

Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của người lao động đối với tổ chức: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh

Nguyễn Thanh Tâm^{1*}, Mai Thị Trúc Ngân² và Lê Thị Thanh Hà³

¹Trường Đại học Sài Gòn, ²Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

³Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh

TÓM TẮT

Nghiên cứu thực hiện nhằm mục đích xác định các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành (LTT) của người lao động (NLĐ) đối với tổ chức tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh (Tp.HCM) thông qua kỹ thuật thảo luận chuyên gia, trong đó có một nhóm chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự và một nhóm gồm những giám đốc doanh nghiệp, giám đốc nhân sự. Tác giả đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng phương pháp nghiên cứu định lượng sơ bộ với khảo sát thử trên 150 quan sát, công cụ để đánh giá sơ bộ độ tin cậy của thang đo bằng chỉ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá. Kết quả cho thấy, các yếu tố tác động đến LTT của NLĐ đối với tổ chức tại các DNNVV trên địa bàn Tp. HCM gồm: (1) Cơ hội thăng tiến, đào tạo và phát triển bản thân; (2) Sự tham gia trực tiếp của nhân viên; (3) Sự hỗ trợ trong công việc từ cấp trên và đồng nghiệp; (4) Môi trường làm việc; (5) Chế độ đãi ngộ; (6) Sự công bằng trong khen thưởng; (7) Sự phù hợp mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức; (8) Mức độ trao quyền trong công việc; (9) Sự hài lòng trong công việc.

Từ khóa: Lòng trung thành, người lao động, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Thành phố Hồ Chí Minh

1. SỰ CẦN THIẾT CỦA NGHIÊN CỨU

Hiện nay, các doanh nghiệp (DN) cũng như NLĐ có rất nhiều cơ hội song song với các thách thức mới trong bối cảnh chính sách mở cửa kinh tế của Chính phủ khi tham gia các tổ chức, hiệp hội kinh tế. Theo đó là sự di chuyển nhân lực giữa các doanh nghiệp ngày càng nhiều, tình trạng những nhân viên có năng lực và trình độ thường chuyển sang những nơi có điều kiện tốt hơn về lương, chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc... trở thành vấn đề chung, là một thách thức đối với hầu hết các doanh nghiệp, đặc biệt là đối với các DNNVV. Theo nghiên cứu của Công ty Tư vấn Tuyển dụng Robert Walters [1] về thị trường lao động Việt Nam, có đến 70% người tham gia khảo sát khẳng định họ đang tìm kiếm công việc mới trong năm 2020 và trong năm 2023 là 74%, cùng với đó là 88% doanh nghiệp sẵn sàng tăng lương vào năm 2023, gần 87% nhân sự cũng kỳ vọng một mức lương cao hơn; Dự báo tiền lương năm 2023: Mức lương dành cho người chuyển việc có khả năng tăng 15% - 25%. Theo khảo sát được Cổng thông tin sự nghiệp - nhân sự HRInside thuộc sở hữu của Vietnamworks [2] chỉ ra, với mỗi nhân viên cấp thấp, chi phí tìm người thay thế vào khoảng 30% đến 50% mức lương hàng năm của

nhân viên đó. Chi phí này vào khoảng 150% đối với nhân viên cấp trung và lên tới 400% với nhân viên cấp cao. Nghiên cứu đã chỉ ra chi phí giữ người luôn ít hơn chi phí thay thế. Ở các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, số lượng những người trẻ nắm giữ chức vụ cao tại các DNNVV ngày càng nhiều. Điều này khiến cho việc tạo dựng LTT của nhân viên trẻ ngày càng trở nên quan trọng.

Trung tâm Dự báo nhân lực và thông tin thị trường lao động Tp.HCM (FALMI) [3] kết luận sự dịch chuyển lao động tại các DNNVV đang trên mức 10%, đặc biệt là sự chuyển dịch cơ cấu lao động sang mảng dịch vụ và công nghiệp. Điều này chứng tỏ xu hướng NLĐ và DN theo hướng chưa thật sự ổn định. Bên cạnh đó, nghiên cứu dự báo, tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên trong các DN năm 2021 và 2022 lần lượt là 14% và 16%, trong đó 13% nhân viên cảm thấy thiếu gắn kết và quyết định ra đi, 1% nhân viên dù gắn kết nhưng vẫn ra đi vì có cơ hội tốt hơn. Tỷ lệ này được cho là cao nhất trong vòng 3 năm qua. Trong một khảo sát của Trung tâm Tư vấn nguồn nhân lực Alpha với 500 nhân sự trong độ tuổi 25 - 40 thuộc 48 công ty có quy mô từ 1.000 lao động trở lên tại Tp.HCM, có đến 67% cho biết sẽ

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thanh Tâm

Email: nttam@sgu.edu.vn

nhảy việc khi có cơ hội; 56% nói rằng họ từng nhảy việc khi làm chưa được 1 năm, và chỉ 1 người làm việc 20 năm tại một DN dù không ít lần có ý định đổi thay. Vì vậy, việc khuyến khích NLĐ có những hành vi có trách nhiệm với DN là nhân tố quan trọng hàng đầu quyết định sự phát triển của tổ chức.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Khái niệm về lòng trung thành của người lao động

Có nhiều quan điểm về LTT của NLĐ. Trước tiên xét theo LTT với tổ chức được xem như là sự gắn kết với tổ chức. LTT của NLĐ được phản ánh phù hợp với hướng dẫn của người quản lý khi nghiên cứu của ông dựa trên mối quan hệ giữa công ty và NLĐ. Về cơ bản LTT thuộc về phạm trù cảm xúc. Người có LTT là người luôn gắn bó với tổ chức, ngay cả những lúc khó khăn nhất. LTT với công ty là lý tưởng hẹn ước của NLĐ với công ty. LTT của NLĐ được xem như là sự cam kết của NLĐ với DN. LTT là những biểu hiện mang tính chủ động về lòng tự hào và sự tận tâm với tổ chức. Bên cạnh đó theo LTT là điều kiện tâm lý phản ánh mối quan hệ của cá nhân với tổ chức. LTT được xem như là một hình thức cam kết quả NLĐ với DN, nó yêu cầu những hành động của người NLĐ có sự quan tâm hơn đối với ông chủ hoặc công ty. LTT với tổ chức là sự cam kết đối với việc thực hiện một cách nhất quán công việc trong tương lai của NLĐ. Từ các khái niệm trên cho thấy LTT với tổ chức của NLĐ được cấu thành bởi sự gắn kết với tổ chức và sự cam kết với tổ chức của NLĐ. Tuy nhiên, việc cấu thành LTT từ 2 khái niệm này cho thấy mức độ tác động của các thành phần này đến LTT sẽ khác nhau và việc xác định sự tác động của các thành phần đến LTT là nhiệm vụ quan trọng.

2.2. Khái niệm về doanh nghiệp nhỏ và vừa

DNNVV là những DN có quy mô nhỏ về phương diện vốn, lao động, doanh thu [4]. Theo Nghị định 39/2018/NĐ-CP [5]: DNNVV là cơ sở kinh doanh đã ĐKKD theo quy định pháp luật, được chia thành 3 cấp: Siêu nhỏ, nhỏ, vừa theo quy mô tổng nguồn vốn hoặc số lao động bình quân năm.

2.3. Các học thuyết nền về lòng trung thành để xây dựng nghiên cứu

2.3.1. Lý thuyết "Resource based view" (RBV)

Nguồn nhân lực là điểm quan trọng mang lại lợi thế phát triển bền vững của công ty với điều kiện nguồn nhân lực là dạng tài nguyên như: có giá trị, hiếm, khó bắt chước, khó thay thế. Đồng quan điểm trên, nhiều nhà nghiên cứu về nguồn nhân lực nhấn mạnh vai trò quan trọng của chính sách quản trị nguồn nhân lực mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững.

2.3.2. Thuyết nhu cầu Maslow (1943)

Nhu cầu của con người được chia làm năm cấp bậc tăng dần: Sinh lý, an toàn, xã hội, tự trọng và tự thể hiện. Sau khi một nhu cầu nào đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu ở cấp bậc cao hơn kế tiếp sẽ xuất hiện. Từ lý thuyết này cho thấy nhà quản lý cần biết được nhân viên của mình đang ở cấp bậc nhu cầu nào để từ đó nâng cao LTT nhân viên bằng cách đáp ứng các nhu cầu cá nhân đó của họ.

2.3.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Thuyết này chia các nhân tố làm hai loại: Nhân tố động viên và Nhân tố duy trì. Các nhân tố động viên gồm thành tựu, sự công nhận của người khác, bản chất công việc, trách nhiệm công việc, sự thăng tiến và sự tiến bộ và triển vọng của sự phát triển. Nếu nhân viên được đáp ứng sẽ mang lại sự thỏa mãn trong công việc cho họ, ngược lại nhân viên sẽ không có sự thỏa mãn. Các nhân tố duy trì gồm chính sách công ty, sự giám sát của cấp trên, lương bổng, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, điều kiện làm việc, đời sống cá nhân, vị trí công việc và sự đảm bảo của công việc. Nếu được đáp ứng sẽ không có sự bất mãn trong công việc, ngược lại sẽ dẫn đến sự bất mãn. Như vậy, Herzberg đã tách biệt tương đối hai nhóm nhân tố này và cho rằng chỉ có những nhân tố động viên mới có thể mang lại sự thỏa mãn cho nhân viên và nếu không làm tốt các nhân tố duy trì sẽ dẫn đến sự bất mãn của nhân viên.

Nhận xét: Từ các học thuyết trên, các nhà nghiên cứu khác nhau có cái nhìn khác nhau về các nhân tố mang lại sự thỏa mãn công việc. Hầu hết các lý thuyết cho rằng để mang lại sự thỏa mãn công việc thì nhà quản lý phải mang lại sự thỏa mãn nhu cầu nào đó của người nhân viên. Đối với Maslow (1943) thì nhu cầu đó là nhu cầu được sống, ăn no mặc ấm, được an toàn, được giao kết bạn bè, được tôn trọng và tự thể hiện mình,... Sự phân chia nhóm và cấp bậc của các nhu cầu theo hai ông là khác nhau nhưng các loại nhu cầu là tương đồng nhau.

2.4. Tổng quan các nghiên cứu liên quan

Trần Kim Dung [6] đo lường mức độ hài lòng công việc trong điều kiện của Việt Nam bằng cách sử dụng chỉ số mô tả công việc (JDI), trong đó bổ sung thêm hai yếu tố mới là "Phúc lợi" và "Điều kiện làm việc. Tuy nhiên, ngoài 5 nhân tố được đề nghị trong JDI, tác giả đã đưa thêm 2 nhân tố nữa là phúc lợi công ty và điều kiện làm việc để phù hợp với tình hình Việt Nam. Kết quả chỉ ra 3 thành phần của sự gắn kết với tổ chức là LTT lòng tự hào và sự nỗ lực bị ảnh hưởng bởi 7 yếu tố: (1) Bản chất công việc; (2) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (2) Tác phong lãnh đạo; (4) Quan hệ đồng nghiệp; (5) Tiền lương; (6)

Phúc lợi và (7) Điều kiện làm việc. Sau khi kiểm định, còn lại 4 yếu tố làm nhân viên hài lòng với công việc bao gồm: tiền lương, đồng nghiệp, lãnh đạo và cơ hội thăng tiến.

Trần Thị Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang [7] cho rằng phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến LTT của nhân viên. Trong khi đó, văn hóa hành chính không ảnh hưởng đến LTT của NLĐ trong các DN nội địa nhưng có ảnh hưởng đến LTT của NLĐ trong các DN có vốn đầu tư nước ngoài. Hạn chế của nghiên cứu là chỉ cho thấy mức độ tác động của các yếu tố đến LTT của NLĐ thông qua phương pháp hồi quy tuyến tính.

Trần Kim Dung [8] áp dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) với mẫu gồm 656 nhân viên đang làm việc toàn thời gian trên địa bàn TP.HCM. Kết quả cho thấy thang đo Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có hai đại lượng: lãnh đạo hấp dẫn - truyền cảm hứng và lãnh đạo quan tâm đến nhân viên. Hai thành phần của thang đo văn hóa tổ chức: văn hóa đổi mới và văn hóa hỗ trợ được gộp thành một. Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi có ảnh hưởng dương đến văn hóa đổi mới - hỗ trợ, đến LTT của nhân viên và ảnh hưởng âm đến văn hóa hành chính. Văn hóa tổ chức làm mạnh hơn ảnh hưởng của Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đến LTT của nhân viên, nhưng lại làm yếu hơn ảnh hưởng của Lãnh đạo tạo sự chuyển đổi đến kết quả làm việc của nhân viên. Văn hóa đổi mới - hỗ trợ có ảnh hưởng dương đến LTT của nhân viên nhưng không ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên.

Turkyilmaz và cộng sự [9] khảo sát trên 250 nhân viên cho thấy, các yếu tố như đào tạo và phát triển, thưởng thưởng và ghi nhận, ủy quyền, hoạt động nhóm và điều kiện làm việc làm sẽ làm gia tăng SHL. Đồng thời có sự tác động có ý nghĩa của SHL đến LTT của nhân viên, theo đó sau khi đánh giá kết quả phân tích thì các yếu tố trên tác động gián tiếp đến LTT của nhân viên. Tiền lương, sự ghi nhận vai trò, phần thưởng, sự ủy quyền, sự tham gia tích cực đối với sự phát triển của tổ chức có mối quan hệ với LTT của nhân viên trong tổ chức.

Đỗ Thị Thanh Vinh, Nguyễn Thị Thanh Nhân, Lê Chí Công [10] thông qua khảo sát 310 nhân viên đang làm việc trong các khách sạn đạt tiêu chuẩn 4 và 5 sao ở thành phố Nha Trang cho thấy có 5 thành phần ảnh hưởng đến LTT của nhân viên đối với tổ chức: mối quan hệ với cấp trên; cơ hội đào tạo; mối quan hệ đồng nghiệp; chính sách phúc lợi; thương hiệu. Trong đó, mối quan hệ với cấp trên là yếu tố ảnh hưởng then chốt đến LTT của nhân viên.

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi [11] khảo sát 197 nhân viên đang làm việc trong các công ty

thành viên của Tổng công ty lắp máy Việt Nam cho thấy có 6 thành phần ảnh hưởng đến LTT của nhân viên đối với tổ chức: chế độ đãi ngộ, phối hợp, sự trao quyền, văn hóa DN, sự hỗ trợ của tổ chức, thương hiệu tổ chức.

Huỳnh Thị Thu Sương [12] cho thấy có 5 nhân tố ảnh hưởng đến LTT: Chính sách đãi ngộ, Quản lý trực tiếp, công việc ổn định, môi trường làm việc và sự thừa nhận trong công việc.

Mai Thanh Hùng và Đặng Trung Kiên [13] kết hợp PPNC định tính và định lượng với khảo sát 415 quan sát đo lường mức độ ảnh hưởng các yếu tố đến LTT của nhân viên đối với công ty Thành Vinh.

Ha Nguyen Hong, Trung Thanh Nguyen [13] sử dụng phương pháp hồi quy đa biến để tìm ra 6 yếu tố ảnh hưởng đến LTT của nhân viên tại các DNNVV tỉnh Trà Vinh: đồng nghiệp, lãnh đạo, đặc điểm công việc, chính sách đãi ngộ, văn hóa tổ chức và môi trường làm việc.

3. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

3.1. Giả thuyết nghiên cứu

Tác giả kế thừa các yếu tố ảnh hưởng đến LTT với tổ chức của [6]. Trên quan điểm này tác giả đề xuất 8 yếu tố ảnh hưởng đến LTT của nhân viên thông qua SHL trong công việc của nhân viên bao gồm: (1) Cơ hội đào tạo và phát triển sự nghiệp [6]; (2) Sự tham gia trực tiếp của nhân viên; (3) Cố vấn của cấp trên và đồng nghiệp [6]; (4) Môi trường và điều kiện làm việc [6]; (5) Tiền lương, phụ cấp, phúc lợi [6]; (6) Khen thưởng công bằng; (7) Sự phù hợp với mục tiêu tổ chức [6]; (8) Mức độ trao quyền. Các yếu tố này đều kỳ vọng tác động cùng chiều (+) đến SHL trong công việc, và yếu tố SHL trong công việc tác động cùng chiều đến LTT với tổ chức của nhân viên.

3.1.1. Cơ hội đào tạo và phát triển sự nghiệp

Cơ hội đào tạo và thăng tiến là sự nhận thức của nhân viên về môi trường tổ chức có nhận biết được điểm mạnh của mỗi nhân viên, định hướng đào tạo và phát triển để nhân viên có cơ hội được học hỏi và thăng tiến khi làm việc nơi này. Theo đó, đào tạo là quá trình học hỏi những kỹ năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể [9]. Thăng tiến là việc di chuyển lên vị trí hoặc công việc quan trọng hơn trong một công ty. SHL đối với đào tạo trong công việc có quan hệ rõ rệt với SHL công việc nói chung. Một số nhà nghiên cứu cho rằng cơ hội thăng tiến có liên hệ chặt chẽ với SHL công việc của NLĐ. Trần Kim Dung [6] cho thấy cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến SHL công việc. Từ các lập luận trên tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H1: Cơ hội đào tạo và phát triển sự nghiệp tác động

cùng chiều đến SHL trong công việc của NLĐ

3.1.2. Sự tham gia trực tiếp của nhân viên

Sự tham gia vào công việc là sự tham gia đóng góp, đưa ra ý kiến thảo luận và giải quyết các vấn đề của tổ chức hoặc khi hoạch định các chính sách, chiến lược cho doanh nghiệp, sự tham gia của NLĐ cho thấy mức độ dân chủ của doanh nghiệp. Turkyilmaz, Akman, Ozkan và Pastuszek [9] chỉ ra rằng sự tham gia của nhân viên là yếu tố ảnh hưởng đến SHL với công việc, kéo theo đó là LTT với tổ chức của nhân viên. Việc tham gia vào sự phát triển của công ty cũng làm tăng LTT của nhân viên với tổ chức. Từ các lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H₂: Sự tham gia tích cực của nhân viên tác động cùng chiều (+) đến SHL của NLĐ

3.1.3. Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp

Việc hỗ trợ trong 1 tổ chức bao gồm cả 2 phía từ đồng nghiệp và từ cấp lãnh đạo. Người lãnh đạo tác động và gây ảnh hưởng đến, khuyến khích động viên và định hướng cho các hoạt động của nhân viên để đạt mục tiêu chung của tổ chức [11]. Sự giúp đỡ từ đồng nghiệp và phối hợp trong công việc tốt, điều đó giúp họ tự tin hoàn thành công việc nhiều hơn từ đó nâng cao LTT. Sự hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp càng tốt sẽ giúp việc trao đổi công việc hàng ngày giữa nhân viên với nhân viên và nhân viên với lãnh đạo dễ dàng hơn, cởi mở hơn, họ mạnh dạn nêu lên ý kiến, sẵn sàng bày tỏ thái độ, đề xuất hướng giải quyết vấn đề. Khi đó khoảng cách từ chính bản thân họ đến vai trò công việc và giữa nhân viên với lãnh đạo sẽ được thu hẹp lại. Mối quan hệ với đồng nghiệp ảnh hưởng cùng chiều đến SHL của nhân viên [10]. Từ các lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₃: Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp tác động cùng chiều (+) đến SHL của NLĐ

3.1.4. Môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc là sự kết hợp yếu tố con người và các phương tiện vật chất để giúp con người làm việc đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả. Môi trường làm việc được nhìn nhận theo hai khía cạnh: vật chất và phi vật chất. Turkyilmaz và cộng sự [9] chỉ ra rằng, với môi trường làm việc tốt như: không gian; tiếng ồn; ánh sáng; nhiệt độ... sẽ ảnh hưởng đáng kể đến sự trung thành của nhân viên trong tổ chức và nó có tác động tích cực đến hành vi của nhân viên và tác giả cũng chứng minh rằng môi trường làm việc sẽ tác động tích cực đến SHL của nhân viên. Theo Trần Kim Dung [1] đã khẳng định, môi trường và điều kiện làm việc có ảnh hưởng mạnh đến SHL của nhân viên. Như vậy, một môi

trường làm việc tốt sẽ giúp cho nhân viên trung thành với công ty hay tổ chức của họ hơn.

Điều kiện làm việc là tình trạng của nơi mà NLĐ làm việc. Hay Điều kiện làm việc là các yêu cầu về vật chất và tinh thần khi NLĐ thực hiện công việc. Đối với NLĐ đáp ứng tốt điều kiện làm việc sẽ giúp tăng năng suất lao động dẫn tới lương cao hơn và giúp họ hài lòng hơn. Về lâu dài, đáp ứng yếu tố này sẽ làm tăng SHL cho NLĐ giúp họ gắn bó với tổ chức hơn và có động lực làm việc tốt hơn. Đáp ứng tốt điều kiện làm việc cho NLĐ thì sẽ làm tăng SHL của họ đối với công việc. Điều này cũng được [9] chỉ ra, có mối quan hệ đồng biến giữa điều kiện làm việc và SHL trong công việc của nhân viên. Từ các lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₄: Môi trường và điều kiện làm việc có tác động cùng chiều (+) đến SHL của NLĐ.

3.1.5. Tiền lương, phụ cấp, phúc lợi

Tiền lương là biểu hiện bằng tiền của bộ phận sản phẩm xã hội mà NLĐ sử dụng để bù đắp hao phí lao động của mình trong quá trình sản xuất nhằm tái sản xuất sức lao động. Tiền thưởng là một loại thù lao lao động bổ sung cho lương theo thời gian hoặc lương theo sản phẩm, nhằm tăng thêm thu nhập cho NLĐ, kích thích NLĐ nỗ lực thường xuyên, là một hình thức khuyến khích vật chất. Phụ cấp là tất cả những khoản thu nhập thêm ngoài lương chính mà NLĐ được hưởng khi thỏa thuận trong hợp đồng lao động. Về mối quan hệ giữa tiền lương và các phúc lợi với SHL với công việc của nhân viên, theo nhiều kết quả các nghiên cứu tiền lương và các phúc lợi đã liên tục được chứng minh là yếu tố quyết định quan trọng nhất của SHL của nhân viên. Kết quả các nghiên cứu của [6], cho thấy tiền lương và các phúc lợi là yếu tố then chốt quyết định SHL của nhân viên; tiền lương và các phúc lợi càng cao, thì SHL của nhân viên càng cao. Từ các lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₅: Tiền lương, phụ cấp, phúc lợi tác động cùng chiều (+) đến SHL trong công việc của NLĐ

Khen thưởng công bằng tồn tại khi các NLĐ nhận thấy họ đã được khen thưởng xứng đáng với áp lực công việc và vai trò họ hoàn thành. Sự khen thưởng công bằng giúp cho người làm việc cảm thấy được vai trò của mình, giúp cho họ gắn kết hơn với tổ chức. Điều này cho thấy NLĐ được khen thưởng công bằng sẽ có quan điểm tích cực hơn và sẵn sàng hành động theo chiều hướng hỗ trợ tổ chức. Thưởng thưởng sẽ ảnh hưởng tích cực đến SHL của nhân viên và kết quả này cũng được sự ủng hộ từ nghiên cứu. Từ các lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₆: Khen thưởng công bằng tác động cùng chiều đến SHL của NLĐ

3.1.6. Sự phù hợp với mục tiêu tổ chức

Sự phù hợp mục tiêu khi NLĐ nhận thấy các mục tiêu và giá trị của họ phù hợp và họ cam kết với các mục tiêu và giá trị của công ty. Sự phù hợp mục tiêu cũng tương đương với khái niệm về sự phù hợp cá nhân-tổ chức, được khái niệm là sự phù hợp của những giá trị và niềm tin cá nhân với các quy tắc và giá trị của tổ chức. Việc thực hiện các chính sách và hoạt động của một tổ chức có liên quan đến dịch vụ đòi hỏi sự cam kết của NLĐ đối với các mục tiêu và giá trị của nó [9]. Sự phù hợp với mục tiêu: bao gồm sự phù hợp giữa cá nhân với công việc và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức. Từ lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H7: Sự phù hợp với mục tiêu tổ chức tác động cùng chiều đến SHL của NLĐ.

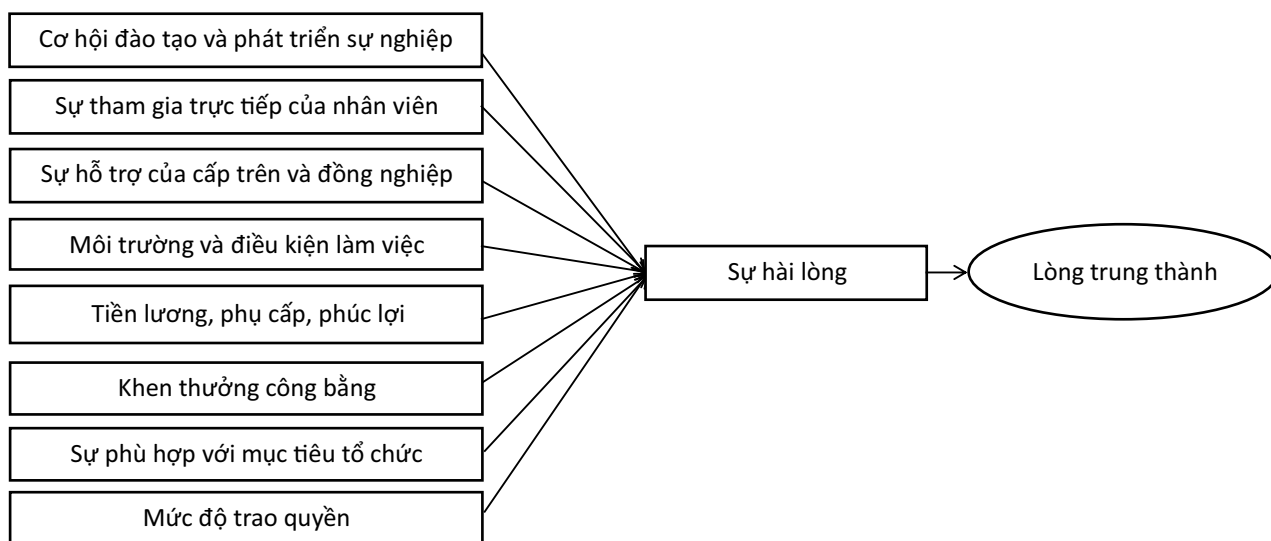
3.1.7. Mức độ trao quyền

Trao quyền chính là tạo thêm SHL cho nhân viên. Sự trao quyền là một công cụ để tăng hiệu quả tổ chức. Bởi vì, nó có thể nâng cao niềm tin vào khả năng thực hiện công việc của nhân viên. Sự trao quyền đặc biệt quan trọng đối với các nhân viên tiếp xúc khách hàng bởi vì nó tạo ra sự linh động trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. Sự trao quyền sẽ ảnh hưởng tích cực đến SHL của nhân viên [11]. Vậy, rõ ràng, mức độ trao quyền tác động tích cực đến SHL của nhân viên. Từ các lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H8: Mức độ trao quyền tác động cùng chiều đến SHL của NLĐ với DNNVV.

3.1.8. Sự hài lòng trong công việc

Để nâng cao LTT của NLĐ với tổ chức, cần thỏa mãn



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

PPNC định tính thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm

các nhu cầu của họ. LTT luôn tạo động lực từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Do đó, nghiên cứu sẽ đánh giá ảnh hưởng của việc thỏa mãn các nhu cầu cơ bản (nhu cầu tự chủ, nhu cầu về sự liên quan và nhu cầu về việc công nhận năng lực) tạo nên SHL công việc đến LTT đối với tổ chức dựa trên việc tổng hợp các khía cạnh thành phần từ các đề tài nghiên cứu liên quan và phù hợp với các DNNVV trên địa bàn TP. HCM. NLĐ cảm thấy hài lòng với công việc của mình sẽ làm giảm các nguy cơ như đình công, bất hợp tác, thiếu tích cực trong làm việc [13]. Từ lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H: SHL trong công việc tác động cùng chiều đến LTT của NLĐ với tổ chức

3.2. Mô hình nghiên cứu

Nhiều nhà nghiên cứu đã chứng minh có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến LTT của nhân viên và các yếu tố này không ổn định, nó thay đổi theo bối cảnh, loại công việc. Mặt khác, đối với LTT của NLĐ bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, có thể là: Vị trí, cấp bậc, điều kiện làm việc, lương, phúc lợi... Do đó, để phù hợp với nghiên cứu và có ý nghĩa lý luận tác giả đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến LTT của NLĐ tại các DNNVV dựa trên sự kế thừa mô hình [6]. Mô hình nghiên cứu bao gồm các yếu tố: (1) Cơ hội đào tạo và phát triển sự nghiệp; (2) Sự tham gia trực tiếp của nhân viên; (3) Sự hỗ trợ của cấp trên và nhân viên; (4) Môi trường và điều kiện làm việc; (5) Tiền lương, phụ cấp, phúc lợi; (6) Khen thưởng công bằng; (7) Sự phù hợp với mục tiêu của tổ chức; (8) Mức độ trao quyền; (9) Sự hài lòng trong công việc.

tập trung nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu và thang đo sơ bộ. Từ thang đo sơ bộ sẽ điều chỉnh, bổ sung thành thang đo chính thức.

Quy trình thảo luận: Phương pháp thảo luận nhóm thực hiện dưới tổ chức của tác giả, các thành viên tự do bày tỏ các quan điểm và phản biện lại các ý kiến trước đó. Các ý kiến này được ghi nhận thành văn bản và thống nhất thông qua biểu quyết đa số. Cuộc thảo luận nhóm thực hiện vào tháng 03 năm 2023.

Kết quả thảo luận nhóm là cơ sở để khẳng định tính đúng đắn của mô hình và phát triển các thang đo

chính thức nhằm phục vụ cho cuộc khảo sát sơ bộ trên 150 khảo sát (bằng phương pháp lấy mẫu phi xác suất, tiếp cận thuận tiện các đối tượng khảo sát) và là cơ sở để khảo sát chính thức với 640 nhân viên thuộc các DNNVV trên địa bàn TP. HCM. Thành viên thảo luận nhóm tập trung gồm 14 thành viên (07 giám đốc nhân sự và 07 nhân viên). Sau khi thảo luận nhóm, kết quả thảo được thể hiện như sau:

Bảng 1. Kết quả thảo luận về các thang đo trong mô hình nghiên cứu

| STT | Yếu tố gốc | Yếu tố điều chỉnh | Tỷ lệ đồng ý/Tổng số | Tỷ lệ % |
|---------------------------|--|--|----------------------|---------|
| Các yếu tố độc lập | | | | |
| 1 | Cơ hội đào tạo và phát triển sự nghiệp | Cơ hội thăng tiến, đào tạo và phát triển bản thân | 13/14 | 92.86 |
| 2 | Sự tham gia trực tiếp của nhân viên | Sự tham gia trực tiếp của nhân viên | 13/14 | 92.86 |
| 3 | Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp | Sự hỗ trợ trong công việc từ cấp trên và đồng nghiệp | 13/14 | 92.86 |
| 4 | Môi trường và điều kiện làm việc | Môi trường làm việc | 13/14 | 92.86 |
| 5 | Tiền lương, phụ cấp, phúc lợi | Chế độ đãi ngộ | 13/14 | 92.86 |
| 6 | Khen thưởng công bằng | Sự công bằng trong khen thưởng | 14/14 | 100 |
| 7 | Phù hợp với mục tiêu của tổ chức | Sự phù hợp mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức | 14/14 | 100 |
| 8 | Mức độ trao quyền | Mức độ trao quyền trong công việc | 14/14 | 100 |
| Yếu tố trung gian | | | | |
| 1 | Sự hài lòng | Sự hài lòng trong công việc | 14/14 | 100 |
| Yếu tố phụ thuộc | | | | |
| 1 | Lòng trung thành | Lòng trung thành của nhân viên | 14/14 | 100 |

Sau khi thảo luận từ 48 biến quan sát tăng thành 64 biến.

4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng thực hiện qua 2 giai đoạn là định lượng sơ bộ và định lượng chính thức.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm mục đích đánh giá độ tin cậy của thang đo nhằm hạn chế dữ liệu rác và tiết kiệm thời gian cùng chi phí khi khảo sát chính thức thông qua 150 khảo sát.

Nghiên cứu định lượng chính thức thông qua khảo sát trên 640 nhân viên đang làm việc tại các DNNVV trên địa bàn TP.HCM nhằm thực hiện mục tiêu nghiên cứu thứ ba của nghiên cứu là đo lường mức độ tác động của các yếu tố đến LTT của nhân viên tại các DNNVV trên địa bàn TP.HCM.

Đối với phương pháp EFA, theo [15] “kích thước mẫu tối thiểu phải là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ quan sát/biến đo lường là 5:1”. “Đối với phương pháp phân tích hồi quy tổng thể mẫu nghiên cứu $N \geq 8 \cdot m + 50$ ” với m là số yếu tố độc lập. Nếu dựa

trên công thức này thì $N \geq 114$. Theo [15] thì số quan sát là $64 \cdot 5 = 320$. Vì đối tượng nghiên cứu là các nhân viên đang làm việc tại các DNNVV nên tỷ lệ phản hồi của họ về vấn đề nghiên cứu là tương đối thấp, do đó theo các nghiên cứu xã hội thường sử dụng số lượng các thay đổi của tổng thể 50%, nên để đảm bảo mức độ an toàn trong xác định kích cỡ mẫu nghiên cứu, các nghiên cứu thực tiễn thường chọn mức $p = 50\%$. Thường tỷ lệ p (ước lượng tính tỷ lệ % của tổng thể;) và $q=1-p$ (sai số cho phép) được ước tính là 50%/50% đó là khả năng lớn nhất có thể xảy ra của tổng thể. Tức là tỷ lệ trả lời đạt 50%, có nghĩa là phát ra 2 bảng câu hỏi khảo sát thì chỉ thu về được 1 bảng trả lời. Vậy số phiếu khảo sát được gửi là: $320 \cdot (100+100) \% = 640$.

Nghiên cứu sử dụng hai phương pháp phân tích EFA và phân tích hồi quy, cho nên kích thước mẫu là

640 đủ đảm bảo được phân tích EFA ($5 \times 64 = 320$) và cả phân tích hồi quy ($8 \times 8 + 50 = 114$).

4.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu xử lý bằng phần mềm SPSS và Amos, các phương pháp phân tích dữ liệu: Phân tích độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố

khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM), kiểm định Bootstrap.

4.4. Khảo sát sơ bộ

4.4.1. Đánh giá độ tin cậy thang đo thông qua chỉ số Cronbach's Alpha

Bảng 2. Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo sơ bộ

| Yếu tố | Số biến quan sát | Hệ số Cronbach's Alpha tổng biến | Hệ số tương quan biến tổng có giá trị nhỏ nhất | Cronbach's Alpha nếu loại biến có giá trị nhỏ nhất | Kết luận về độ tin cậy |
|--|------------------|----------------------------------|--|--|------------------------|
| Cơ hội thăng tiến, đào tạo và phát triển bản thân | 7 | 0.915 | 0.590 (DTT2) | 0.891 (DTT6) | Đạt yêu cầu |
| Sự tham gia trực tiếp công việc của nhân viên | 9 | 0.927 | 0.584 (STG4) | 0.915 (STG5) | Đạt yêu cầu |
| Sự hỗ trợ trong công việc từ cấp trên và đồng nghiệp | 8 | 0.912 | 0.569 (SHT1) | 0.890 (SHT7) | Đạt yêu cầu |
| Môi trường làm việc | 5 | 0.936 | 0.769 (MTLV2) | 0.911 (MTLV5) | Đạt yêu cầu |
| Chế độ đãi ngộ | 9 | 0.970 | 0.817 (DDN1) | 0.965 (CDDN9) | Đạt yêu cầu |
| Sự công bằng trong khen thưởng | 5 | 0.943 | 0.802 (KTCB1) | 0.923 (KTCB4) | Đạt yêu cầu |
| Sự phù hợp mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức | 5 | 0.920 | 0.668 (PHMT5) | 0.888 (PHMT4) | Đạt yêu cầu |
| Mức độ trao quyền | 5 | 0.930 | 0.704 (MDTQ1) | 0.901 (MDTQ3) | Đạt yêu cầu |
| Sự hài lòng trong công việc | 5 | 0.932 | 0.789 (SHL5) | 0.910 (SHL1) | Đạt yêu cầu |
| Lòng trung thành của nhân viên | 6 | 0.978 | 0.881 (LTT6) | 0.969 (LTT5) | Đạt yêu cầu |

Kiểm định độ tin cậy của thang đo cho thấy tất cả thang đo đều đạt yêu cầu.

4.4.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bảng 3. Kết quả EFA nghiên cứu định lượng sơ bộ

| | Thành phần | | | | | | | | | |
|-------|------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|------|
| | CDDN | STG | KCB | SHT | DTT | LTT | SHL | PHUMT | MDTQ | MTLV |
| CDDN6 | 0.901 | | | | | | | | | |
| CDDN5 | 0.878 | | | | | | | | | |
| CDDN9 | 0.871 | | | | | | | | | |
| CDDN7 | 0.871 | | | | | | | | | |
| CDDN2 | 0.848 | | | | | | | | | |
| CDDN8 | 0.847 | | | | | | | | | |
| CDDN4 | 0.807 | | | | | | | | | |
| CDDN3 | 0.786 | | | | | | | | | |
| CDDN1 | 0.747 | | | | | | | | | |
| STG5 | | 0.870 | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| STG7 | | 0.841 | | | | | | | |
| STG9 | | 0.841 | | | | | | | |
| STG6 | | 0.799 | | | | | | | |
| STG2 | | 0.798 | | | | | | | |
| STG8 | | 0.792 | | | | | | | |
| STG3 | | 0.770 | | | | | | | |
| STG1 | | 0.756 | | | | | | | |
| STG4 | | 0.630 | | | | | | | |
| KTCB5 | | | 0.830 | | | | | | |
| KTCB4 | | | 0.825 | | | | | | |
| KTCB1 | | | 0.810 | | | | | | |
| KTCB3 | | | 0.780 | | | | | | |
| KTCB2 | | | 0.771 | | | | | | |
| SHT7 | | | | 0.894 | | | | | |
| SHT5 | | | | 0.844 | | | | | |
| SHT2 | | | | 0.821 | | | | | |
| SHT6 | | | | 0.801 | | | | | |
| SHT4 | | | | 0.792 | | | | | |
| SHT3 | | | | 0.755 | | | | | |
| SHT5 | | | | 0.666 | | | | | |
| SHT1 | | | | 0.657 | | | | | |
| DTT6 | | | | | 0.868 | | | | |
| DTT1 | | | | | 0.854 | | | | |
| DTT5 | | | | | 0.851 | | | | |
| DTT7 | | | | | 0.836 | | | | |
| DTT3 | | | | | 0.803 | | | | |
| DTT4 | | | | | 0.718 | | | | |
| DTT2 | | | | | 0.661 | | | | |
| LTT5 | | | | | | 0.721 | | | |
| LTT1 | | | | | | 0.710 | | | |
| LTT3 | | | | | | 0.692 | | | |
| LTT2 | | | | | | 0.665 | | | |
| LTT4 | | | | | | 0.653 | | | |
| LTT6 | | | | | | 0.646 | | | |
| SHL4 | | | | | | | 0.785 | | |
| SHL3 | | | | | | | 0.768 | | |
| SHL1 | | | | | | | 0.696 | | |
| SHL2 | | | | | | | 0.675 | | |
| SHL5 | | | | | | | 0.673 | | |
| PHMT4 | | | | | | | | 0.785 | |
| PHMT5 | | | | | | | | 0.687 | |
| PHMT3 | | | | | | | | 0.667 | |
| PHMT2 | | | | | | | | 0.639 | |
| PHMT1 | | | | | | | | 0.622 | |
| MDTQ2 | | | | | | | | | 0.743 |
| MDTQ4 | | | | | | | | | 0.649 |
| MDTQ1 | | | | | | | | | 0.638 |
| MDTQ3 | | | | | | | | | 0.632 |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|-------|---------------------------|--|--|--|--------|
| MDTQ5 | | | | | | | | | 0.618 |
| MTLV3 | | | | | | | | | 0.630 |
| MTLV2 | | | | | | | | | 0.627 |
| MTLV5 | | | | | | | | | 0.619 |
| MTLV1 | | | | | | | | | 0.607 |
| MTLV4 | | | | | | | | | 0.602 |
| Hệ số KMO | | | | 0.831 | Giá trị Eigenvalues | | | | 1.218 |
| Sig của kiểm định Bartlett's | | | | 0.000 | Tổng phương sai trích (%) | | | | 77.901 |
| Số nhân tố trích tại điểm > 1 | | | | 10 | | | | | |

Giá trị KMO đạt $0.831 > 0.6$ vì vậy phân tích nhân tố thích hợp với dữ liệu thu được. Bên cạnh đó, kiểm định Bartlett có giá trị $Sig = 0,000 < 0.05$ nên các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện. Có 10 nhân tố được trích tại Eigenvalues = 1.218 nên số nhân tố được trích là phù hợp. Tổng phương sai giải thích là $77.901 > 50\%$ có nghĩa 77.901% thay đổi của các yếu tố trong mô hình được giải thích bởi các biến quan sát. Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều đạt giá trị > 0.5 cho thấy số nhân tố được trích rút là phù hợp, không có nhân tố mới được khám phá.

5. KẾT LUẬN

Nghiên cứu thực hiện mục tiêu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến LTT của NLĐ. Đồng thời Kết quả

thảo luận nhóm cho thấy các yếu tố ảnh hưởng đến LTT với tổ chức của NLĐ gồm: (1) Cơ hội thăng tiến, đào tạo và phát triển bản thân; (2) Sự tham gia trực tiếp của nhân viên; (3) Sự hỗ trợ trong công việc từ cấp trên và đồng nghiệp; (4) Môi trường làm việc; (5) Chế độ đãi ngộ; (6) Sự công bằng trong khen thưởng; (7) Sự phù hợp mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức; (8) Mức độ trao quyền trong công việc; (9) Sự hài lòng trong công việc. Sau đó, khảo sát trên 150 quan sát nhằm hiệu chỉnh thang đo. Đây là cơ sở để sử dụng PPNC định lượng với kỹ thuật chọn mẫu xác suất, phân tầng với 640 NLĐ đo lường sự tác động của các yếu tố đến LTT với tổ chức của NLĐ. Hạn chế nghiên cứu là chưa tiến hành đo lường mức độ tác động của các yếu tố đến LTT với DN của NLĐ bằng mô hình hồi quy.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Robert Walter, *Salaries for Vietnam's in 2023*, 2023.
 [2] HRInside - Vietnamworks. *Báo cáo khảo sát tình hình nhảy việc của giới trẻ*, 2019.
 [3] FALMI, *Nguồn nhân lực - vấn đề cấp bách trong phục hồi, phát triển của doanh nghiệp hậu Covid*, 2023.
 [4] VCCI, *Đồng hành cùng doanh nghiệp nhỏ và vừa trong chuyển đổi số*, 2017.
 [5] Nghị định Số 39/2018/NĐ-CP, *Quy định chi tiết một số điều luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, 2018.
 [6] Trần Kim Dung, “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. Hồ Chí Minh*, số 8, 1-9, 2005.
 [7] Trần Kim Dung, “Ảnh hưởng của lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, số 227, 2-10, 2009.
 [8] Trần Thị Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang, *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa

học cấp bộ, Trường Đại học kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, (2007).
 [9] Ali Turkyilmaz, Gulsen Akman, Coskun Ozkan, Zbigniew Pastuszak, “Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction”, *Industrial Management & Data Systems*, 2011, Vol. 111 Issue: 5, pp.675-696. DOI: <https://doi.org/10.1108/02635571111137250>.
 [10] Đỗ Thị Thanh Vinh, Nguyễn Thị Thanh Nhân và Lê Chí Công, “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ở các khách sạn cao cấp tại thành phố Nha Trang”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 204 (II), 115-124, 2014.
 [11] Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tổng công ty lắp ráp máy Việt Nam (Lilama)”, *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. HCM*, 8, 21-32, 2017.
 [12] Huỳnh Thị Thu Sương, “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Văn phòng UBND Thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cửu Long*, 5, 10-12, 2017.
 [13] Mai Thanh Hùng và Đặng Trung Kiên, “Các yếu tố

ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với công ty TNHH điện Thành Vinh”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, số 3, trang 66-79, 2021.

[14] Ha Hong Nguyen, Trung Thanh Nguyen, Phong Thanh Nguyen, “Factors Affecting Employee Loyalty: A Case of Small and Medium Enterprises in Tra Vinh

Province, Viet Nam”, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol.7 No.1, 2023, pp.153-158, 2023.

[15] Nguyễn Đình Thọ, *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản lao động xã hội, Hà Nội, 305- 415, 2011.

The factor influencing employee loyalty to the organization: Case study of small and medium enterprises at Ho Chi Minh City

Nguyen Thanh Tam, Mai Thi Truc Ngan and Le Thi Thanh Ha

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the factors affecting the loyalty of employees to the organization in small and medium enterprises in Ho Chi Minh City through expert discussion technique, including a group of experts in the field of human resources and a group of business directors and human resource directors. The author conducted a test survey on 150 observations to assess the reliability of the scale. The results show that the factors affecting the loyalty of employees to the organization in small and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City include: (1) Opportunities for promotion, training and self growth; (2) Direct involvement of employees; (3) Support at work from superiors and colleagues; (4) Working environment; (5) Remuneration regime; (6) Fairness in reward; (7) Alignment of individual goals with organizational goals; (8) Degree of empowerment at work; (9) Job satisfaction.

Keywords: *Loyalty of employees, small and medium enterprises, Ho Chi Minh City*

Received: 29/05/2023

Revised: 24/08/2023

Accepted for publication: 31/08/2023