

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Văn Thành và Đặng Thành Lê** - Giải pháp chính sách nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp công nghiệp Hải Phòng trong thời gian tới. **Mã số: 135.1BMkt.11** 2
Policies to Improve the Competitiveness of Industrial Enterprises in Haiphong City in the Coming Time
- 2. Nguyễn Hoàng, Lê Trung Hiếu và Phan Chí Anh** - Phân tích quan hệ giữa các yếu tố đầu vào tới năng suất đầu ra của các doanh nghiệp dịch vụ du lịch lữ hành tại Việt Nam. Mã số: 135BMkt.11TRMg.11 10
Analyzing the Relationship between Input on the Output of Travel and Tourism Businesses in Vietnam

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Việt Lâm** - Nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm tăng cường sự hài lòng của khách hàng tại ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: 135.2FiBa.21** 19
Improve service quality to enhance customer satisfaction at Vietnamese commercial banks
- 4. Nguyễn Thanh Huyền, Nguyễn Thị Thanh Phương, Trần Thị Thu Trang và Lê Thanh Huyền** - Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của bảo hiểm trực tuyến tại Việt Nam - Nghiên cứu điển hình tại thành phố Hà Nội. **Mã số: 135.2BAdm.21** 29
A Study on Factors Impacting the Development of Online Insurance in Vietnam – a Case in Hanoi City
- 5. Hà Minh Hiếu** - Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn chuỗi cửa hàng cà phê của người tiêu dùng: trường hợp nghiên cứu khu vực TP. Hồ Chí Minh. **Mã số: 135.2BMkt.21** 41
Factors Affecting the Selection of Coffee Store Chain by Consumer: a Case in Hochiminh City
- 6. Lê Thị Thu Trang và Lưu Tiến Thuận** - Ảnh hưởng của quản trị quan hệ khách hàng và quản trị trải nghiệm khách hàng đến sự hài lòng và lòng trung thành khách hàng: Trường hợp các siêu thị tại Thành phố Cần Thơ. **Mã số: 135.2BMkt.21** 51
Influences of Customer Relationship and Customer Experience Management on Customer Satisfaction and Loyalty: A Case-study of Supermarkets in Cần Thơ City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Nguyễn Thị Minh Hòa** - Ghi nhận và khen thưởng bị lãng quên: Bằng chứng từ một khảo sát thực nghiệm về lòng trung thành của nhân viên tại một số doanh nghiệp, tổ chức ở Hà Nội. **Mã số: 135.3OMIs.31** 61
Ignored Acknowledgement and Rewarding: Evidence from an Experimental Survey on the Loyalty of Workers at Several Enterprises and Organizations in Hanoi City

GHI NHẬN VÀ KHEN THƯỞNG BỊ LÃNG QUÊN: BẰNG CHỨNG TỪ MỘT KHẢO SÁT THỰC NGHIỆM VỀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP, TỔ CHỨC Ở HÀ NỘI

Nguyễn Thị Minh Hòa
Trường Đại học Lao động - Xã hội
Email: nguyenthiminhhoa1212@yahoo.com

Ngày nhận: 14/10/2019

Ngày nhận lại: 10/11/2019

Ngày duyệt đăng: 15/11/2019

Nghiên cứu này khảo sát 266 nhân viên tại hơn 100 doanh nghiệp, tổ chức đóng trên địa bàn thành phố Hà Nội với mục tiêu nhận diện lại một số nhân tố cơ bản nhằm nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Kết quả phân tích bằng mô hình phương trình cấu trúc chỉ ra rằng, điều kiện làm việc, lương và phúc lợi, đào tạo, phong cách lãnh đạo và quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng đáng kể và tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Sự hài lòng của nhân viên được cải thiện dẫn đến mức độ trung thành của nhân viên cao hơn. Tuy nhiên, nhân tố ghi nhận và khen thưởng lại không tác động đến sự hài lòng của nhân viên. Điều này đi ngược lại khung lý thuyết cũng như kết quả của các nghiên cứu trước. Kết quả phỏng vấn sâu 3 nhà quản lý và 5 nhân viên tại 8 tổ chức khác nhau chỉ ra một số bất cập trong việc ghi nhận và khen thưởng nhân viên. Cán đầu hiệu thực sự động lực làm việc của nhân viên trong bối cảnh thất thoát nhân lực hiện nay, đặc biệt nhân lực chất lượng cao, ngụ ý rằng sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên có thể phụ thuộc vào mức độ ghi nhận và khen thưởng nhân viên.

Từ khóa: Sự hài lòng, lòng trung thành của nhân viên, mô hình phương trình cấu trúc.

1. Giới thiệu

Các nhà quản lý ngày nay nhận ra rằng nhân viên là tài sản quan trọng nhất của một tổ chức. Nhân viên là những khoản đầu tư mà nếu được quản lý và phát triển hiệu quả sẽ mang lại những phần thưởng dài hạn cho tổ chức dưới hình thức năng suất cao hơn. Nhân viên, những người có đủ trình độ và kinh nghiệm trong công việc, có thể đóng góp rất nhiều vào việc giúp đội ngũ quản lý vận hành tốt tổ chức (Carrell, Michael và cộng sự, 1992; Noe và cộng sự, 1997).

Các tổ chức đương đại không chỉ phải cạnh tranh về danh tiếng và tài nguyên tổ chức hữu hình, mà còn tham gia vào “cuộc chiến tranh giành tài năng” (Bartlett & Ghoshal, 2002). Theo đó, “cuộc chiến” này là sự cạnh tranh nhằm giành lấy những người lao động tài giỏi và có kỹ năng bằng cách thu hút họ làm việc cho tổ chức cũng như duy trì sự trung thành của họ.

Rõ ràng, việc giữ chân những người tài năng trong các tổ chức không chỉ là một chiến lược mà còn là một xu hướng thực tế. Trong xu thế chung của thế giới, các tổ chức tư và công, lợi nhuận và phi lợi nhuận của Việt Nam đã phải đầu tư vào nguồn nhân lực (NNL) để tăng sự hài lòng và của nhân viên nhằm tăng lòng trung thành của họ với tổ chức.

Một thực trạng đáng lo ngại ở Việt Nam hiện nay, số liệu năm 2018 cho thấy, những thất thoát

nhận tài nội bộ mà các doanh nghiệp tiếp tục phải “gồng gánh” chiếm tới 51% NNL. Sự thất thoát này biểu hiện dưới ba hình thức: Thất thoát đáng tiếc (người nỗ lực vẫn ra đi), Từ bỏ (người chán công ty và ra đi) và Nhóm “Zombie” (ít nỗ lực nhưng vẫn ở lại công ty). Tỷ lệ nghỉ việc vẫn tiếp tục tăng cao, dự báo năm 2019 sẽ là 22%, cao nhất trong 3 năm gần đây, so với 20% của năm 2018 và 16% của năm 2017 (Anphabe, 2018).

Như vậy, ngày càng có nhiều doanh nghiệp, tổ chức ở Việt Nam hiện phải đối mặt với những thách thức trong việc quản lý nhân lực, bao gồm “chảy máu chất xám”. Việc nghiên cứu các yếu tố tác động nhằm giữ chân nhân viên nội chung tại các tổ chức và doanh nghiệp là rất cấp thiết, đặc biệt trong bối cảnh phát triển mạnh của khoa học kỹ thuật, công nghệ và cạnh tranh khốc liệt về NNL trên toàn cầu như hiện nay.

2. Cơ sở lý thuyết, xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết

Các lý thuyết tạo động lực lý giải các yếu tố tác động tới sự hài lòng đối với công việc của người lao động, đồng thời cũng giải thích cách thức và những điều có thể làm cho mọi người hài lòng hơn, thông qua đó dẫn đến lòng trung thành của họ.

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Trong số những lý thuyết kinh điển không thể không nhắc đến một số lý thuyết lớn, bao gồm: Lý thuyết hệ thống, phân cấp nhu cầu của Maslow, Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg, Thuyết X và Thuyết Y về tạo động lực của Douglas McGregor, Lý thuyết kỳ vọng của Vroom, Học thuyết công bằng của Adam... Với năm phương thức chủ yếu giải thích hành vi - nhu cầu, củng cố, nhận thức, đặc điểm công việc và cảm xúc - làm nền tảng cho sự phát triển của các lý thuyết hiện đại về động lực của con người (Kretiner, 1998).

Đề nhân viên trung thành, gắn kết với doanh nghiệp, tổ chức cần phải thỏa mãn các nhu cầu, mong muốn, tăng sự hài lòng của họ, trên cơ sở tổng hợp từ những lý thuyết động lực, theo Ramlall (2004), các nội dung này bao gồm:

+ Nhu cầu: dựa trên các giá trị cá nhân, gia đình và văn hóa của nhân viên. Những nhu cầu này phụ thuộc vào tình trạng kinh tế, chính trị và xã hội hiện tại; nguyện vọng nghề nghiệp; nhu cầu cân bằng giữa sự nghiệp, gia đình, giáo dục, cộng đồng, tôn giáo và các yếu tố khác; và cảm giác chung về sự hài lòng của một người với trạng thái hiện tại;

+ Môi trường làm việc: an toàn, năng suất, tôn trọng, mang lại cảm giác thoải mái và thân thiện cho người lao động;

+ Trách nhiệm: có thẩm quyền để thực hiện và thể hiện năng lực trong công việc thuộc lĩnh vực đảm nhiệm;

+ Người quản lý và các nhà lãnh đạo: phải thường xuyên hỗ trợ, đào tạo, huấn luyện và phát triển nhân viên để giúp họ hoàn thành công việc, đạt được nhiệm vụ của tổ chức;

+ Công bằng và Minh bạch: Được ghi nhận và khen thưởng một cách công bằng và minh bạch bất kể tuổi tác, giới tính, dân tộc, khuyết tật, khuynh hướng tình dục, vị trí địa lý hoặc các đặc điểm khác. Một sự đánh giá hoặc phần thưởng được coi là rất có ý nghĩa và quan trọng đối với từng nhân viên có thể thúc đẩy họ nỗ lực và làm việc hiệu quả hơn;

+ Phát triển nhân viên: được hoạt động trong môi trường thách thức, mang đến cơ hội học tập mới, đóng góp đáng kể vào thành công của tổ chức, mang đến cơ hội thăng tiến và phát triển cá nhân;

+ Phản hồi: Cá nhân người lao động mong muốn có phản hồi kịp thời và cởi mở từ người quản lý, giám sát của họ.

2.2. Xây dựng giả thuyết nghiên cứu

(1) Điều kiện làm việc: bao gồm: (1) các yếu tố bên ngoài như khí hậu, nhiệt độ, độ ẩm, ánh sáng trong nơi làm việc, tiếng ồn và nhiều, khí, bụi, xạ, bụi, khói và các yếu tố gây hại khác; (2) yếu tố chủ quan như giới tính và tuổi của người lao động, mệt mỏi, đơn điệu, tư thế không thuận lợi trong quá trình làm việc, v.v.; (3) yếu tố liên quan đến tổ chức sản

xuất như thời gian ca kíp, lịch làm việc, cường độ công việc, áp lực căng thẳng, vv...; và (4) yếu tố liên quan đến trang thiết bị: máy móc, thiết bị, công xưởng, dụng cụ, vật tư, thiết bị thí nghiệm, v.v... (Buble, 2006, trang 437 trích trong Bakotic & Babic, 2013).

Người lao động làm việc trong điều kiện không tốt sẽ giảm sút sự hài lòng, do không những nó hạn chế nhân viên thể hiện khả năng của họ mà còn khó phát huy được đầy đủ các sở trường tiềm năng. Cho dù người lao động được nhận mức lương cao hơn và phụ cấp đặc thù do môi trường độc hại nhưng mức độ hài lòng của họ cũng thấp hơn nhiều so với những lao động làm việc ở môi trường bình thường (Bakotic & Babic, 2013). Do đó, khi đề cập tới vai trò an toàn của điều kiện làm việc, tức hàm ý rằng, các yếu tố này phải đảm bảo người lao động làm việc mà không bị ảnh hưởng xấu tới sức khỏe, tính mạng hoặc tránh được các rủi ro như tai nạn, thương tích cũng như bệnh nghề nghiệp (Trần Kim Dung, 2005).

Giả thuyết H1: Điều kiện làm việc tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên.

(2) *Lương và phúc lợi*: Tiền lương có một ý nghĩa quan trọng đối với cả người lao động và tổ chức. Đối với người lao động, họ quan tâm đến vấn đề tiền lương vì nhiều lý do; Thứ nhất, tiền lương là mệnh giá cơ bản nhất của thu nhập của người lao động, đồng thời, giúp họ trang trải chi tiêu, trợ cấp sinh hoạt phí và các dịch vụ cần thiết; Thứ hai, thu nhập ảnh hưởng đến vị trí của họ trong gia đình, trong mối quan hệ với các đồng nghiệp, cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và vì thế; Thứ ba, khả năng kiếm được mức lương cao sẽ tạo ra một động lực cho nhân viên nỗ lực học hỏi với mục đích là nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức. Ngược lại, đối với tổ chức, bên cạnh việc chi trả cho sức lao động, thì tiền lương đi kèm với phúc lợi được coi như một công cụ để giữ chân và thu hút các nhân viên, đặc biệt là những người tài năng.

Lương và phúc lợi đã được chứng minh là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên (Rustagi & Dua, 2012). Mức lương tỷ lệ thuận với mức độ hài lòng công việc (Jones & Sloane, 2007) và làm tăng lòng trung thành của họ với tổ chức (SHRM, 2016). Điều này càng đặc biệt đúng tại những quốc gia đang phát triển như Việt Nam (Trần Kim Dung, 2005; Phạm Văn Mạnh, 2012).

Giả thuyết H2: Lương và phúc lợi tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên.

(3) *Khen thưởng và ghi nhận*: Được công nhận, đánh giá và khen thưởng thể hiện sự ghi nhận những đóng góp của nhân viên đối với tổ chức cũng như đánh giá cao những nỗ lực của họ là điều rất cần thiết.

Việc ghi nhận cũng thể hiện sự tin tưởng của tổ chức đối với nhân viên. Nó tạo ra một cảm giác rằng

những gì người lao động đang làm là có giá trị và có ý nghĩa và họ được các nhà quản lý và đồng nghiệp tôn trọng, qua đó thúc đẩy mọi người làm việc chăm chỉ và hăng say hơn.

Maurer (2001) chỉ ra rằng phần thưởng và ghi nhận liên quan đến thành công của một tổ chức và sự hài lòng của nhân viên. Việc phát triển hệ thống khen thưởng cho nhân viên (Coomber và Barriball, 2007) cũng được coi là một trong những ưu tiên hàng đầu để tăng sự hài lòng của nhân viên (Turkyilmaz, Akman, Ozkan, & Pastuszak, 2011).

Giả thuyết H3: Khen thưởng và ghi nhận tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên.

(4) *Đào tạo nhân viên*: sẽ góp phần tạo ra một môi trường làm việc hợp tác. Trong bất kỳ tổ chức nào, công việc của nhân viên đều có liên quan đến nhau. Toàn bộ doanh nghiệp, tổ chức cần hợp tác với thiện chí để đạt được hiệu quả tốt nhất. Hơn nữa, nhân viên có thể cần được đào tạo, tập huấn để có thể đáp ứng yêu cầu giải quyết công việc một cách độc lập và có trách nhiệm ngày càng tăng. Thông qua đó, họ có cơ hội nâng cao trình độ, vị thế cũng như nhận được công việc phù hợp hơn hoặc mức thu nhập cao hơn.

Bằng chứng thực nghiệm cũng cho thấy (Birdi, Clegg, Patterson và Robinson, 2008), đào tạo đóng vai trò chính trong chiến lược cạnh tranh của nhiều tổ chức trong các giai đoạn hiện nay. Đào tạo có thể giúp tổ chức đạt được nhiều mục tiêu quan trọng (Li, Zhao & Liu, 2006), trong đó phải kể đến việc nhân viên có thể mở rộng kiến thức, tự phát triển nâng cao năng lực bản thân (Jun, Cai và Shin, 2006). Đây là lý do mà phần lớn các tổ chức đã đầu tư rất nhiều tiền vào đào tạo cho nhân viên hàng năm (Allen & Hartman, 2005)

Giả thuyết H4: Đào tạo nhân viên tác động tích cực đến sự hài lòng của họ.

(5) *Phong cách lãnh đạo, quản lý*: Tất cả nhân viên đều muốn cảm thấy được tôn trọng tại nơi làm việc và tăng sự hài lòng đối với công việc. Một lời cảm ơn từ cấp trên có thể thúc đẩy rất mạnh động lực làm việc của nhân viên. Phản hồi mang tính xây dựng và giao tiếp cởi mở khuyến khích sự tôn trọng giữa người quản lý/chủ lao động và nhân viên.

Sự tôn trọng của người quản lý với nhân viên không chỉ thể hiện một cách triu tượng mà còn thông qua các hành vi cụ thể như xin ý kiến cấp dưới đối với những công việc liên quan tới họ. Bên cạnh đó, lãnh đạo thể hiện sự quan tâm, giúp đỡ nhân viên là một động lực không nhỏ để họ cố gắng hoàn thành nhiệm vụ được giao (Trần Kim Dung, 2005; Jun, Cai và Shin, 2006).

Trong báo cáo nghiên cứu năm 2016 của Hiệp hội quản lý NNL (SHRM, 2016), tiết lộ rằng khoảng một nửa nhân viên coi sự tôn trọng của người quản

lý đối với ý tưởng của họ là “một bữa tiệc” rất quan trọng về sự hài lòng trong công việc.

Giả thuyết H5: Phong cách lãnh đạo tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên.

(6) *Quan hệ đồng nghiệp*: Nhân viên không nhất thiết phải làm bạn với tất cả các đồng nghiệp. Điều quan trọng nhất là họ cảm thấy có thể nhờ đồng nghiệp giúp đỡ và hỗ trợ khi gặp vấn đề trong quá trình làm việc. Nếu một nhân viên cảm thấy bị tách rời về mặt cảm xúc hoặc xã hội tại nơi làm việc và dường như không thể phù hợp với văn hóa của tổ chức hoặc hòa đồng với các đồng nghiệp, họ có thể đi tìm một công việc khác hơn là cố gắng hòa nhập với tổ chức.

Đối với người lao động thì việc được làm cùng với ai cũng quan trọng như vai trò của chính họ. Môi trường tốt tại nơi làm việc rất quan trọng để hoàn thành công việc và đây cũng là một trong những yếu tố dự báo hàng đầu về sự hài lòng trong công việc.

Đã có những kết quả nghiên cứu tương đồng cho thấy vai trò nổi trội của nhân tố “Đồng nghiệp” (Griffin, Patterson và West, 2001; Rahman và Bullock’s, 2005; Trần Kim Dung, 2005; Mai Ngọc Khuong and Bui Diem Tien, 2013). Trong bối cảnh luôn phải cạnh tranh và áp lực công việc thì có được sự thoải mái khi phối hợp với người khác là động lực lớn đối với người lao động.

Giả thuyết H6: Quan hệ đồng nghiệp tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên.

(7) *Mối quan hệ giữa Lòng trung thành và Sự hài lòng của nhân viên*

Lòng trung thành được định nghĩa là những biểu hiện mang tính chủ động về lòng tự hào và sự tận tâm với tổ chức. Biểu hiện của nó là chống đối lại với những chỉ trích, phản nản và nhấn mạnh vào những khía cạnh tích cực của một tổ chức (Neihoff, Moorman, và Fuller, 2001). Theo Allen và Grisaffe (2001) thì lòng trung thành được coi là một trạng thái tâm lý, ngụ ý mỗi quan hệ của nhân viên với tổ chức khi nhân viên quyết định ở lại với tổ chức. Nhân viên có thể thể hiện lòng trung thành của mình ở các cấp độ khác nhau với các đối tượng khác nhau ở nơi làm việc của mình (Schrag, 2011).

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, lòng trung thành của nhân viên là một cấu trúc phức tạp và đa diện, được xác định bởi các hệ quan điểm khác nhau, cả triết học (Gilbert, 2001; Randels, 2001; Schrag, 2001) và tâm lý (Hart & Thompson, 2007). Một số nhà khoa học khác lại coi sự trung thành của nhân viên như một thái độ (Hart & Thompson, 2007; Leck & Saunders, 1992) hoặc một hành vi (Hoffmann, 2006; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988), hoặc sự kết hợp của các đặc điểm tâm lý và đức tính (Randels, 2001).

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

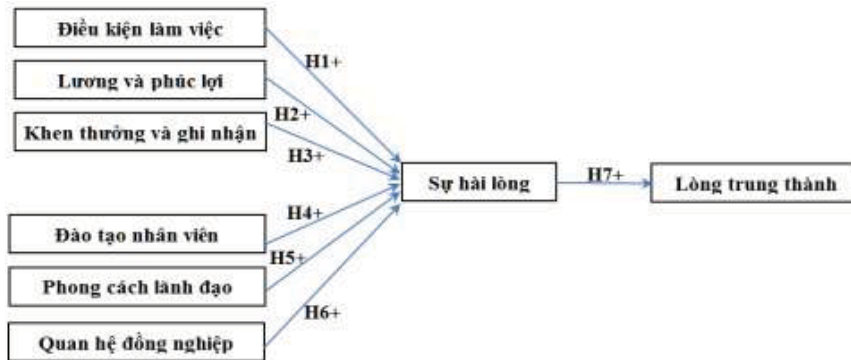
Sự hài lòng của nhân viên trong các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy đó không chỉ là toàn bộ cảm xúc về công việc mà còn là một tập hợp thái độ liên quan đến các khía cạnh khác nhau của công việc. Cảm nhận về công việc thường được phản ánh trong hành vi và được điều chỉnh bởi sự thỏa mãn của nhân viên về các vấn đề của tổ chức (Spector, 1997).

Sự hài lòng của nhân viên còn có thể được so sánh bởi tình hình công việc hiện tại với nhu cầu cá nhân (Rice và cộng sự, 1989). Theo Le'vy-Garboua và cộng sự (2007) thì sự hài lòng được phản ánh không chỉ thông qua sự tham gia công việc thực tế, kinh nghiệm trong quá khứ mà còn qua những kỳ vọng sắp tới và cơ hội về công việc bên ngoài.

Moyes, Shao và Newsome (2008) chỉ ra rằng Sự hài lòng của nhân viên thể hiện qua mức độ hài lòng với vị trí người đó nắm giữ. Mặt khác sự hài lòng cũng được đánh giá dựa trên việc đáp ứng nhu cầu của nhân viên ở các cấp độ khác nhau (Togia và cộng sự, 2004). Các nhà quản lý ngày nay đánh giá công tác nhân sự để tìm giải pháp đáp ứng những nhu cầu của nhân viên với hy vọng ngày càng tăng lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức (Rani và cộng sự, 2011). Các nhân viên trung thành hơn khi họ hài lòng hơn với công việc và vì vậy, người quản lý nhân sự mong muốn đóng góp trong việc đáp ứng nhu cầu của nhân viên (Jun, Cai, & Shin, 2006; Nguyễn Thị Thu Hằng, Nguyễn Khánh Trang, 2013; SHRM, 2016; Welander, Astvik, Isaksson, 2019).

Giả thuyết H7: Sự hài lòng có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên.

Dựa vào những phân tích ở trên, khung nghiên cứu được đề xuất (hình 1)



Hình 1: Khung nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phát triển thang đo

Việc ứng dụng, phát triển thang đo về sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đã được các nhà nghiên cứu tiến hành tại nhiều quốc gia trên thế giới. Dựa trên tổng quan tài liệu, nghiên cứu kế thừa và

chọn lựa các thang đo từ các nghiên cứu trước đây. Sử dụng thang đo Likert 5 điểm với đáp án từ “Hoàn toàn không đồng ý = 1” đến “Hoàn toàn đồng ý = 5”. Nguồn gốc thang đo được kế thừa từ những nghiên cứu trước (Bảng 2).

Sau khi xây dựng, bộ công cụ được tiến hành điều tra thử nghiệm trên 30 đối tượng, các phản hồi được ghi nhận, phân tích đánh giá sơ bộ, loại bỏ các bất hợp lý, tham khảo ý kiến các chuyên gia, các nhà quản lý trong lĩnh vực quản trị nhân sự để hoàn thiện trước khi khảo sát chính thức (phiếu khảo sát thực địa). Bảng hỏi cũng bao gồm thông tin nhân khẩu học như giới tính, tuổi tác, học vấn, lương tháng.

3.2. Mẫu khảo sát và thu thập dữ liệu

Thông qua các mối quan hệ, dữ liệu được thu thập bằng cách gửi bảng hỏi tự điền tới các nhân viên từ tháng 4 đến tháng 7/2019 tại trên 100 doanh nghiệp và tổ chức trên địa bàn Hà Nội với chiến thuật “trái tuyết lăn”. Tổng số 300 phiếu hỏi phát ra, thu về 277, sau khi loại bỏ 11 phiếu không hợp lệ, thiếu thông tin, còn lại 266 phiếu đưa vào phân tích (tỷ lệ đạt yêu cầu/số phát ra chiếm trên 88%).

Với kỳ vọng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình phương trình cấu trúc (SEM) nhằm kiểm định tác động của các nhân tố tới “Sự hài lòng” và “Lòng trung thành” của nhân viên một cách chính xác nhất, bên cạnh yêu cầu về chất lượng, mẫu phải đảm bảo đạt yêu cầu về quy mô.

Để phân tích nhân tố (Hair và cộng sự, 1998), và đối với các nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) ((Bentler & Chou, 1987), cỡ mẫu tối thiểu cần tuân thủ phải bằng hoặc lớn hơn 5 lần các biến độc lập, $N = 5 \times$ số mục (items), và nên từ 200 quan sát trở lên (Kenny, 2003).

Cuộc khảo sát này được tiến hành với 40 mục, do đó, kích thước mẫu tối thiểu theo yêu cầu phải là $5 \times 40 = 200$ quan sát. Dựa trên dữ liệu thu thập thực tế, tổng số phiếu hợp lệ của người trả lời là 266 người, đáp ứng yêu cầu đặt ra đồng thời đối với phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cũng như Mô hình phương trình cấu trúc (SEM).

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nhằm đảm bảo phản ánh đầy đủ thông tin khảo sát cũng như tính tinh gọn của mô hình nghiên cứu, các kỹ thuật phân tích thống kê được áp dụng, xử lý dựa trên phần mềm SPSS và Amos phiên bản 21.

Thông kê mô tả, kiểm định và phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bên cạnh việc sử dụng thống kê mô tả mẫu, các thang đo được kiểm định độ tin cậy và giá trị xác thực với giá trị Cronbach's Alpha. Tiếp theo, áp dụng EFA nhằm rút gọn các yếu tố giải thích chính từ tập hợp biến quan sát.

Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

CFA là một trong các kỹ thuật thống kê của mô hình phương trình cấu trúc (SEM), được sử dụng khi nhà nghiên cứu có sẵn một số kiến thức về cấu trúc biến tiềm ẩn cơ sở, trong đó mối quan hệ hay giả thuyết giữa biến quan sát và nhân tố cơ sở được mặc nhiên thừa nhận trước khi kiểm định thống kê. CFA cho phép kiểm định chất lượng các biến quan sát (measured variables) đại diện cho các nhân tố (constructs), độ phù hợp của mô hình và giá trị phân biệt của bộ thang đo.

Mô hình phương trình cấu trúc (SEM - Structural Equation Modeling)

SEM là một trong những phương pháp ưu việt hiện nay, được sử dụng trong khá nhiều nghiên cứu xã hội, tâm lý, kinh tế, quản trị kinh doanh ...vv, nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu đã đề xuất. Kiểm tra những mối quan hệ phức tạp trong mô hình giữa các biến tiềm ẩn trong mỗi quan hệ nhân quả.

SEM đồng thời đánh giá mức độ tác động mạnh/yếu của quan hệ đó và cho phép chỉ ra mô hình phù hợp nhất từ kết quả nghiên cứu (Kaplan, 2011).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Cơ cấu mẫu khảo sát

Trong số những người được khảo sát, nữ nhân viên chiếm ưu thế với tỷ lệ gần 70%, cao hơn so với nam giới. Nhóm tuổi của đối tượng khảo sát chủ yếu từ 40 tuổi trở xuống (chiếm 85,7%), dường như nữ giới trong mẫu khảo sát có độ tuổi trẻ hơn nam, tuy nhiên khác biệt này không đáng kể (không có ý nghĩa thống kê - Giá trị kiểm định Chi bình phương $P\text{-value} = 0.148 > 0.05$) (Bảng 1).

Số liệu cho thấy, đại đa số đối tượng được khảo sát có trình độ đại học và trên đại học với tỷ lệ chung tương ứng 68,0% và 25,2%. Số nhân viên có trình độ trung cấp trở xuống rất thấp (8 người), chỉ chiếm tỷ lệ 3,0% trong mẫu khảo sát. Mặc dù tồn tại sự khác biệt về trình độ học vấn giữa nữ và nam giới, dường như nữ giới có trình độ học vấn cao hơn nam, tuy nhiên sự khác biệt này không có ý nghĩa thống kê ($P\text{ value} = 0.543 > 0.05$).

Nữ giới chiếm tỷ lệ 56,3% đối tượng có mức lương hàng tháng thấp từ 7 triệu trở xuống, trong khi con số này ở nam giới chỉ là 38,2%. Đặc biệt, với mức lương cao từ 10 triệu trở lên, nam giới chiếm tỷ lệ áp đảo so với nữ, tỷ lệ tương ứng 26,3% so với 15,8% (Bảng 1). Rõ ràng, tồn tại sự bất bình đẳng về mức lương giữa nam và nữ với sự yếu thế thuộc về

nữ giới, sự khác biệt này có ý nghĩa thống kê ($P\text{-value} = 0,084 < 0,10$ - ý nghĩa ở mức 10%).

Tỷ lệ người lao động trong mẫu khảo sát đang làm việc tại Công ty TNHH, Cổ phần và Đơn vị sự nghiệp khá tương đồng (xấp xỉ 25% – 27%). Số đối tượng hiện đang làm việc tại các Cơ quan chuyên môn, hành chính nhà nước cũng như tại các Công ty tư nhân thấp, chiếm tỷ lệ khá khiêm tốn, chỉ từ 8,3% trở xuống.

Nhằm đa dạng đối tượng, bên cạnh các doanh nghiệp (nhà nước hoặc có phần vốn góp từ nhà nước cũng như ngoài nhà nước) trên địa bàn Tp Hà Nội, thì người lao động trong Đơn vị sự nghiệp, Cơ quan quản lý hành chính, chuyên môn cũng được khảo sát, do đó, tỷ lệ người lao động hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp, tổ chức có sở hữu nhà nước chiếm tỷ lệ khá cao với 66,5%. Giới tính nhân viên được khảo sát không có sự khác biệt khi phân tách theo đặc trưng nơi làm việc (hình thức pháp lý và sở hữu với giá trị kiểm định $P\text{-value}$ tương ứng $= 0,425$ và $0,681 > 0,05$).

4.2. Độ tin cậy và tính xác thực của thang đo

Vì các biến đo lường trong nghiên cứu này khá phức tạp, trừu tượng, được tổng hợp từ nhiều nghiên cứu và có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau, do đó, trước tiên cần tiến hành kiểm định thang đo của các biến quan sát để xác định độ tin cậy.

Các thành phần thang đo của các nhân tố tác động (biến độc lập) và của sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên (biến phụ thuộc):

Kết quả các kiểm định cuối cùng, sau khi loại những biến quan sát không đủ tiêu chuẩn (Bảng 2) cho thấy, Cronbach's Alpha $> 0,6$ và hệ số tương quan biến tổng (Corrected item total correlation) của các biến đo lường $> 0,3$ (Nunnally & Bernstein 1994). Các biến quan sát còn lại đưa vào phân tích đều đạt được độ tin cậy cao trong từng nhóm nhân tố. Do đó, các biến đo lường thành phần này đều đạt được độ tin cậy và được sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích nhân tố khẳng định CFA tiếp theo.

Đối với các nhân tố (biến tiềm ẩn) phụ thuộc, 2 biến quan sát của thang đo Lòng trung thành LO1 và LO2 không đạt yêu cầu, đã bị loại khỏi nhân tố, như vậy, các biến quan sát còn lại được sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) tiếp theo.

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

Sau bước kiểm tra độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha, 23 biến đo lường trong mô hình nghiên cứu được giữ lại đưa vào phân tích EFA, để gom thành các nhân tố có cùng tính chất lại với nhau và sử dụng như biến độc lập (tiềm ẩn) trong các bước phân tích CFA và SEM kế tiếp. Quá trình phân tích EFA được thực hiện lần lượt qua 3 lần xoay

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Bảng 1: Cơ cấu mẫu khảo sát theo giới tính, nhóm tuổi, trình độ học vấn, mức lương và đặc trưng nơi làm việc (hình thức pháp lý và sở hữu)

Nội dung	Nam		Nữ		Tổng số	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nhóm tuổi						
Dưới 30	31	40,8	95	50,0	126	47,4
Từ 31 đến 40	29	38,2	73	38,4	102	38,3
Từ 41 đến 50	14	18,4	21	11,1	35	13,2
51 trở lên	2	2,6	1	0,5	3	1,1
Trình độ học vấn						
THPT	2	2,6	3	1,6	5	1,9
Trung cấp	2	2,6	1	0,5	3	1,1
Cao đẳng	3	3,9	7	3,7	10	3,8
Đại học	48	63,2	133	70,0	181	68,0
Trên đại học	21	27,6	46	24,2	67	25,2
Mức lương hàng tháng						
Dưới 5 triệu	10	13,2	42	22,1	52	19,5
5-7 triệu	19	25,0	65	34,2	84	31,6
7-10 triệu	27	35,5	53	27,9	80	30,1
10-13 triệu	14	18,4	19	10,0	33	12,4
Trên 13 triệu	6	7,9	11	5,8	17	6,4
Nơi làm việc (hình thức pháp lý)						
Công ty TNHH	25	32,9	48	25,3	73	27,4
Công ty Cổ phần	19	25,0	48	25,3	67	25,2
Công ty Tư nhân	2	2,6	14	7,4	16	6,0
CQ Hành chính NN	7	9,2	15	7,9	22	8,3
Đơn vị sự nghiệp	15	19,7	53	27,9	68	25,6
CQ Chuyên môn NN	6	7,9	9	4,7	15	5,6
Khác	2	2,6	3	1,6	5	1,9
Nơi làm việc (hình thức sở hữu chính)						
Nhà nước và/hoặc có vốn góp từ nhà nước	52	68,4	125	65,8	177	66,5
Ngoài nhà nước	24	31,6	65	34,2	89	33,5
Tổng số	76	100,0	190	100,0	266	100,0

Nguồn: Kết quả khảo sát nghiên cứu, 2019

nhân tố (sau mỗi lần, loại lần lượt từng biến quan sát không đạt tiêu chuẩn) nhằm đảm bảo mô hình EFA phù hợp với dữ liệu và có ý nghĩa thực tiễn. Phương pháp thành phần chính (Principal component) với phép xoay Varimax được sử dụng trong quá trình phân tích EFA.

Hình thành các nhân tố tác động đến Sự hài lòng của nhân viên:

Các biến có trọng số không đạt yêu cầu về hệ số tải nhân tố (factor loading < 0,5) lần lượt bị loại bỏ qua 2 lần xoay nhân tố gồm: lần 1 loại các biến quan sát vì có hệ số tải nhân tố đều < 0,5 và bị tải chéo sang nhân tố khác (không đồng nhất), hơn nữa sự khác biệt giá trị của biến quan sát giữa 2 nhóm nhân tố không thỏa mãn > 0,3 nên loại biến (Peterson, 1994).

Tất cả các giá trị kiểm định đều đạt yêu cầu với $0,5 \leq KMO = 0,936 \leq 1,0$; Tổng phương sai giải thích $82,39\% \geq 50\%$ (Hair và cộng sự, 1998); Hệ số tải nhân tố $\geq 0,5$ (Anderson & Gerbing, 1988). Như vậy, việc giải thích yếu tố có thể được coi là khá tốt.

4.4. Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

Sau khi cải thiện mô hình, kết quả CFA cho thấy, các giá trị kiểm định của mô hình đo lường đều đạt yêu cầu đề ra: Tỷ số Chi-square/df = $2,475 < 3$ (Carmines & McIver, 1981); Chỉ số (Root Mean square Error Approximation) RMSEA = $0,075 < 0,08$ (Steiger, 1990); Chỉ số Tucker & Lewis (Tucker & Lewis Index) TLI = $0,923 > 0,9$; Chỉ số thích hợp so sánh (Comparative Fix Index) CFI =

Bảng 2: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha các thành phần thang đo và nguồn gốc (6 nhân tố ảnh hưởng và 2 nhân tố phụ thuộc Sự hài lòng, Lòng trung thành)

Tên biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến	Nguồn gốc thang đo
Nhân tố (biến) độc lập			
Điều kiện làm việc (WC) - Cronbach's Alpha = 0,834			
WC1 - Nơi làm việc an toàn	0,624	0,838	Spector (1985); Trần Kim Dung (2005)
WC2 - Cơ sở vật chất và thiết bị đầy đủ	0,771	0,692	
WC3 - Trang thiết bị giữ gìn tốt	0,694	0,771	
Lương và phúc lợi (PB) - Cronbach's Alpha = 0,902			
PB1 - Tiền lương tương xứng năng lực	0,812	0,862	Spector (1985); John McConnell (2003); Ahmad và Schroeder, (2003)
PB2 - Tiền lương, thưởng công bằng	0,810	0,862	
PB3 - Lương và phúc lợi kích thích làm việc	0,751	0,884	
PB4 - Chế độ phúc lợi công bằng	0,749	0,884	
Khen thưởng và ghi nhận (RR) - Cronbach's Alpha = 0,934			
RR1 - Đánh giá công khai minh bạch	0,853	0,911	Roberts (2005); Mikander (2010)
RR2 - Kết quả được đánh giá khách quan	0,898	0,896	
RR3 - Luôn được khen thưởng và ghi nhận	0,863	0,909	
RR4 - Được khen thưởng kịp thời	0,772	0,939	
Đào tạo nhân viên (ET) - Cronbach's Alpha = 0,935			
ET1 - Thường xuyên được đào tạo	0,827	0,922	Lytle và cộng sự (1998); Ahmad và Schroeder (2003);
ET2 - Được đào tạo định hướng nghề	0,856	0,912	
ET3 - Qua đào tạo có cơ hội phát triển	0,875	0,906	
ET4 - Chương trình đào tạo có chất lượng	0,829	0,921	
Phong cách lãnh đạo (ML) - Cronbach's Alpha = 0,932			
ML1 - Lãnh đạo luôn tạo điều kiện	0,838	0,912	Lytle và cộng sự (1998); Donghong Ding và cộng sự (2012);
ML2 - Lãnh đạo luôn tôn trọng	0,887	0,898	
ML3 - Lãnh đạo luôn hỏi ý kiến tôi	0,797	0,925	
ML4 - Lãnh đạo luôn hỗ trợ giúp đỡ	0,845	0,911	
Đồng nghiệp (CO) - Cronbach's Alpha = 0,925			
CO1 - Đồng nghiệp thân thiện	0,820	0,906	Jun, Cai và Shin, (2006); Trần Kim Dung (2005)
CO2 - Đồng nghiệp giúp đỡ hỗ trợ	0,860	0,893	
CO3 - Đồng nghiệp thi đua lành mạnh	0,800	0,916	
CO4 - Thoải mái hứng thú làm việc với ĐN	0,840	0,898	
Nhân tố (biến) phụ thuộc			
Sự hài lòng (ES) - Cronbach's Alpha = 0,900			
ES1 - Đây là nơi làm việc thoải mái	0,822	0,843	Jun, Cai và Shin, (2006); Trần Kim Dung (2005)
ES2 - Hài lòng với công việc và luôn cố gắng	0,821	0,847	
ES3 - Không có gì khiến không hài lòng	0,785	0,886	
Lòng trung thành (LO) - Cronbach's Alpha = 0,892			
LO3 - Từ chối công việc nơi khác dù lương cao	0,770	0,890	Davis-Blake và cộng sự (2003); Jun, Cai và Shin, (2006).
LO4 - Thấy giá trị công việc trong tổ chức	0,853	0,799	
LO5 - Đóng góp có ý nghĩa với tổ chức	0,784	0,858	

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu khảo sát năm 2019
 $0,934 > 0,9$ (Bentler & Bonett, 1980); P-value của mô hình = $0,000 < 0,05$ (Jöreskog & Sorbom, 1989). Mặc dù chỉ số GFI = $0,828 < 0,9$, tuy nhiên, phương pháp tính GFI bị phê phán bởi chỉ số này chịu ảnh

hưởng bởi kích thước mẫu, do đó hiện nay có sự đồng thuận cao là không sử dụng chỉ số này (Sharma, Mukherjee, Kumar, & Dillon, 2005).

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Bảng 3: Ma trận xoay nhân tố các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng

Biến quan sát	Ma trận xoay nhân tố					
	Nhóm nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
WC1						.789
WC2						.810
WC3						.710
PB1				.801		
PB2				.696		
PB3				.791		
PB4				.663		
RR1			.711			
RR2			.745			
RR3			.700			
RR4			.680			
ET1	.822					
ET2	.801					
ET3	.779					
ET4	.697					
ML1					.637	
ML2					.758	
ML3					.712	
ML4					.727	
CO1		.889				
CO2		.864				
CO3		.720				
CO4		.735				
Tổng phương sai trích = 82,39%						
Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0,936						
Kiểm định Bartlett's Test of Sphericity Sig = 0,000						

Phương pháp trích: Principal Component Analysis.

Phương pháp xoay: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Xoay hội tụ 6 vòng lặp (Rotation converged in 6 iterations).

Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát năm 2019

Đề đảm bảo dữ liệu đạt tiêu chuẩn phân tích

SEM, theo Hair và cộng sự (2010), cần đảm bảo với

có tác động tới Sự hài lòng của nhân viên (Giá trị

Bảng 4: Các giá trị kiểm định độ phù hợp trong CFA

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	LO	CO	ET	PB	RR	WC	ML	ES
LO	0.905	0.761	0.599	0.917	0.872							
CO	0.915	0.730	0.638	0.928	0.678	0.854						
ET	0.943	0.806	0.567	0.948	0.716	0.612	0.898					
PB	0.903	0.699	0.629	0.908	0.718	0.636	0.705	0.836				
RR	0.937	0.788	0.677	0.952	0.698	0.693	0.699	0.786	0.888			
WC	0.842	0.641	0.549	0.860	0.588	0.561	0.638	0.627	0.616	0.801		
ML	0.934	0.779	0.677	0.940	0.767	0.730	0.722	0.679	0.823	0.642	0.883	
ES	0.904	0.759	0.677	0.914	0.774	0.799	0.753	0.793	0.795	0.741	0.823	0.871

Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát năm 2019

các ngưỡng giá trị:

Độ tin cậy tổng hợp - Composite Reliability (**CR**) > 0,7;

Giá trị độ hội tụ - Convergent Validity được phản ánh qua: Phương sai trích trung bình - Average Variance Extracted (**AVE**) > 0,5;

Giá trị độ phân biệt - Discriminant Validity được phản ánh qua: Phương sai chia sẻ cực đại - Maximum Shared Variance (**MSV**) < **AVE** và **Căn bậc 2 của AVE** > (**lớn hơn**) các tương quan giữa hai khái niệm.

Độ tin cậy tổng hợp McDonald (MaxR(H)) càng lớn càng tốt, thể hiện mức tin cậy đa chiều (Zinbarg và cộng sự, 2005). Với kết quả tính toán cho thấy MaxR(H) > 0,9 có nghĩa độ tin cậy tổng hợp rất cao (tối đa = 1).

Kết quả kiểm định các chỉ số cho thấy dữ liệu đáp ứng yêu cầu và phù hợp với thực tiễn sau CFA và đảm bảo cho phép đưa vào phân tích SEM, cụ thể (bảng 4):

4.5. Phân tích mô hình phương trình cấu trúc (SEM)

Với sức mạnh của SEM cho phép ước lượng đồng thời các phần tử trong mô hình tổng thể, ước lượng mối quan hệ nhân quả giữa các cấu trúc tiềm ẩn (Latent Constructs) qua các chỉ số kết hợp cả đo lường và cấu trúc của mô hình lý thuyết đề xuất.

Kiểm định hệ số hồi quy lần thứ nhất cho thấy, nhân tố “Khen thưởng và ghi nhận - RR” không

Bảng 5: Hệ số chưa chuẩn hóa và giá trị Kiểm định ước tính Maximum Likelihood các trọng số hồi quy

Tác động	Hệ số β ước tính Estimate	Sai số chuẩn S.E.	Tỷ số tới hạn C.R. = $\beta/S.E._\beta$	Mức ý nghĩa P
ES <--- CO	.346	.065	5.340	***
ES <--- ET	.099	.044	2.241	.025
ES <--- PB	.229	.056	4.117	***
ES <--- RR	.004	.068	.059	.953
ES <--- WC	.237	.068	3.476	***
ES <--- ML	.249	.065	3.855	***
LO <--- ES	.993	.071	14.047	***

Ghi chú: *** mức ý nghĩa 1%

Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát năm 2019

kiểm định không có ý nghĩa thống kê với P-value = 0,953 > 0,05). => Như vậy, cần phải loại nhân tố này ra khỏi mô hình tác động.

Nhằm lý giải nghịch lý nhân tố khen thưởng và ghi nhận không tác động tới sự hài lòng của nhân viên, nhóm nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn sâu 3 nhà quản lý và 5 người lao động tại 8 doanh nghiệp, tổ chức khác nhau.

Kết quả phân tích định tính cho thấy:

Công tác khen thưởng và ghi nhận chưa được chú trọng đúng mức, còn nặng tính hình thức

“...Công ty chúng tôi cũng có khen thưởng nhân viên khi họ có thành tích đầy đủ, nhưng cũng ít... mà cái này thường do công đoàn trình lên... Không có tổ chức một buổi riêng mà thường ghép chung nhân dịp ngày lễ hoặc tổng kết...” (Phòng văn sâu nam quản lý Công ty cổ phần Mặt trời đỏ).

“...Thì thường khen thưởng khi người lao động đạt tiêu chuẩn lao động tiên tiến hoặc chiến sĩ thi đua, phải cuối năm... cũng bình bầu xét duyệt theo chỉ tiêu, rồi bỏ phiếu nữa mới được... mức thì 200.000đ/người đối với lao động tiên tiến, còn chiến sĩ thi đua thì cao hơn nhưng phải khai thành tích...” (Phòng văn sâu nữ quản lý NXB Giáo dục).

“...Cuối năm nếu được khen thì nhận giấy khen và phong bì, ...200.000đ/người... chưa thấy có phần thưởng khác hoặc là tôi không biết hết...” (Phòng văn sâu nam nhân viên BHH HN).

Khen thưởng và ghi nhận chưa kịp thời, không được quảng bá rộng rãi

“...Nhiều khi tụi em đến cuối năm hoặc họp tổng kết được nhận phần thưởng, mở ra mới biết đó là nhờ có sáng kiến từ hồi giữa năm, ... mà cũng được nhận thôi, không ai biết, ... vì tổng kết thì chỉ đọc những báo cáo và tên của các đơn vị có

thành tích...” (Phòng văn sâu nữ nhân viên Sở giao dịch I VDB).

“...nếu được khen thưởng thì đến cuối năm mới được nhận giấy khen...” (Phòng văn sâu nam nhân viên công ty tư nhân tại HN).

Chưa coi trọng các ý kiến đóng góp của nhân viên

“...Các ý kiến thì cũng có báo cáo lên cấp trên nhưng nhiều khi lãnh đạo cho rằng

chưa quan trọng hoặc cũng khó thực hiện được, ý là tính khả thi không cao...” (Phòng văn sâu nữ nhân viên công ty tư nhân).

“...Cũng có khi nhân viên ngại nêu đề xuất của mình để cải tiến công việc vì họ sợ bị xem thường, ... có khi đưa ra lại bị chê... rồi sợ những người khác bảo là chơi trội, ... họ thấy không được coi trọng có thể họ chán ... chuyển đi chỗ khác...” (Phòng văn sâu nam nhân viên một công ty cổ phần).

Kết quả đánh giá lại độ phù hợp của mô hình SEM sau khi loại biến RR cho thấy, các giá trị kiểm định của mô hình tác động mới (lần 2) cũng đều đạt yêu cầu: Chi-square = 626,459 với 257 bậc tự do (df), Tỷ số Chi-square/df = 2,437 < 3; RMSEA = 0,074 < 0,08; TLI = 0,932 > 0,9; CFI = 0,942 > 0,9.

Xem xét trọng số hồi quy của mô hình SEM lần 2 (sau khi loại biến tiềm ẩn RR) cho thấy, tất cả các biến quan sát đều có ý nghĩa thống kê P-value < 0,05 (*** mức ý nghĩa 1%), nên các khái niệm đạt được giá trị phân biệt.

Số liệu cho thấy, giá trị kiểm định mức ý nghĩa của các nhân tố: “Đồng nghiệp”, “Đào tạo tập huấn”, “Lương và phúc lợi”, “Điều kiện làm việc”, “Phong cách lãnh đạo” đều có P-value < 0,05 (thậm chí < 0,001) và thực sự ảnh hưởng trung gian qua “Sự hài lòng” đến “Lòng trung thành”. Trọng số chuẩn hóa của các nhân tố độc lập đều mang dấu dương cho thấy 5 nhân tố độc lập (biến tiềm ẩn) trên ảnh hưởng thuận chiều đến sự “Sự hài lòng”. Tương tự, “Sự hài lòng” của nhân viên cũng có tác động dương đến “Lòng trung thành”.

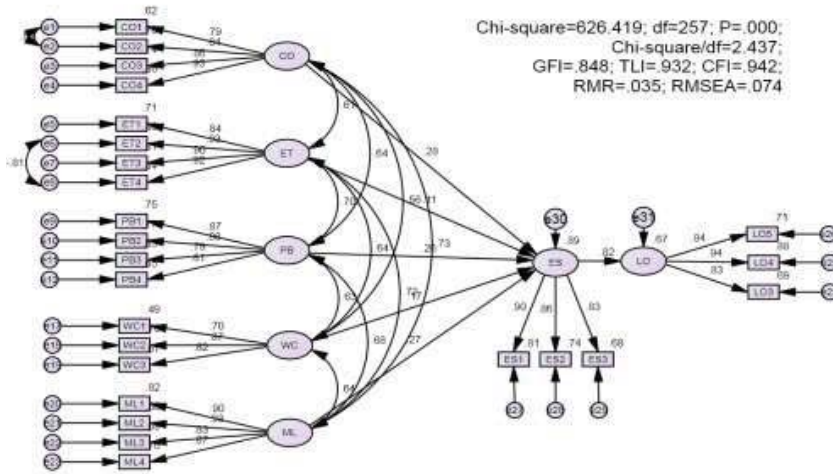
“Sự hài lòng” chịu tác động mạnh nhất, lần lượt, từ các nhân tố: “Đồng nghiệp”, “Phong cách lãnh đạo”, “Lương và phúc lợi”, “Điều kiện làm việc” và cuối cùng là “Đào tạo”.

Đối với hai nhóm doanh nghiệp, tổ chức theo hình thức sở hữu:

Kết quả kiểm định khác biệt Chi-square cho thấy, giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến của

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Hình 2: Mô hình tác động chuẩn hóa sau khi loại biến tiềm ẩn RR



Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát năm 2019.
2 nhóm doanh nghiệp, tổ chức theo sở hữu nhà nước và ngoài nhà nước không có sự khác biệt (P-value =

Bảng 6: Các trọng số hồi quy chưa chuẩn hóa và chuẩn hóa trong mô hình nghiên cứu (lần 2)

Tác động	Chưa chuẩn hóa		Chuẩn hóa
	Hệ số β ước tính Estimate	Mức ý nghĩa P	Hệ số β ước tính Estimate
ES <--- CO	.345	***	.280
ES <--- ET	.099	.024	.114
ES <--- PB	.229	***	.261
ES <--- WC	.235	***	.172
ES <--- ML	.253	***	.275
LO <--- ES	.996	***	.818

Ghi chú: *** mức ý nghĩa 1%
Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát năm 2019

0,444 > 0,05). Do đó, mô hình bất biến sẽ được chọn là mô hình đại diện cho nhóm sở hữu bởi có bậc tự

Bảng 7: Các trọng số hồi quy chưa chuẩn hóa và chuẩn hóa trong mô hình bất biến theo sở hữu

Tác động	Chưa chuẩn hóa			Chuẩn hóa	
	Hệ số β ước tính Estimate	Mức ý nghĩa P	Nhãn Label	Hệ số β ước tính Nhà nước	Hệ số β ước tính Ngoài nhà nước
ES <--- CO	.357	***	Anpha1	.287	.312
ES <--- ET	.093	.030	Anpha2	.093	.135
ES <--- PB	.219	***	Anpha3	.248	.252
ES <--- WC	.263	***	Anpha4	.213	.157
ES <--- ML	.241	***	Anpha5	.252	.288
LO <--- ES	.963	***	Anpha6	.805	.881

Ghi chú: *** mức ý nghĩa 1%
Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát năm 2019

do cao hơn, để đưa vào phân tích tiếp theo.

Kết quả phân tích từ mô hình SEM (Bảng 7) cho thấy, tất cả các nhân tố trong mô hình đều có tác động có ý nghĩa thống kê ở cả 2 nhóm doanh nghiệp, tổ chức theo hình thức sở hữu. Hơn nữa thứ tự tác động của 2 nhóm này cũng tương đồng. Như vậy, có thể thấy rằng, không có sự khác biệt trong tác động của các nhân tố đến “Sự hài lòng”, cũng như từ “Sự hài lòng” tác động đến “Lòng trung thành” của nhân viên trong doanh nghiệp, tổ chức thuộc sở hữu nhà nước hay ngoài nhà nước.

Kết quả kiểm định giả thuyết

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp lấy mẫu lặp lại có thay thế (Bootstrap) với N = 500, để đánh giá độ tin cậy của các ước lượng trong nghiên cứu định lượng khi lấy mẫu, tránh được những tổn kém về thời gian và chi phí (Schumacker & Lomax, 2006).

Từ mô hình nghiên cứu lý thuyết ban đầu gồm 6 nhân tố có thể tác động đến “Sự hài lòng” của nhân viên dẫn đến “Lòng trung thành” của họ. Mô hình nghiên cứu đã phải nhiều lần rút gọn biến quan sát và vẫn giữ được 5 nhân tố. Tương ứng, 6/7 giả thuyết kiểm định trong SEM, với mỗi quan hệ giữa các thành phần trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê (p < 0,05) và được chấp nhận, 1 giả thuyết không được ủng hộ, cụ thể:

5. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu tuân thủ nghiêm quy trình, áp dụng các phương pháp phân tích định lượng thống kê

Bảng 8: Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	P-value	Kết quả
H1: Điều kiện làm việc tác động tích cực tới Sự hài lòng của nhân viên	***	Ứng hộ
H2: Lương và phúc lợi tác động tích cực tới Sự hài lòng của nhân viên	***	Ứng hộ
H3: Khen thưởng và ghi nhận tác động tích cực tới Sự hài lòng của nhân viên	0,953	Không ứng hộ
H4: Đào tạo nhân viên có tác động tích cực tới Sự hài lòng của họ	0,024	Ứng hộ
H5: Phong cách lãnh đạo tác động tích cực tới Sự hài lòng của nhân viên	***	Ứng hộ
H6: Quan hệ đồng nghiệp tác động tích cực tới Sự hài lòng của nhân viên	***	Ứng hộ
H7: Sự hài lòng của nhân viên tác động tích cực tới Lòng trung thành của họ	***	Ứng hộ

Ghi chú: *** mức ý nghĩa 1%, Các giá trị kiểm định theo nhóm đều ở mức ý nghĩa < 0,05

Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát năm 2019

việt, đặc biệt thông qua việc sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) nhằm đưa ra một kết quả chính xác nhất. Sau đó, thông tin định tính tiếp tục được thu thập và phân tích nhằm tìm hiểu thấu đáo nguyên nhân của vấn đề.

5.1. Kết luận

Thông qua việc áp dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM), các giả thuyết nghiên cứu: H1, H2, H4, H5, H6, H7 đều được ứng hộ. Ngoại trừ nhân tố “Khen thưởng và ghi nhận” bị loại khỏi mô hình vì không đạt được các yêu cầu đề ra, giả thuyết H3 bị bác bỏ. Điều này có nghĩa 5 nhân tố, lần lượt tương ứng với: “Điều kiện làm việc”, “Lương và phúc lợi”, “Đào tạo tập huấn”, “Phong cách lãnh đạo” và “Đồng nghiệp” đều có tác động tích cực tới “Sự hài lòng” của nhân viên. Nhân tố “Sự hài lòng” cũng có tác động thuận chiều (dương) tới “Lòng trung thành” của nhân viên. Các tác động này đều có ý nghĩa thống kê (với mức ý nghĩa P-value < 0,05).

Không có sự khác biệt về mô hình tác động của các nhân tố tới sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên giữa các doanh nghiệp, tổ chức thuộc sở hữu nhà nước và ngoài nhà nước.

Rõ ràng, kết quả nghiên cứu định lượng cũng như định tính đã chỉ ra rằng, việc ghi nhận và khen thưởng trong các doanh nghiệp, tổ chức hiện nay chưa được quan tâm hoặc nếu có thì cũng hoạt động kém hiệu quả. Các hoạt động khen thưởng, đánh giá và ghi nhận thường không kịp thời hoặc mới chỉ mang tính hình thức.

Ở phần lớn doanh nghiệp, tổ chức, việc ghi nhận, khen thưởng thường chỉ được tổ chức nhận dịp có sự kiện lớn hoặc vào thời điểm định kỳ hiếm hoi (VD: theo quý, hàng năm), do đó thiếu tính kịp thời. Mặt khác, sự ghi nhận nhiều khi chỉ là những tấm giấy khen và/hoặc một khoản tiền thưởng hay món quà tặng tượng trưng, chính vì vậy, người lao động chưa hoặc không có động lực thúc đẩy họ nỗ lực làm việc, cho dù thực tế là họ đang được các tổ chức ghi nhận. Điều này có nghĩa là tổ chức sẽ mất sự hài lòng và tin tưởng từ nhân viên. Đây là một thiệt hại đáng kể

mà không có tổ chức nào muốn nó xảy ra.

Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi không phải là không có giới hạn. Trên thực tế, trong nghiên cứu này, thông tin dữ liệu mới chỉ được thu thập và phân tích trên địa bàn TP.Hà Nội. Hơn nữa, đây là nghiên cứu cắt ngang tại một thời điểm và mới chỉ đo lường các nhân tố cơ bản nhất ảnh hưởng tới sự hài lòng của nhân viên.

Do đó, nghiên cứu trong tương lai có thể tận dụng các lập luận ở đây để so sánh trường hợp tại các địa phương khác hoặc cũng có thể thu thập thêm số liệu tại những tỉnh/thành phố khác trên cả nước, theo thời gian hay ngành nghề cụ thể cũng như bổ sung thêm các nhân tố tác động. Qua đó, các nghiên cứu sâu tiếp theo có thể giúp cung cấp một câu trả lời chính xác và rõ ràng hơn.

5.2. Khuyến nghị

Thứ nhất: Để có thể nắm bắt được tình hình và đưa ra những giải pháp phù hợp, các doanh nghiệp, tổ chức nói chung (không chỉ riêng tại Hà Nội) cần phải đánh giá, đo lường thường xuyên mức độ hài lòng của nhân viên, đồng thời xác định các vấn đề cần cải thiện, thiết kế và thực hiện kế hoạch với mục đích giải quyết, cải tiến chúng.

Thứ hai: Quan tâm đúng mức đến công tác khen thưởng ghi nhận. Nghiên cứu, phát triển chương trình Ghi nhận, đánh giá và khen ngợi hiệu quả. Các hoạt động này phải thường xuyên, kịp thời và đi vào thực chất. Áp dụng các kinh nghiệm hay từ những công ty, tổ chức trong và ngoài nước.

Thực hiện chiến lược ghi nhận và khen thưởng nhân viên kết hợp theo các hình thức (Armstrong, 2007):

- Ghi nhận liên tục (hàng ngày): Nhà quản lý cần thực hiện này và khuyến khích nhân viên thực hiện tốt trên cơ sở hàng ngày chứ không chỉ theo định kỳ;

- Ghi nhận chính thức: thường ở dạng phần thưởng cho sự phục vụ, đóng góp và thành tích. Các hình thức ghi nhận này cũng bao gồm các sự kiện được tổ chức cho lễ kỷ niệm thành tích. Tuy nhiên, hình thức ghi nhận này thường phải tuân thủ một số yêu cầu pháp lý và chính sách (của doanh nghiệp, tổ chức cũng như trong khuôn khổ luật pháp). Hơn nữa, việc ghi nhận thành tích của nhân viên một cách chính thức (tiền thưởng và/hoặc danh hiệu) cần phải dành nguồn lực, và lại thường được trao vào một dịp theo chu kỳ thời gian. Các chương trình này cần phải được lên kế hoạch và thiết kế cẩn trọng, chi tiết và hoàn hảo nhằm đem lại hiệu quả tối ưu;

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- Ghi nhận phi chính thức: Là hình thức ghi nhận bao gồm các cử chỉ khuyến khích và đánh giá cao thành tích của người lao động (ví dụ như một cái vỗ nhẹ vào lưng hoặc một lời khen ngợi trước tập thể). Đây có thể nói là hình thức khá linh hoạt và tương đối hiệu quả.

Một số biện pháp khen thưởng và ghi nhận thành tích nhân viên hữu hiệu: Ghi nhận, cảm ơn công khai; Tổ chức khen thưởng ngay lập tức; Có thể thưởng tiền, những món quà kèm theo kỳ nghỉ phép; Ưu đãi về tài chính như tăng lương; Cung cấp các đặc quyền; Khuếch trương thành tích của nhân viên;...

Thứ ba: Bên cạnh việc đẩy mạnh hoạt động ghi nhận và khen thưởng nhân viên thì các nhà quản lý cũng không được coi nhẹ các nhân tố khác tạo nên sự hài lòng và trung thành của người lao động trong các doanh nghiệp, tổ chức trên địa bàn thành phố, như:

- Tạo môi trường làm việc tích cực, trong đó chú trọng mối quan hệ giữa các đồng nghiệp và xây dựng được một nền văn hóa đề nhân viên cảm thấy họ là một phần của tổ chức như thành viên trong một gia đình;

- Dành thời gian, đối xử với nhân viên một cách tôn trọng, công bằng, minh bạch và vui vẻ, luôn hiện diện không chỉ vì cá nhân mà còn vì công việc chung;

- Chi trả mức lương một cách công bằng, tương xứng với sức lao động và phải đáp ứng các nhu cầu tối thiểu cuộc sống là điều kiện tiên quyết;

- Đảm bảo điều kiện làm việc an toàn, lành mạnh và đáp ứng các tiêu chuẩn vệ sinh cũng như cung cấp trang thiết bị đầy đủ, phù hợp với vị trí công việc;

- Tạo điều kiện và cung cấp cơ hội học tập, phát triển kỹ năng và tiềm năng của nhân viên. Dành các khoản kinh phí đầu tư phục vụ công tác đào tạo, tập huấn nhân viên. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Armstrong, M. (2007), *A handbook of employee reward management and practice*, 2nd Edition, United Kingdom: Kogan Page Limited.

2. Anphabe (2018), *Báo cáo khảo sát: Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam 2018 - Nhân tài thất thoát và tìm lại*.

3. Bakotic, D., & Babic, T.B. (2013), *Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company*, International Journal of Business and Social Science, 4(2), 206-213.

4. Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R., (2010), *Multivariate data analysis*, (7th ed.), Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.

5. Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006), *TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty*, Journal of operations management, p.791-812.

6. Lytle, R. S., Hom, P., & Mokwa, M. (1998), *SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation*, Journal of Retailing, 74(4), 455-489.

7. Moyes, G.D., Shao, P.L., and Newsome, M. (2008), *Comparative Analysis Of Employee Job Satisfaction In The Accounting Profession*, Journal of Business & Economics Research (JBER): Vol 6 No 2 (2008), pp. 65 - 82.

8. Ramlall, S., (2004), *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, September 2004, pp 52-63.

9. Society for Human Resource Management, (2016), *Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce*.

10. 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, số tháng 12/2005.

11. Welander, J., Astvik, W., Isaksson, K. (2019), *Exit, silence and loyalty in the Swedish social services - the importance of openness*, Nordic Social Work Research, Vol 9/2019, pp. 85-99.

Summary

The study investigates 266 workers at over 100 enterprises and organizations in Hanoi City with the aim to re-identify several key factors in order to improve worker's satisfaction and loyalty. An analysis under the SEM (Structural Equation Modeling) shows that the working condition, salary and welfare, training, management style, and colleague relationship have noticeable and positive effects on worker's satisfaction. Improved satisfaction leads to higher worker's loyalty. However, the factors of recognition and rewarding have no impacts on the employees' satisfaction. This is contrary to theories and the results of previous studies. In-depth interviews with 3 managers and 5 employees at 8 different organizations have pointed out several shortcomings in acknowledging and rewarding workers. It is necessary to be aware of the worker's real motivation to work in the current situation of human resource loss, especially high quality workers; this means worker's satisfaction and loyalty may be dependent on the acknowledgement and rewarding.