre. Tất cả số liệu thu thập từ bảng câu hỏi điều tra được mã hóa, xử lý bằng phần mềm SPSS và AMOS. Theo Nunnally và Bernstein (1994), những biến quan sát nào có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0,3 và có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 thì mới đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Mục

đích của phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis) để thu nhỏ và tóm tắt các dữ liệu (Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005). Phương pháp này dựa vào tỷ số rút trích nhân tố (Eigenvalue), phân tích nhân tố là thích hợp và các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau khi tổng phương sai trích phải $> 50\%$, hệ số KMO nằm trong khoảng 0.5 đến 1, hệ số Sig. $\leq 5\%$, các Factor loading của tất cả các biến quan sát đều > 0.5 ; chênh lệch trọng số $\lambda_{IA} - \lambda_{IB}$ đều > 0.3 (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

Giai đoạn 3: Hai nội dung trong giai đoạn này, (1) phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory factor analysis) và (2) Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling). Mục đích của phân tích nhân tố khẳng định CFA giúp làm sáng tỏ: (1) Tính đơn hướng; (2) Độ tin cậy của thang đo; (3) Giá trị hội tụ; (4) Giá trị phân biệt. Theo Steenkamp và Van Trijp (1991); Hair, Anderson, Tatham và Black (1998), một mô hình nghiên cứu được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường nếu kiểm định Chi-square có giá trị P-value $> 5\%$; CMIN/df ≤ 2 , một số trường hợp CMIN/df có thể ≤ 3 (Carmines và McIver, 1981); GFI, TLI, CFI ≥ 0.9 . Tuy nhiên, theo quan điểm gần đây của các nhà nghiên cứu thì GFI vẫn có thể chấp nhận được khi lớn hơn 0.8 (Hair, Anderson, Tatham và

Black, 1998); $RMSEA \leq 0.08$. Ngoài những chỉ tiêu trên, kết quả kiểm định cũng phải đảm bảo độ tin cậy tổng hợp > 0.6 ; phương sai trích phải lớn hơn 0.5 (Hair, Anderson, Tatham và Black, 1998).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả kiểm định thang đo

Kết quả kiểm định thang đo chính thức

(chi tiết theo Bảng 2) cho thấy thang đo có hệ số Cronbach's Alpha $> 0,6$ và các hệ số tương quan biến tổng của các biến đo lường yếu tố này đều đạt chuẩn cho phép ($>0,3$). Tuy nhiên, có 4 biến bị loại (DN5, CV5, CKBB5, CKDD5) do không đảm bảo độ tin cậy. Do đó, bộ thang đo được chấp nhận và đưa vào phân tích nhân tố khám phá gồm 41 biến quan sát.

Bảng 2. Kết quả kiểm định thang đo

Mã hóa	Yếu tố	Hệ số Cronbach's Alpha
DT	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	0,893
DK	Điều kiện làm việc	0,900
LD	Hành vi lãnh đạo	0,849
CD	Chế độ đãi ngộ	0,912
DN	Quan hệ đồng nghiệp	0,875
CV	Bản chất công việc	0,899
CKTN	Cam kết tự nguyện	0,909
CKBB	Cam kết do bắt buộc	0,870
CKDD	Cam kết vì đạo đức	0,832

4.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis)

4.2.1. Phân tích nhân tố khám phá thang đo lòng trung thành

Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy các biến được trích thành 6 nhóm (chi tiết theo Bảng 3) với tổng phương sai trích = 71,521% $> 50\%$, thang đo được chấp nhận. Hệ số KMO = 0.906 nằm trong khoảng $0.5 \leq KMO \leq 1$, phân tích nhân tố là thích hợp,

kiểm định Bartlett với Sig.=.000, thể hiện mức ý nghĩa cao (chi tiết theo Bảng 4). Factor loading của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0.5; chênh lệch trọng số λ_{iA} - λ_{iB} đều lớn hơn 0.3 là các giá trị được chấp nhận (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Tỷ số rút trích nhân tố (Eigenvalue) đều lớn hơn 1 nên được giữ lại. Kết quả này chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau.

Bảng 3. Kiểm định Bartlett thang đo lòng trung thành

Kiểm định KMO and Barlett's		
Hệ số KMO		,906
Kiểm định Barlett's của thang đo	Approx. Chi-Square	6151,913
	Df	378
	Sig.	,000

Bảng 4. Bảng tích nhân tố khám phá thang đo lòng trung thành

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
CD5	,879					
CD2	,874					
CD1	,856					
CD4	,848					
CD3	,839					
DK5		,899				
DK1		,858				
DK4		,836				
DK2		,817				
DK3		,792				
DT4			,904			
DT3			,864			
DT5			,803			
DT2			,794			
DT1			,794			
LD1				,836		
LD4				,826		
LD3				,821		
LD2				,806		
LD5				,656		
DN2					,905	
DN3					,869	
DN1					,828	
DN4					,801	
CV3						,895
CV4						,864
CV1						,861
CV2						,825

4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá thang đo sự cam kết

Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy các biến được trích thành 3 nhóm (*chi tiết theo Bảng 5*) với tổng phương sai trích = $71.027\% > 50\%$, thang đo được chấp nhận. Hệ số KMO = 0.851 nằm trong khoảng $0.5 \leq KMO \leq 1$, phân tích nhân tố là thích hợp, kiểm định Bartlett với Sig.=.000, thể hiện

mức ý nghĩa cao (*chi tiết theo Bảng 6*). Factor loading của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0.5; chênh lệch trọng số $\lambda_{IA}-\lambda_{IB}$ đều lớn hơn 0.3 là các giá trị được chấp nhận (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Tỷ số rút trích nhân tố (Eigenvalue) đều lớn hơn 1 nên được giữ lại. Kết quả này chỉ ra rằng các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau.

Bảng 5. Kiểm định Bartlett thang đo sự cam kết

Kiểm định KMO and Barlett's		
Hệ số KMO		,851
Kiểm định Barlett's của thang đo	Approx. Chi-Square	2378,898
	Df	78
	Sig.	,000

Bảng 6. Bảng tích nhân tố khám phá thang đo sự cam kết

	Nhân tố		
	1	2	3
CKTN5	,887		
CKTN3	,873		
CKTN1	,859		
CKTN4	,846		
CKTN2	,810		
CKBB2		,880	
CKBB4		,880	
CKBB3		,833	
CKBB1		,797	
CKDD4			,862
CKDD1			,852
CKDD2			,774
CKDD3			,768

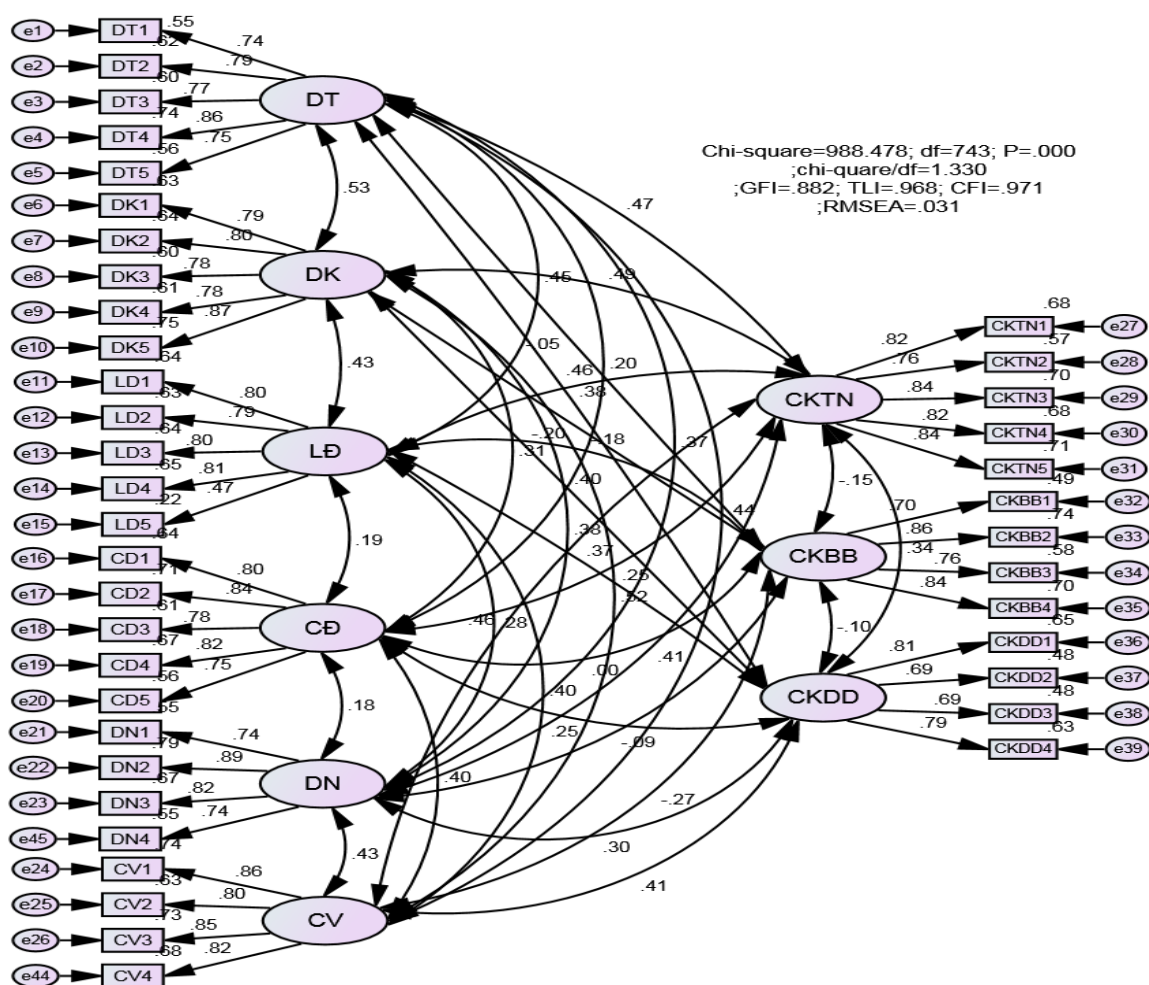
4.3. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả kiểm định CFA của mô hình đo lường sau cùng cho thấy mô hình là phù hợp

với dữ liệu, chỉ bình phương = 988.478, có bậc tự do = 743, giá trị $P = 0.000$; $CMIN/df = 1.330 < 3$. Các chỉ tiêu đo lường khác cũng đạt

yêu cầu: GFI = .882; TLI = .968; CFI = .971 đều lớn hơn 0.8; RMSEA = 0.031 < 0.8 (chi tiết theo Hình 2). Kết quả đo lường trên cơ sở của các chỉ tiêu GFI, CFI, TLI, RMSEA, chi - bình

phương/bậc tự do, cho thấy tất cả các thang đo đạt tính đơn hướng, đảm bảo giá trị hội tụ, đảm bảo độ tin cậy và giá trị phân biệt. Mô hình nghiên cứu là phù hợp với dữ liệu thị trường.



Hình 2. Kết quả CFA mô hình tối hạn

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các biến trong mô hình tối hạn thể hiện trong Bảng 7 cho thấy tất cả các hệ số tương quan ước lượng liên kết với sai số chuẩn (SE) cho giá trị p

đều nhỏ hơn 0.05 nên hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%. Do đó, các khái niệm trong mô hình tối hạn đạt được giá trị phân biệt.

Bảng 7. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt giữa các yếu tố trong mô hình tối hạn

			Estimate (r)	SE	CR	P-value
DT	<-->	DK	0.528	0.0449	10.501	0.000
DT	<-->	LD	0.450	0.0473	11.637	0.000
DT	<-->	CV	0.438	0.0476	11.812	0.000
DT	<-->	CKBB	-0.047	0.0529	19.804	0.000
DT	<-->	CKTN	0.473	0.0466	11.302	0.000

			Estimate (r)	SE	CR	P-value
DK	<-->	LĐ	0.426	0.0479	11.988	0.000
DT	<-->	CKDD	0.375	0.0491	12.739	0.000
DK	<-->	CĐ	0.309	0.0503	13.728	0.000
DK	<-->	DN	0.382	0.0489	12.635	0.000
DK	<-->	CKDD	0.396	0.0486	12.428	0.000
DK	<-->	CKBB	-0.202	0.0518	23.189	0.000
DT	<-->	CĐ	0.198	0.0519	15.459	0.000
DT	<-->	DN	0.365	0.0493	12.887	0.000
DK	<-->	CV	0.520	0.0452	10.618	0.000
DK	<-->	CKTN	0.494	0.0460	10.996	0.000
LĐ	<-->	CĐ	0.190	0.0520	15.588	0.000
LĐ	<-->	DN	0.279	0.0508	14.186	0.000
LĐ	<-->	CV	0.402	0.0485	12.340	0.000
LĐ	<-->	CKTN	0.461	0.0470	11.476	0.000
LĐ	<-->	CKBB	-0.185	0.0520	22.783	0.000
LĐ	<-->	CKDD	0.373	0.0491	12.768	0.000
CĐ	<-->	DN	0.181	0.0521	15.734	0.000
CĐ	<-->	CKBB	-0.004	0.0529	18.970	0.000
CĐ	<-->	CV	0.395	0.0486	12.443	0.000
CV	<-->	DN	0.427	0.0479	11.973	0.000
CKTN	<-->	DN	0.410	0.0483	12.222	0.000
CKBB	<-->	DN	-0.091	0.0527	20.700	0.000
CĐ	<-->	CKTN	0.247	0.0513	14.682	0.000
CKTN	<-->	CV	0.462	0.0469	11.462	0.000
CKBB	<-->	CV	-0.270	0.0510	24.922	0.000
CKDD	<-->	CV	0.406	0.0484	12.281	0.000
CKTN	<-->	CKBB	-0.150	0.0523	21.977	0.000
CKBB	<-->	CKDD	-0.104	0.0526	20.973	0.000
CKDD	<-->	DN	0.297	0.0505	13.910	0.000
CĐ	<-->	CKDD	0.251	0.0512	14.620	0.000
CKTN	<-->	CKDD	0.335	0.0499	13.335	0.000

Ghi chú: r : hệ số tương quan; $SE = \sqrt{(1-r^2)/(n-2)}$; n : cỡ mẫu; $CR = (1-r)/SE$; $P\text{-value} = TDIST(CR, n-2, 2)$

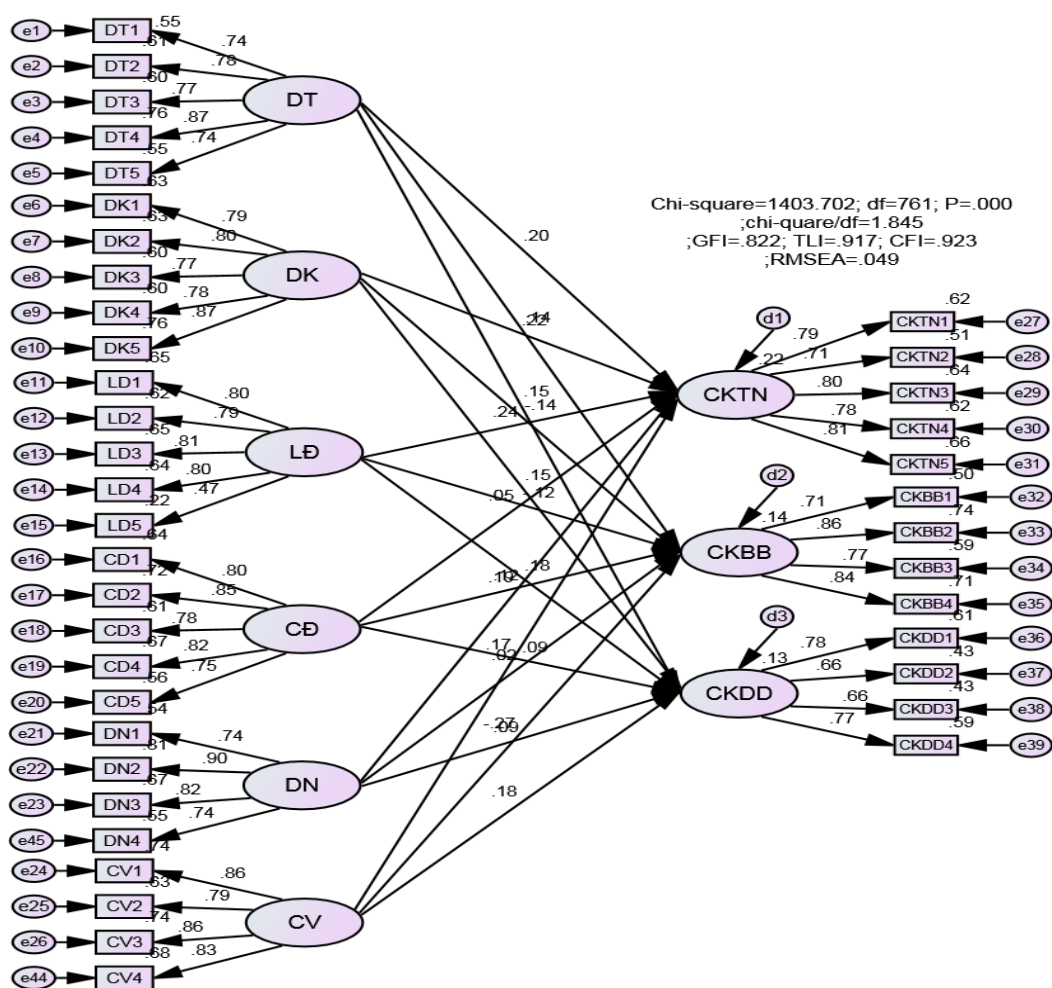
Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả.

4.4. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

4.4.1. Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) mô hình nghiên cứu (chi tiết theo Hình 3), chi bình

phương = 1403.604, có bậc tự do = 761, giá trị $P = 0.000$; $CMIN/df = 1.845 < 3$. Các chỉ tiêu đo lường khác cũng đạt yêu cầu ($GFI = .822$; $TLI = .917$; $CFI = .923$ đều lớn hơn 0.8; $RMSEA = 0.049 < 0.8$) cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.



Hình 3. Kết quả SEM (chuẩn hóa) của mô hình nghiên cứu

4.4.2. Kiểm định ước lượng mô hình nghiên cứu bằng Bootstrap

Kết quả ước lượng với $N = 500$ được tính trung bình kèm theo, cho thấy độ chệch (bias) tuy có xuất hiện nhưng rất nhỏ. Vì vậy, có thể kết luận là các ước lượng trong mô hình có thể tin cậy được.

4.4.3. Kiểm định các giả thuyết nghiên

cứ bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả ước lượng mô hình nghiên cứu và Bootstrap trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy mỗi quan hệ được giả thuyết trong mô hình nghiên cứu chính thức có mức ý nghĩa thống kê. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình được cho trong Bảng 8.

Bảng 8. Bảng hệ số hồi quy của mô hình nghiên cứu chính thức

Quan hệ			Hệ số	Hệ số (chuẩn hóa)	S.E.	C.R.	P	Kết luận giả thuyết
CKTN	<---	DT	0.206	0.197	0.059	3.509	***	Chấp nhận giả thuyết H ₁₋₁
CKTN	<---	DK	0.190	0.220	0.048	3.966	***	Chấp nhận giả thuyết H ₁₋₂
CKTN	<---	LĐ	0.357	0.244	0.09	3.954	***	Chấp nhận giả thuyết H ₁₋₃
CKTN	<---	CĐ	0.047	0.052	0.049	0.951	0.342	Bất bỏ giả thuyết H ₁₋₄
CKTN	<---	DN	0.239	0.193	0.07	3.433	***	Chấp nhận giả thuyết H ₁₋₅
CKTN	<---	CV	0.140	0.170	0.045	3.076	0.002	Chấp nhận giả thuyết H ₁₋₆
CKBB	<---	DT	0.163	0.142	0.066	2.463	0.014	Chấp nhận giả thuyết H ₂₋₁
CKBB	<---	DK	-0.132	-0.139	0.054	-2.432	0.015	Chấp nhận giả thuyết H ₂₋₂
CKBB	<---	LĐ	-0.186	-0.116	0.095	-1.966	0.049	Chấp nhận giả thuyết H ₂₋₃
CKBB	<---	CĐ	0.120	0.121	0.057	2.115	0.034	Chấp nhận giả thuyết H ₂₋₄
CKBB	<---	DN	0.032	0.024	0.078	0.417	0.677	Bất bỏ giả thuyết H ₂₋₅
CKBB	<---	CV	-0.242	-0.268	0.054	-4.529	***	Chấp nhận giả thuyết H ₂₋₆
CKDD	<---	DT	0.178	0.146	0.073	2.427	0.015	Chấp nhận giả thuyết H ₃₋₁
CKDD	<---	DK	0.151	0.151	0.060	2.521	0.012	Chấp nhận giả thuyết H ₃₋₂
CKDD	<---	LĐ	0.315	0.185	0.109	2.902	0.004	Chấp nhận giả thuyết H ₃₋₃
CKDD	<---	CĐ	0.099	0.095	0.063	1.587	0.112	Bất bỏ giả thuyết H ₃₋₄
CKDD	<---	DN	0.133	0.092	0.087	1.539	0.124	Bất bỏ giả thuyết H ₃₋₅
CKDD	<---	CV	0.174	0.181	0.058	3.012	0.003	Chấp nhận giả thuyết H ₃₋₆

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả.

5. Kết luận và giải pháp

5.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo các yếu tố tạo nên lòng trung thành được chấp nhận trong điều kiện của Bến Tre với 6 thành phần, (1) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (2) Điều kiện làm việc; (3) Hành vi lãnh đạo; (4) Chế độ đãi ngộ; (5) Quan hệ đồng nghiệp; (6) Bản chất công việc. Thang đo sự cam kết được chấp nhận trong điều kiện của Bến Tre với ba thành phần, (1) Cam kết tự nguyện; (2) Cam kết do bắt buộc; (3) Cam kết vì đạo đức. Kết quả kiểm định cho thấy các giả thuyết H₁₋₁, H₁₋₂, H₁₋₃, H₁₋₅, H₁₋₆, H₂₋₁, H₂₋₂, H₂₋₃, H₂₋₄, H₂₋₆, H₃₋₁, H₃₋₂, H₃₋₃, H₃₋₆ được chấp nhận, còn các giả H₁₋₄, H₂₋₅, H₃₋₄, H₃₋₅ không được chấp nhận.

Đối với nhóm 1, kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến, điều kiện làm việc, hành vi lãnh đạo, quan hệ

đồng nghiệp, bản chất công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết tự nguyện của nhân viên. Còn yếu tố chế độ đãi ngộ, kết quả nghiên cứu cho thấy không có ảnh hưởng đến sự cam kết tự nguyện của nhân viên.

Đối với nhóm 2, kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến, chế độ đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết bắt buộc của nhân viên, các yếu tố điều kiện làm việc, hành vi lãnh đạo, bản chất công việc có ảnh hưởng tiêu cực đến sự cam kết bắt buộc của nhân viên. Còn yếu tố quan hệ đồng nghiệp, kết quả nghiên cứu cho thấy không có ảnh hưởng đến sự cam kết bắt buộc của nhân viên.

Đối với nhóm 3, kết quả nghiên cứu cho thấy, các yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến, điều kiện làm việc, hành vi lãnh đạo, bản chất công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự cam

kết vì đạo đức của nhân viên. Còn các yếu tố chế độ đãi ngộ, quan hệ đồng nghiệp, kết quả nghiên cứu cho thấy không có ảnh hưởng đến sự cam kết vì đạo đức của nhân viên.

5.2. Giải pháp

Nghiên cứu đưa ra giải pháp dựa trên quan hệ tương quan tuyến tính giữa các yếu tố ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp như sau:

Về cơ hội đào tạo và thăng tiến, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến cả 3 sự cam kết của nhân viên. Cơ hội được đào tạo và thăng tiến của nhân viên luôn là một yếu tố giúp họ trung thành với tổ chức và muốn ở lại làm việc với tổ chức lâu dài. Do đó, muốn nhân viên cam kết trung thành, doanh nghiệp cần xác định lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên thông qua các lưu đồ thăng tiến đối với từng chức danh cụ thể, thông báo đến toàn thể nhân viên để họ thấy được và phấn đấu đạt được mục tiêu thăng tiến trong nghề nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần chú ý đến công tác đào tạo nhân viên, xây dựng các biện pháp đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo, cần tổ chức các cuộc kiểm tra, đánh giá và trưng cầu ý kiến sau khi nhân viên đã hoàn thành khóa huấn luyện hay buổi tập huấn.

Về điều kiện làm việc, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tự nguyện và cam kết vì đạo đức của nhân viên. Tuy nhiên, điều kiện làm việc có tác động ngược với cam kết bắt buộc. Do đó để tạo cho nhân viên sự thoải mái, gắn bó tự nguyện với nơi làm việc, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp vững chắc, giúp nhân viên xác định được mục tiêu và phương hướng hoạt động của doanh nghiệp. Từ đó, nhân viên sẽ có hướng làm việc tốt hơn, về lâu về dài họ sẽ cảm nhận được doanh nghiệp chính là gia đình thứ hai và gắn bó lâu dài, làm việc hết mình. Cần cập nhật các quy định, quy chế của nhà nước liên quan đến công việc của nhân viên để họ làm việc đúng với quy định của pháp luật và hình thành thói quen làm việc theo quy định của pháp luật.

Về hành vi lãnh đạo, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tự nguyện và cam kết vì đạo đức của nhân viên. Tuy nhiên, hành vi lãnh đạo có tác động ngược với cam kết bắt buộc. Muốn nhân viên cam kết trung thành với doanh nghiệp thông qua việc gia tăng mức độ cảm nhận của họ về tác phong lãnh đạo của cấp trên, thì nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp phải công bằng trong việc đánh giá, khen thưởng cũng như tạo điều kiện thăng tiến cho nhân viên. Lãnh đạo cần thường xuyên tìm hiểu, đánh giá một cách chính xác hiệu quả làm việc cũng như năng lực cá nhân của nhân viên thông qua kết quả làm việc hay thông qua các cuộc nói chuyện với họ và những người khác. Lãnh đạo phải thường phạt phân minh, kịp thời, đúng người, đúng việc. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức khảo sát để xem nhân viên đánh giá như thế nào về tác phong lãnh đạo. Lãnh đạo cũng cần giữ thể diện cho nhân viên, khi lãnh đạo muốn khiển trách hay la mắng nhân viên với lý do họ phạm lỗi trong công việc thì nên gặp riêng họ và không nên cho người khác biết vì ai cũng có nhược điểm, lãnh đạo nên bình tĩnh xem xét lựa đúng thời điểm khen chê nhân viên, để nhân viên cảm thấy mình như được quan tâm và cần có người chỉ dẫn để họ không cảm thấy mất mặt với các đồng nghiệp khác.

Về chế độ đãi ngộ, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến cam kết vì đạo đức của nhân viên. Tuy nhiên, chế độ đãi ngộ chưa cho thấy có ảnh hưởng đến cam kết tự nguyện và cam kết bắt buộc. Chế độ đãi ngộ bao gồm chính sách về tiền lương, các chế độ phúc lợi dành cho công nhân viên trong doanh nghiệp. Để gia tăng sự cam kết của nhân viên, doanh nghiệp cần xây dựng mức lương hợp lý, quy chế trả lương, thưởng phù hợp với hiệu quả làm việc, xây dựng chế độ phúc lợi gắn liền với thâm niên và hiệu quả làm việc của nhân viên. Về Lương, cần xây dựng cơ chế tiền lương rõ ràng và dưới dạng văn bản, công bố công khai, minh bạch để mọi nhân viên đều biết cách tính lương của mình. Mặc dù mức thu

nhập cụ thể của các cá nhân cần được giữ bí mật để không có sự so sánh và ganh đua với nhau, nhưng cách tính lương thì phải rõ ràng. Cơ chế tính lương nên được cập nhật và thay đổi cho phù hợp với từng giai đoạn. Về phúc lợi, cần xây dựng chế độ phúc lợi phù hợp, chế độ phúc lợi phải đa dạng và có tính thiết thực với cuộc sống của công nhân viên.

Về quan hệ đồng nghiệp, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tự nguyện của nhân viên. Tuy nhiên, quan hệ đồng nghiệp chưa cho thấy có ảnh hưởng đến cam kết bắt buộc và cam kết vì đạo đức. Quan hệ đồng nghiệp có vai trò quan trọng trong việc duy trì lòng trung thành của công nhân viên đối với công ty. Do đó, để cải thiện mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong doanh nghiệp cần: *Thứ nhất*, tổ chức các cuộc thi văn nghệ, thể thao vào các dịp lễ tết, để công nhân viên vừa vui chơi vừa nâng cao tính đoàn kết, qua đó họ trở nên thân thiết và hiểu nhau hơn. *Thứ hai*, khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm để có thể hỗ trợ lẫn nhau, bằng cách phân chia công việc theo nhóm và đánh giá kết quả theo nhóm, lúc đó nhân viên ngoài việc cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của mình còn giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc của họ. Tuy nhiên, giải pháp này cũng có hạn chế là sẽ tạo ra sự ỷ lại của một số nhân viên không có tinh thần tự giác. *Thứ ba*, tuyên dương những cá nhân có thành tích cao và đi làm đúng giờ, để các nhân viên khác thấy đó mà noi theo.

Về bản chất công việc, kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố này có ảnh hưởng tích cực đến cam kết bắt buộc và cam kết vì đạo đức của nhân viên. Tuy nhiên, bản chất công việc có tác động ngược với cam kết tự

nguyện. Nhân viên sẽ ở lại doanh nghiệp làm việc lâu dài khi họ cảm thấy yêu thích công việc, cảm nhận được sự đóng góp của bản thân đối với công việc và việc vận dụng được năng lực bản thân trong công việc. Do đó, doanh nghiệp cần xây dựng quy trình tuyển dụng hợp lí, chặt chẽ và khoa học để có thể tuyển đúng người, đúng việc, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tính sáng tạo, linh động trong quá trình làm việc. Nên phân quyền cho nhân viên để họ có một quyền hạn nhất định trong việc xử lí công việc và các tình huống với tinh thần trách nhiệm. Khi phân quyền cho nhân viên cần xem xét đánh giá năng lực và tính cách của nhân viên, tránh tình trạng lạm dụng quyền hạn gây tổn hại cho doanh nghiệp hay trao quyền cho những người không có năng lực sẽ mang lại những thiệt hại khó lường.

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Kết quả nghiên cứu còn một số hạn chế như số lượng mẫu phỏng vấn còn ít nên hạn chế về tính tổng quan của đề tài. Nghiên cứu chỉ đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành lòng trung thành đến sự cam kết mà chưa nghiên cứu mối quan hệ ngược lại. Vì vậy, chưa có thể đưa ra một gợi ý giải pháp hoàn hảo cho doanh nghiệp trong chiến lược phát triển nhân sự. Nghiên cứu cũng còn hạn chế trong việc xác định mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành lòng trung thành và mối quan hệ giữa các yếu tố của sự cam kết. Từ những hạn chế của đề tài, các nghiên cứu tiếp theo không chỉ dừng lại ở việc xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành lòng trung thành đến sự cam kết mà còn xác định mối quan hệ hai chiều giữa các yếu tố cấu thành lòng trung thành và sự cam kết.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Allen, N. and J. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, 1-18.
- Bettencourt, L. a, Gwinner, K.P. & Meuter, M.L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *The Journal of applied psychology*, 86 (1), pp.29-41.

- Bùi Văn Nhơn (2006). *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*. Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
- Carmines, E. & McIver, J. (1981). *Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures*. Beverly Hills, CA: Sage Publications 65/115.
- Cheng, J. & Chew, L. (2004). *The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organisations*. An Empirical Study.
- Getchell, H. & Edward Herbert, (1975). *Factors affecting employee loyalty*. Massachusetts Institute of technology, Alfred P. Sloan School of management.
- Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (2006). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall, International, Inc.
- Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis with readings*. 5th ed. Prentice-Hall, New Jersey.
- Hoàng Trọng - Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Nhà xuất bản Hồng Đức, 2008.
- Kumar, D. N. S. & Shekhar, N., (2012). Perspectives envisaging employee loyalty. *Journal of Management Research*. Vol.12, No.2, pp.100-112.
- Mowday, Richard T, Richard M Steers and Lyman W Porter, (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, No.14, pp. 224-247.
- Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao động Xã hội.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3 nd), New York: Me Graw-Hill.
- Reichheld, F.F. (2003). *The One number you need to grow*. Harvard Business Review.
- Silvestro, R. & Management, P. (2002). Dispelling the modern myth - Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations & Productions Management*, Vol. 22, No.1, pp. 30-39.
- Steenkamp, J.B.E.M., & Van Trijp, H.C.M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), pp. 283-299.
- Stivastava M/P (1997). *Human resource planning: Approach needs assessments and priorities in manpower planning*. Nhà xuất bản Manak New Delhi.
- Trần Kim Dung (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- Trần Kim Dung (2005). *Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa*. Hội thảo quốc tế về doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, TP HCM 11/2005.
- Trần Kim Dung (2005). *Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam*. *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, Đại học Quốc gia TP.HCM, tập 8, số 12.
- Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh, 2008. *Kinh tế nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.