NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - HẬU GIANG

Nguyễn Phước Quý Quang[1**], Nguyễn Quốc Việt[2*] và Nguyễn Huy Trung[1]
[1]Trường Đại học Tây Đô
[2]Học viên cao học QTKD, Trường Đại học Tây Đô
[2]Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hậu Giang
([*]Email: nguyenquocviet.hgi@gmail.com)

Ngày nhận: *15/9/2020*
Ngày phản biện: *10/11/2020*
Ngày duyệt đăng: *05/12/2020*

TÓM TẮT

Mục đích của nghiên cứu nhằm xác định và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với Trung tâm Kinh doanh (TTKD) VNPT - Hậu Giang. Số liệu nghiên cứu được thu thập từ 158 nhân viên đang làm việc tại TTKD VNPT - Hậu Giang. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá kết hợp với hồi quy tuyến tính được sử dụng để đáp ứng các mục tiêu đặt ra. Kết quả nghiên cứu cho thấy năm nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của người lao động đối với tổ chức TTKD VNPT - Hậu Giang, bao gồm Quan hệ đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Thu nhập và quyền lợi, Đào tạo và phát triển, Lãnh đạo và quản lý. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất giúp nâng cao lòng trung thành của nhân viên đối với TTKD VNPT - Hậu Giang.

Từ khoá*: Lòng trung thành, người lao động, nhân tố ảnh hưởng, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hậu Giang*

Trích dẫn: Nguyễn Phước Quý Quang, Nguyễn Quốc Việt và Nguyễn Huy Trung, 2020. Nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với Trung tâm kinh doanh - VNPT Hậu Giang. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 10: 01-18.

**TS. Nguyễn Phước Quý Quang – Phó Chủ tịch HĐQT, Trường Đại học Tây Đô*

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Cạnh tranh nguồn nhân lực ngày nay là vấn đề nóng bỏng và là xu thế tất yếu tại các doanh nghiệp. Nguồn nhân lực tốt, chất lượng cao đóng vai trò quyết định đối với sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Tình trạng những nhân viên có năng lực, trình độ chuyển sang những nơi có lương cao, chế độ đãi ngộ tốt hơn diễn ra thường xuyên và là vấn đề được quan tâm hàng đầu đối với các nhà quản lý.

Vấn đề hiện nay làm sao giữ chân được nhân viên cho các nhà quản lý của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Các doanh nghiệp trong nước có nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh thì ngoài việc rất cần nguồn nhân lực có chất lượng cao, thì còn phải biết cách làm thế nào để giữ chân được những nhân viên có năng lực để tránh việc bị mất chất xám, đây là vấn đề sống còn của các doanh nghiệp.

Nhân viên nghỉ việc tạo ra những tổn thất vô cùng lớn. Theo nghiên cứu của tổ chức Quản trị nhân sự quốc tế SHRM, để một lao động mới quen việc như lao động cũ (chưa cần cống hiến xuất sắc) có thể mất gần nửa năm lương. Còn nếu người ra đi là nhân sự giỏi và nỗ lực cao thì thất thoát nhiều hơn về các kiến thức, mối quan hệ, chi phí đào tạo người mới. Tổng các chi phí này dễ dàng lên tới 1 – 2 năm lương của người ra đi, điều này tạo gánh nặng chi phí cho doanh nghiệp. Ngoài ra các nghiên cứu còn cho thấy có đến 70% lý do khách hàng rời bỏ doanh nghiệp đều liên quan đến sự ra đi của những nhân viên then chốt. Không những thế, nếu liên tục có sự ra đi của những nhân vật then chốt thì sẽ gây nên những cơn sóng ngầm ra đi của toàn thể nhân viên còn lại.

Lĩnh vực ngành nghề viễn thông, công nghệ thông tin cũng không nằm ngoài xu thế đó, tình trạng nhân viên nghỉ việc, chuyển việc cũng đang là mối quan tâm hàng đầu của lãnh đạo các doanh nghiệp, tại Trung tâm Kinh doanh (TTKD) VNPT - Hậu Giang, thống kê từ thời điểm thành lập 1/7/2015 đến nay có gần 40 trường hợp nhân viên đang công tác chuyển việc, nhảy việc, trong đó nhân viên có trình độ đại học là 13 người, giai đoạn từ đầu năm 2017 đến cuối năm 2019 số lượng nhân viên chính thức chuyển việc, nhảy việc là 22 nhân viên, bình quân lao động chính thức nghỉ việc chiếm tỷ lệ 10% tổng lao động. Do đó vấn đề đặt ra là cần phải nhận dạng, xem xét, đánh giá đúng các nhân tố có ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên, dựa trên cơ sở đó doanh nghiệp sẽ có những hướng đi phù hợp trong công tác quản trị nguồn nhân lực, nhằm có những động thái tích cực để giữ chân những nhân tài cho doanh nghiệp tránh hiện tượng chảy máu chất xám trong tương lai. Xuất phát từ những vấn đề trên, đề tài là cần thiết được nghiên cứu với mục tiêu bao gồm: (1) Xác định các nhóm nhân ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại TTKD VNPT - Hậu Giang; (2) Đo lường mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại TTKD VNPT - Hậu Giang; (3) Đề xuất một số hàm ý quản trị

nhằm nâng cao lòng trung thành cho nhân viên tại TTKD doanh VNPT - Hậu Giang.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT, MÔ HÌNH VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Khái niệm duy trì nguồn nhân lực, sự gắn kết hay sự trung thành của người lao động là tương đồng với nhau, tùy thuộc vào đối tượng nghiên cứu để xác định vấn đề là gắn kết, trung thành hay duy trì. Khi đối tượng nghiên cứu là người lao động thì đó là sự gắn kết, trung thành; khi đối tượng nghiên cứu là doanh nghiệp thì đó là duy trì (Huỳnh Thị Thu Sương, 2016).

Allen & Mayer (1990) chú trọng ba trạng thái tâm lý của nhân viên khi gắn kết với tổ chức. Nhân viên có thể trung thành với tổ chức xuất phát từ tình cảm thật sự của họ; họ sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn; họ có thể trung thành với tổ chức chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn và họ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi.

Còn theo The Loyalty Research Center (2004) "Lòng trung thành của nhân viên là khi nhân viên có cam kết gắn liền với thành công của tổ chức và tin rằng làm việc cho tổ chức này chính là sự lựa chọn tốt nhất của họ. Nhân viên trung thành không chỉ có kế hoạch tiếp tục gắn bó lâu dài với tổ chức mà còn không tích cực tìm kiếm nơi làm việc thay thế khác, cũng như từ chối những lời mời làm việc khác hấp dẫn hơn".

Theo mô hình thang đo lòng trung thành của nhân viên của Man Power (2002), những tiêu chuẩn đánh giá lòng trung thành bao gồm: "Sẵn lòng giới thiệu công ty của mình như một nơi làm việc tốt; Sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty; Có ý định gắn bó lâu dài với công ty".

Theo Mowday thì trung thành được định nghĩa tương tự như khái niệm "duy trì", trong các nghiên cứu ở phạm vi quốc gia nhiều năm liền của Viện Aon Consulting: Nhân viên có ý định ở lại lâu dài trong tổ chức; sẽ ở lại tổ chức dù có nhiều nơi khác đề nghị họ sẽ được trả lương tương đối hấp dẫn hơn (Stum 1999, 2000).

Trong khi đó, Jaerid Rossi (trích lại từ Penelope Trunk, 2007) cho rằng "Giống như chức năng của thời gian, lòng trung thành là ý tưởng hẹn ước, công việc chỉ thực sự hấp dẫn khi thường xuyên được học hỏi" và "Các công ty không muốn sự trung thành mù quáng, hình thức trung thành tốt nhất là khi cả công ty và nhân viên cùng có lợi".

Turkyilmaz và cộng sự (2011) đánh giá các yếu tố tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức tại Thổ Nhĩ Kỳ chỉ ra 05 yếu tố: Đào tạo và phát triển, Tưởng thưởng và ghi nhận, Trao quyền và tham gia, Hoạt động nhóm, Điều kiện làm việc. Janet Cheng Lian Chew (2004) đánh giá tác động đến việc giữ chân nhân viên cốt lõi của các tổ chức tại Úc chỉ ra 8 yếu tố: Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, ương, Thưởng và công nhận, Huấn luyện và phát triển nghề nghiệp, Cơ hội thách thức, Hành vi lãnh

đạo, Văn hóa và chính sách công ty, Môi trường làm việc.

Tại Việt Nam, Trần Quang Thoại (2016) đánh giá tác động đến sự gắn kết của nhân viên qua 6 yếu tố: Tiền lương và thu nhập, Công việc hiện tại, Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Mối quan hệ lãnh đạo và Mối quan hệ đồng nghiệp. Lê Thị Kim Oanh (2017) đánh giá tác động đến lòng trung thành của nhân viên qua 4 yếu tố: Thu nhập, Điều kiện làm việc, Sự phù hợp mục tiêu và Đồng nghiệp.

Từ các cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, cũng như kết quả nghiên cứu định tính, mô hình đề xuất gồm 06 nhân tố LTT = f (Điều kiện làm việc, Thu nhập và phúc lợi, Đặc điểm công việc, Đào tạo và phát triển, Quan hệ đồng nghiệp, Quan hệ lãnh đạo) và các giả thuyết nghiên cứu:

2.1. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, thông tin cần thiết, không gian làm việc luôn đóng vai trò quan trọng trong tổ chức, nó không chỉ giúp cho nhân viên thể hiện khả năng của mình mà còn giúp họ gắn kết với tổ chức đó. Điều kiện làm việc luôn được người lao động quan tâm bởi vì liên quan tới sự thuận tiện cá nhân song đồng thời nó cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Theo nghiên cứu của Trần Quang Thoại (2016) và Lê Thị Kim Oanh (2017) điều kiện làm việc tốt sẽ tăng cường sự gắn kết và nâng cao lòng trung thành của nhân viên.

***Giả thuyết H_1**: Điều kiện làm việc (DK) có tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.*

2.2. Thu nhập và phúc lợi

Thu nhập và phúc lợi thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943), là nhân tố quan trọng nhất đối với nhân viên khách sạn trong các nghiên cứu của Simons & Enz (1995) tại Mỹ, Canada và nghiên cứu của Charles và Marshall (1992) tại Caribean. Phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc xác định mức thỏa mãn công việc. Một chính sách thu nhập và phúc lợi tốt phải thể hiện ở mức lương phù hợp với năng lực và mức độ đóng góp của nhân viên. Sự khen thưởng tương xứng với thành tích đóng góp, chính sách phúc lợi đa dạng và phong phú, thể hiện sự quan tâm đến nhân viên và làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty đồng thời có tác dụng kích thích nhân viên trong công việc.

***Giả thuyết H_2:** Thu nhập và phúc lợi (TN) có tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.*

2.3. Đặc điểm công việc

Đặc điểm công việc liên quan đến những thách thức của công việc, cơ hội để sử dụng những năng lực cá nhân và cảm nhận thú vị khi thực hiện công việc. Tính chất công việc khác nhau đòi hỏi những tố chất của người làm việc khác nhau, một công việc phù hợp sẽ giúp người lao động

cảm thấy hưng phấn và hứng thú trong công việc hơn, ngược lại họ sẽ làm việc với tâm trạng nhàm chán, vô trách nhiệm làm hiệu quả công việc giảm sút một cách đáng kể và có khả năng là sẽ từ bỏ công việc; do đó nhân tố đặc điểm công việc là một trong những nhân tố quan trọng để giữ một nhân viên trung thành và gắn bó lâu dài với tổ chức. Các nghiên cứu của Lương Hoàng Phước (2014), Trần Quang Thoại (2016), cho thấy đặc điểm công việc có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Trong nghiên cứu này chỉ xem xét một số nhân tố cơ bản của công việc như: công việc phù hợp với sở thích, công việc thích hợp với năng lực cá nhân, công việc có nhiều thách thức. Tại TTKD VNPT – Hậu Giang phần lớn thời gian nhân viên di chuyển bên ngoài, tiếp xúc, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng do đó nếu nhân viên không thích ứng phù hợp thì sẽ không gắn bó với đơn vị.

Giả thuyết H3: *Đặc điểm công việc (DD) có tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.*

2.4. Đào tạo và phát triển

Là quá trình học tập nhằm mục đích giúp người lao động thực hiện tốt chức năng nhiệm vụ trong công việc hiện tại bằng cách cung cấp cho họ những kiến thức và kỹ năng cần thiết để nâng cao trình độ, kỹ năng chuyên môn. Đào tạo là công tác trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Theo Trần Kim Dung (2009) cho rằng cơ hội đào tạo thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn, có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Giả thuyết H4: *Đào tạo và phát triển (DT) có tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.*

2.5. Quan hệ đồng nghiệp

Con người nhận được từ công việc nhiều thứ chứ không phải chỉ có tiền và các thành tựu thấy được. Do đó, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp cũng là một trong những nhân tố quan trọng tạo sự thỏa mãn cho người lao động trong quá trình làm việc.

Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp tốt sẽ tạo ra một môi trường làm việc ấm cúng, bầu không khí hòa thuận, thân thiện, mọi người cùng nhau góp sức xây dựng tổ chức, doanh nghiệp. Nhưng nếu các mối quan hệ này xấu đi sẽ ảnh hưởng rất lớn đối với một công ty, gây ra tình trạng nội bộ mất đoàn kết, xích mích xảy ra liên tục, làm cho công việc đình trệ, người lao động không còn hứng thú, say mê với công việc nữa, điều này cũng là một trong những nguyên nhân khiến họ ra đi tìm một công ty khác phù hợp hơn. Vì vậy sẽ là không ngạc nhiên khi có những người cộng tác và hỗ trợ với nhau sẽ làm tăng sự hài lòng đối với công việc, duy trì lòng trung thành của họ đối với công ty. Nghiên cứu của Lê Thị Kim Oanh (2017) chỉ ra nhân tố đồng nghiệp có ảnh hưởng

đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Giả thuyết H5: *Quan hệ đồng nghiệp (DN) có tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.*

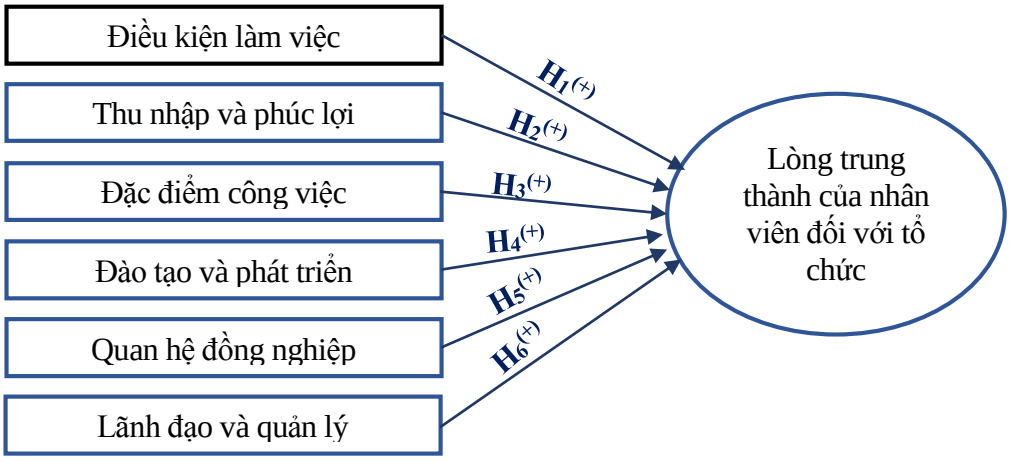
2.6. Lãnh đạo và quản lý

Lãnh đạo là năng lực thuyết phục những người khác hăng hái phấn đấu cho những mục tiêu đã xác định; chính nhân tố con người mới gắn kết một nhóm lại với nhau và thúc đẩy nó hướng đến các mục tiêu. Lãnh đạo là một bộ phận quan trọng trong việc quyết định mức độ thực thi của nhân viên, nó có ảnh hưởng đến kết quả đạt được mục tiêu của một công ty. Sự thành bại của một công ty phụ thuộc rất lớn vào tài năng và óc sáng tạo của người lãnh đạo, nếu người quản lý yếu kém thì sẽ dễ dàng dẫn đến sự ra đi của những nhân viên giỏi. Hành vi của người lãnh đạo cũng là nhân tố chủ yếu tác động đến sự trung thành của mỗi nhân viên đối với một công ty; bởi vì khi người lãnh đạo của họ là người am hiểu, thân thiện, biết lắng nghe và biết quan tâm đến lợi ích của nhân viên thì sẽ là nhân tố quan trọng góp phần làm tăng lòng trung thành của người lao động. Nghiên cứu của Trần Quang Thoại (2016), nghiên cứu Janet Cheng Lian Chew (2004), Elizabeth Sekyi (2016) cho thấy hành vi lãnh đạo và quan hệ lãnh đạo đều có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Ngược lại các hành vi tiêu cực của người lãnh đạo sẽ gián tiếp tạo nên sự chán nản âm thầm trong mỗi nhân viên, làm giảm hiệu quả làm việc và cuối cùng là tác động không tốt đến hiệu quả kinh doanh của công ty. Nếu sự bất mãn này không được khắc phục kịp thời thì sẽ không thể giữ chân nhân viên làm việc lâu dài với công ty, dễ dàng dẫn đến sự rời bỏ công ty của nhân viên để tìm đến những công ty khác

Giả thuyết H6: *Lãnh đạo và quản lý (LD) có tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.*

Dựa trên cơ sở lý thuyết đã nêu trên, kế thừa các kết quả nghiên cứu trước đây và thực tế số lượng nhân viên đang công tác tại TTKD VNPT - Hậu Giang là 160 người không đủ lớn để sử dụng phân tích mô hình SEM (Hair và cộng sự (1998, tr.604) lập luận rằng kích thước mẫu đóng vai trò quan trọng trong việc ước lượng và giải thích kết quả của SEM. Kích thước mẫu gồm tối thiểu 200 người đã được khuyến cáo trong các tài liệu của SEM như một tiêu chuẩn phân tích (Bollen, 1989; Hair và cộng sự, 1998; Hulland và cộng sự, 1996). Do đó Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu cụ thể như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức TTKD - VNPT Hậu Giang

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất từ các nghiên cứu có liên quan, 2020)

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện qua 2 phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Bảng câu hỏi khảo sát được gửi trực tiếp đến tất cả nhân viên đang công tác tại TTKD VNPT - Hậu Giang.

Sau đó tiến hành phân tích dữ liệu bằng cách sử dụng các phương pháp thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết. Với 31 biến quan sát cho 06 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc, được xây dựng dựa trên nguyên tắc kế thừa các thang đo đã kiểm định độ tin cậy của các nghiên cứu trước. Thang đo Likert 5 mức độ được sử dụng để thể hiện mức độ đồng ý của đáp viên trên các phát biểu.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1 Mô tả dữ liệu

Khảo sát trực tiếp toàn bộ 160 nhân viên đang làm việc tại TTKD VNPT - Hậu Giang, thu về 160 bảng, loại bỏ 02 phiếu không đạt yêu cầu, còn lại 158 phiếu khảo sát đạt yêu cầu.

Bảng 1. Bảng thống kê mô tả

Khoản mục		Tần số	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	92	58,2%
	Nữ	66	41,8%
	Tổng	158	100,0%
Tuổi	Từ 18 – 25 tuổi	9	5,7%
	Từ 26 – 35 tuổi	86	54,4%
	Từ 36 – 45 tuổi	43	27,2%
	Trên 45 tuổi	20	12,7%
	Tổng	158	100,0%
Thu nhập	Dưới 5 triệu	42	26,6%
	Từ 5 - 10 triệu	95	60,1%
	Từ 10 - 15 triệu	17	10,8%
	Trên 15 triệu	4	2,5%
	Tổng	158	100,0%
Trình độ học vấn	Trung cấp trở xuống	59	37,3%
	Cao đẳng	18	11,4%
	Đại học	75	47,5%
	Sau đại học	6	3,8%
	Tổng	158	100,0%
Thời gian công tác	Từ 1 - 3 năm	54	34,2%
	Từ 3 - 5 năm	33	20,9%
	Trên 5 năm	71	44,9%
	Tổng	158	100,0%

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả xử lý số liệu khảo sát 158 nhân viên tại VNPT Hậu Giang 2020)

Bảng 2. Kết quả phân tích Cronbach’s Alpha

Biến quan sát	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến thành phần - biến tổng thấp nhất	Cronbach's Alpha nếu bị loại biến
Lòng trung thành	4	0,877	0,627	0,819 - 0,881
Điều kiện làm việc	4	0,858	0,687	0,808 - 0,825
Thu nhập và phúc lợi	5	0,883	0,660	0,845 - 0,873
Đặc điểm công việc	4	0,799	0,474	0,713 - 0,810
Đào tạo và phát triển	5	0,890	0,653	0,849 - 0,883
Quan hệ đồng nghiệp	4	0,865	0,667	0,788 - 0,854
Lãnh đạo và quản lý	5	0,864	0,654	0,819 - 0,846

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả xử lý số liệu khảo sát 158 nhân viên tại VNPT Hậu Giang 2020)

Kết quả tại Bảng 2 cho thấy, hệ số Cronbach’s Alpha tổng của 07 nhân tố (01 nhân tố phụ thuộc với 4 biến quan sát và 06 nhân tố độc lập với 27 biến quan sát) có Hệ số tương quan biến thành phần - biến tổng thấp nhất lớn hơn 0,3. Như vậy, 31 biến quan sát được sử dụng cho phân tích nhân tố khám phá (EFA) tiếp theo.

4.2. Phân tích EFA

Kết quả tại Bảng 3 cho thấy có 06 nhân tố được hình thành với 27 biến quan sát của biến độc lập đạt yêu cầu, hệ số KMO được xác định: $0,5 \leq KMO = 0,923 \leq 1$, do đó phân tích nhân tố được chấp nhận với tập dữ liệu nghiên cứu. Mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett sig.= 0,000 (<0,05) nên ở độ tin cậy 95% các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Giá trị Eigenvalues = 1,044 ≥ 1 và trích được 6 nhân tố với tổng phương sai trích được là 70,858% ≥ 50%, cho biết 6 nhân tố này giải thích được 70,858% biến thiên của dữ liệu.

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố EFA các nhân tố độc lập

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
LD3	,733					
LD5	,683					
LD4	,648					
LD2	,641					
LD1	,547					
DT1		,791				
DT2		,754				
DT4		,684				
DT3		,679				
DT5		,644				
TN4			,839			
TN5			,805			
TN3			,648			
TN1			,582			
TN2			,576			
DN4				,819		
DN3				,814		
DN1				,654		
DN2				,612		
DD3					,756	
DD1					,670	
DD4					,637	
DD2					,561	
DK1						,792
DK2						,634
DK3						,571
DK4						,528

Phương pháp trích: Principal Component Analysis.

Phương pháp xoay: Varimax with Kaiser Normalization

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả xử lý số liệu khảo sát 158 nhân viên tại VNPT Hậu Giang 2020)

Đối với biến phụ thuộc, có 1 nhân tố được hình thành với 4 biến quan sát của phụ thuộc đạt yêu cầu (Bảng 4). hệ số KMO: 0,5 ≤ KMO = 0.817 ≤ 1, do đó phân tích nhân tố được chấp nhận với tập dữ liệu nghiên cứu. Mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett = 0,000 (<0,05) nên ở độ tin cậy 95% các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Giá trị Eigenvalues = 2,928 ≥ 1 và nhân tố Lòng trung thành với tổng phương sai trích được là 73,193% ≥ 50%, cho biết nhân tố này giải thích được 73,193% biến thiên của nhân tố phụ thuộc Lòng trung thành.

Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố EFA nhân tố phụ thuộc

Biến quan sát	Hệ số tải yếu tố
LTT1	0,895
LTT2	0,892
LTT4	0,856
LTT3	0,774

Extraction Method: Principal Component Analysis

a. 1 components extracted.

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả xử lý số liệu khảo sát 158 nhân viên tại VNPT Hậu Giang 2020)

4.3. Phân tích tương quan

Ma trận tương quan Pearson cho thấy mức ý nghĩa của các hệ số rất nhỏ (sig= 0< 0,05) nên các hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê và đủ điều kiện để đưa vào phân tích hồi quy.

4.4. Phân tích hồi quy

Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	Hệ số phóng đại phương sai VIF
(Constant)	7.489E-017	.041		.000	1.000		
DK	.253	.063	.253	4.028	.000	.431	2.320
TN	.222	.061	.222	3.674	.000	.463	2.161
DT	.146	.059	.146	2.481	.014	.487	2.053
DN	.258	.058	.258	4.443	.000	.502	1.993
LD	.152	.068	.152	2.217	.028	.362	2.765

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả xử lý số liệu khảo sát 158 nhân viên tại VNPT Hậu Giang 2020)

Kết quả hồi quy lần thứ nhất tại (Bảng 5) cho thấy biến Quan hệ Đồng nghiệp (DD) bị loại khỏi mô hình, các biến DK, TN, DT, DN, LD có mức ý nghĩa Sig. của kiểm định t, hệ số hồi quy của các biến độc lập DK = 0,000; TN = 0,000; DT = 0,014; DN = 0,000 và LD = 0,028 đều nhỏ hơn 0,05. Như vậy có thể kết luận rằng: *giả thuyết H_1, H_2, H_4, H_5 và H_6* được chấp nhận.

Hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập DK = 2,320; TN = 2,161; DT = 2,053; DN = 1,993 và LD = 2,765 đều nhỏ hơn 10 cho thấy các biến độc lập này không có quan hệ chặt chẽ với nhau do đó không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005).

Từ Bảng 5, kết quả ước lượng cho thấy các hệ số hồi quy đều lớn hơn 0. Như vậy tất cả các biến độc lập (TN, DK, DT, DN, LD) đưa vào phân tích hồi quy đều tác động thuận chiều tới biến phụ thuộc lòng trung thành (LTT) và có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05). Dựa vào độ lớn của hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta, mức độ tác động theo thứ tự giảm dần của các biến độc lập tới biến phụ thuộc lòng trung thành (LTT) như sau: nhân tố Quan hệ đồng nghiệp tác động nhiều nhất đến lòng trung thành của nhân viên với hệ số $\beta_1 = 0,258$; tiếp theo là các nhân tố Điều kiện làm việc ($\beta_2 = 0,253$), Thu nhập và phúc lợi ($\beta_3 = 0,222$), Lãnh đạo và quản lý ($\beta_4 = 0,152$) và Đào tạo và phát triển ($\beta_5 = 0,146$).

Từ kết quả nghiên cứu, mô hình hồi quy bội được xây dựng như sau:

Phương trình hồi quy tuyến tính đã chuẩn hóa có dạng như sau:

LTT = 0,258DN + 0,253DK + 0,222TN + 0,152LD + 0,146DT

4.5. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Bảng 6. Mức độ giải thích của mô hình

Tóm tắt mô hình[b]

Mô hình	R	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Sai số chuẩn ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	0,862[a]	0,742	0,734	0,51595003	1,830

a. Biến độc lập: (Hằng số), LD, DN, DT, TN, DK

b. Biến phụ thuộc: LTT

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả xử lý số liệu khảo sát thực tế của tác giả, 2020)

Qua kết quả (Bảng 6) cho $R^2 = 0,742$, có thể kết luận các nhân tố Quan hệ đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Thu nhập và phúc lợi, Lãnh đạo và quản lý, Đào tạo và phát triển giải thích được 74,2% sự thay đổi về lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức TTKD VNPT - Hậu Giang, 25,8% còn lại được giải thích bởi các sai số và các nhân tố khác chưa được đưa vào mô hình nghiên cứu.

Bảng 7. Kết quả phân tích ANOVA

ANOVA[a]

Mô hình		Tổng bình phương	Bậc tự do (df)	Bình phương trung bình	F	Mức ý nghĩa Sig.
1	Hồi quy	116.537	5	23.307	87.554	.000b
	Phần dư	40.463	152	.266		
	Tổng	157.000	157	157.000		

a. Biến phụ thuộc: LTT

b. Biến độc lập: (hằng số), LD, DN, DT, TN, DK

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả xử lý số liệu khảo sát thực tế của tác giả, 2020)

Kết quả phân tích phương sai ANOVA (Bảng 7) cho thấy kiểm định F có mức ý nghĩa với Sig. = 0,000 (< 0,05) có nghĩa mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với dữ liệu thực tế thu thập được và các biến đưa vào đều có ý nghĩa trong thống kê, với mức ý nghĩa 5%.

4.6. Kiểm định sự khác biệt

Kiểm định T-test cho giới tính và kiểm định ANOVA cho độ tuổi, thu nhập, trình độ và thời gian công tác. Kết quả kiểm định cho thấy có sự khác biệt về lòng trung thành theo trình độ học vấn, cụ thể: có sự khác biệt có nghĩa thống kê giữa nhóm có trình độ từ Trung cấp trở xuống với Đại học (sig.=0,022), giữa Cao đẳng và Đại học (sig.=0,012), do mức ý nghĩa quan sát ở kiểm định chênh lệch trung bình cặp <0,05. Các biến kiểm soát về giới tính, độ tuổi, thu nhập, thời gian công tác đều không có sự khác biệt.

5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy có năm nhân tố tác động thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức khi khảo sát tất cả nhân viên đang làm việc tại TTKD VNPT - Hậu Giang. Trong đó, nhân tố Quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng nhiều nhất đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức TTKD VNPT - Hậu Giang. Kết quả nghiên cứu đã làm sáng tỏ mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, đặc thù lĩnh vực ngành viễn thông, công nghệ thông tin việc cung cấp dịch

vụ cho khách hàng trãi qua nhiều khâu, bộ phận cùng tham gia nên mối quan hệ đồng nghiệp cần phải thật sự hợp tác, chia sẽ. Kế đến là các yếu tố ảnh hưởng theo thứ tự giảm dần sự quan trọng như Điều kiện làm việc, Thu nhập và quyền lợi, Đào tạo và phát triển, Lãnh đạo và quản lý.

5.2. Đề xuất hàm ý quản trị

Hàm ý quản trị về quan hệ đồng nghiệp

Với đặc thù lĩnh vực ngành, quan hệ đồng nghiệp tại TTKD VNPT - Hậu Giang có ý nghĩa và ảnh hướng rất lớn đến lòng trung thành của nhân viên với TTKD, để làm tốt hơn nữa thì:

- TTKD VNPT - Hậu Giang cần xây dựng và truyền được mục tiêu tập thể của đơn vị đối với nhân viên từ đó giúp họ nhận rõ vai trò của bản thân và đồng nghiệp để hướng đến mục tiêu, nhiệm vụ chung của đơn vị.

- Giữa chuyên môn và Công đoàn cần xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện, cởi mở, gắn kết thông qua các chương trình làm việc nhóm hoặc các hoạt động sinh hoạt tập thể như các chương trình giao lưu thể thao, tổ chức các chuyến tham quan dã ngoại... để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa người lao động với nhau tạo cơ hội giao lưu, trao đổi, gắn kết và học tập kinh nghiệm lẫn nhau. Ngoài ra phải thường xuyên tìm hiểu, quan tâm giúp đỡ những nhân viên có hoàn cảnh khó khăn, giúp họ an tâm công tác và xem TTKD VNPT - Hậu Giang như là gia đình thứ 2 của mình.

Hàm ý quản trị về điều kiện làm việc

- Luôn quan tâm và đảm bảo cung cấp đầy đủ các thiết bị và phương tiện thực hiện công việc cho nhân viên, tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát huy hết khả năng và hoàn thành tốt công việc của mình.

- Bên cạnh việc trang bị đầy đủ phương tiện làm việc thì TTKD khi giao việc cần phải cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết để nhân viên nắm rõ mục tiêu, hiểu chính xác các công việc cần phải làm khi đó họ thực hiện công việc sẽ dễ dàng và thoải mái hơn.

- Tùy theo công việc từng bộ phận mà nội quy ban hành cụ thể giờ giấc làm việc tránh việc thường xuyên thay đổi làm cho nhân viên bị động dẫn đến xáo trộn không sắp xếp được công việc cơ quan và gia đình.

Hàm ý quản trị về thu nhập và phúc lợi

Thực tế người lao động tại TTKD VNPT - Hậu Giang đã rất hài lòng về chế độ phân phối thu nhập và phúc lợi do đó cần tiếp tục duy, tuy nhiên cũng nên trên cơ sở kết quả kinh doanh và nguồn quỹ, chi phí phúc lợi hàng năm mà có sử điều chỉnh để người lao động được hưởng nhiều hơn để gia tăng lòng trung thành của họ đối với tổ chức.

Để thực hiện các vấn đề kiến nghị này, cần có một bộ phận phụ trách nắm rõ các quy định về pháp luật, về quy chế phân phối thu nhập, phúc lợi... thường xuyên

theo dõi, rà soát điều chỉnh cho phù hợp theo nguồn lực và kết quả hoạt động.

Hàm ý quản trị về Lãnh đạo và quản lý

Lãnh đạo, quản lý TTKD cần luôn lắng nghe ghi nhận các ý kiến góp ý của nhân viên, khuyến khích họ đóng góp ý tưởng hay vào áp dụng tại đơn vị, điều này giúp họ nhận thấy mình được tin cậy và có vai trò quan trọng trong tổ chức, trường hợp không thể áp dụng ý tưởng của họ thì nên giải thích cho họ nguyên nhân tại sao trong giai đoạn hiện tại chưa thể áp dụng trong giai đoạn hiện tại và đơn vị sẽ bảo lưu ghi nhận ý kiến của họ để áp dụng vào thời điểm thích hợp, đồng thời khuyến khích họ tiếp tục đóng góp thêm ý kiến cho đơn vị.

TTKD cũng cũng cần có kế hoạch để các cấp lãnh đạo phòng ban, đơn vị được tham gia các khóa tập huấn về quản trị nhân sự để có thể làm tốt vị trí lãnh đạo, quản lý. Vì có một thực tế người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức hơn khi họ có được cấp lãnh đạo, quản lý có năng lực và thấu hiểu cho người lao động.

Người lãnh đạo cần lưu ý không chỉ dừng lại ở người nhân viên là công việc và công việc mà thỉnh thoảng nên thăm hỏi gia đình của cấp dưới. Những hành động nhỏ nhưng lại luôn có tác dụng lớn trong việc tạo được động lực cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ, khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với TTKD hơn.

Cuối cùng, lãnh đạo cần phải thật sự gương mẫu trong công việc từng lời nói, hành động cần phải rõ ràng, chuẩn mực để tăng sự tín nhiệm của người lao động khi đó trong chỉ đạo điều hành sẽ thuận lợi và dễ dàng hơn.

Hàm ý quản trị về công tác đào tạo và phát triển

Lực lượng lao động của TTKD đa phần còn trẻ tuổi bình quân từ 26 đến 45 tuổi chiếm trên 80%, do đó TTKD cần quan tâm nhiều đến các chính sách đào tạo và phát triển cho người lao động, điều đó rất quan trọng nhằm duy trì sự trung thành của họ cũng như nâng cao hiệu quả làm việc của họ trong tổ chức. Hàng năm, TTKD cần rà soát lại các nhu cầu đào tạo của nhân viên ở các phòng ban, đơn vị sản xuất tùy vào công việc và vị trí mà tạo điều kiện tham gia các khóa đào tạo phù hợp. Bên cạnh đó, TTKD cũng cần chú trọng trong công tác hoạch định và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, đây là nhân tố quan trọng tạo dựng và khích lệ sự gắn bó lâu dài của người lao động, đặc biệt là đội ngũ nhân viên giỏi, chuyên môn sâu. Điều này đòi hỏi ban lãnh đạo có sự chỉ đạo sát sao đến các đơn vị, rà soát lại định hướng, quy hoạch phát triển cho từng trong bộ phận. Việc hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của người lao động và truyền đạt các tiêu chí rõ ràng về cơ hội phát triển là rất cần thiết giúp người lao động nhận thức rõ và có động lực để đầu tư hợp lý cho con đường phát triển của mình.

TTKD cần xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả, hiệu quả làm việc của nhân viên đảm bảo khoa học, khách quan và phù

hợp với điều kiện tình hình thực tế của từng đơn vị, qua đó làm cơ sở để thực hiện chính sách động viên, khen thưởng kịp thời, đảm bảo công khai, minh bạch, công bằng, đồng thời cũng là cơ sở để xem xét đưa vào quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo phát triển chuyên môn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ali T., Gulsen A., Coskun O.. and Zbigniew P., 2011. Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. Industrial Management & Data Systems, ISSN: 0263-5577.

2. Ahmad I., 2013. Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Vol 4: 878-896.

3. Bùi Thị Minh Thu, Lê Nguyễn Đoan Khôi, 2016. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Tổng công ty Lắp máy VIệt Nam (LILAMA), Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Mở TP HCM, số 3: 90-103.

4. Đào Duy Huân và Nguyễn Tiến Dũng, 2014. Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh. Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.

5. Đoàn Thị Trang Hiền, 2012. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của cán bộ công nhân viên đối với Trường Cao đẳng Văn hóa Nghệ thuật và Du lịch Nha Trang. Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Nha Trang.

6. Elizabeth S., Nana B., Francis A., 2016. Analysing the Factors Influencing Employee Loyalty in the Hotel Industry in Takoradi, Ghana. Journal of Tourism, Hospitality and Sports www.iiste.org ISSN (Paper) 2312-5187 ISSN (Online) 2312-5179.

7. Hồ Anh Thư, 2012. Giải pháp nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm thông tin di động khu vực 2. Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kỹ thuật công nghệ TP.HCM.

8. Hồ Huy Tự, Phạm Hồng Liêm, 2012. Sự gắn bó của nhân viên đối với công ty du lịch Khánh Hòa. Tạp chí Phát triển kinh tế, số 264: 56-64.

9. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1 & tập 2, Nhà xuất bản Hồng Đức, TP. Hồ Chí Minh.

10. Huỳnh Thị Thu Sương, 2017. Nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của công nhân đối với doanh nghiệp trong ngành chế biến đồ gỗ. Tạp chí công thương, số 10: 122-127.

11. Janet C., 2004. The Influence of Human Resource management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: An Empirical Study. Murdoch University, July-2004.

12. Lê Quang Hùng, Trương Việt Nam, 2014. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động VNPT Long An. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 30: 30-41.

13. Lê Thị Kim Oanh, 2017. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên đối với khách sạn 4 sao Vũng Tàu. Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Bà Rịa Vũng Tàu.

14. Lương Hoàng Phước, 2014. Phân tích các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT An Giang. Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Tài chính - Marketing.

15. Nguyễn Hữu Lam, 2011. Hành vi tổ chức, Nhà xuất bản giáo dục.

16. Nguyễn Thị Phương Dung, 2014. Các nhân tố tác động đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên khối văn phòng TP. Cần Thơ. Tạp chí khoa học, Trường Đại học Cần Thơ, số 30: 92-99.

17. Trần Kim Dung, 2009. Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Tổng hợp TP.HCM.

18. Trần Quang Thoại, 2016. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc của người lao động đối với Tổng công ty Phát điện 2. Luận văn Thạc sĩ QTKD, Trường Đại học Tây Đô.

19. Trần Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang, 2007. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng rung thành của họ đối với tổ chức. Nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Kinh Tế TP.HCM, Hồ Chí Minh.

20. Yahua Qiao, 2011. Instertate Fiscal Disparities in America (2th Ed.). New York and London: Routledge.

21. Athar W., Umair B., Muhammad S., Hafiz A., Imtiaz H., Waqas A., Muhammad A., Rizwan A., 2014. Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. International Journal of Learning & Development, ISSN 2164-4063, Vol. 4 (2).

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE'S LOYALTY TO VNPT - HAU GIANG CENTER

Nguyen Phuoc Quy Quang[1*], Nguyen Quoc Viet[2] and Nguyen Huy Trung[1]
[1]Tay Do University
[2]Graduate student, Tay Do University
[2]VNPT - Hau Giang Center
([*]Email: nguyenquocviet.hgi@gmail.com)

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify and evaluate factors affecting employee's loyalty to VNPT - Hau Giang Center. Data were collected from 158 employees working at this center. The exploratory factor analysis method combined with linear regression were used to meet the set goals. The results indicated that five factors affecting the loyalty of employees including Colleague relations, Working conditions, Income and benefits, Training and development, Leadership and management. From the research results, some administrative implications were proposed for improving employee's loyalty to VNPT - Hau Giang Center.

Keywords: *Employees, influencing factors, loyalty, VNPT - Hau Giang Center*