LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt bài nghiên cứu này, ngoài sự nỗ lực của bản thân nhóm tác giả còn nhận được sự quan tâm, giúp đỡ của mọi người. Với tất cả sự chân thành, nhóm tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến:

- Ban Giám Hiệu, Khoa Quản Trị - Kinh Tế Quốc Tế cùng toàn thể Thầy Cô Trường Đại Học Lạc Hồng đã hết lòng truyền đạt những kiến thức nền tảng cho nhóm tác giả trong suốt những năm tháng học tập tại trường.

- Tiến sĩ Nguyễn Văn Tân – Giảng viên hướng dẫn đề tài – đã trực tiếp hướng dẫn tận tình cũng như có những ý kiến đóng góp quý báu để nhóm tác giả có thể hoàn thành bài nghiên cứu.

- Các tác giả là những tập thể và cá nhân của những tài liệu tham khảo đã giúp nhóm tác giả có được những kiến thức nền tảng cần thiết và tiết kiệm rất nhiều thời gian trong quá trình thực hiện đề tài.

- Ban Giám Đốc, Phòng hành chánh – tổ chức, cô, chú, anh, chị nhân viên của công ty Cổ Phần Amata (Việt Nam) đã tận tình chỉ bảo, tạo điều kiện cũng như giúp đỡ nhóm tác giả trong suốt thời gian thực hiện đề tài; cùng với các cô, chú, anh, chị công nhân viên đang công tác tại các công ty thuộc nhóm doanh nghiệp sản xuất đã nhiệt tình tham gia thảo luận và giúp nhóm tác giả trả lời phiếu khảo sát.

- Và cuối cùng, nhóm tác giả xin được bày tỏ lòng biết ơn đến gia đình, bạn bè đã động viên, đóng góp ý kiến, giúp đỡ nhóm tác giả trong giai đoạn này.

Tuy đã có rất nhiều cố gắng nhưng không thể tránh khỏi những thiết sót. Nhóm tác giả xin chân thành đón nhận sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến quý báu của quý thầy cô để đề tài được hoàn thiện hơn. Xin kính chúc Quý thầy cô dồi dào sức khỏe để luôn có thể truyền dạy cho thế hệ sau những kiến thức bổ ích!

Biên Hòa, ngày 14 tháng 04 năm 2012

Sinh viên thực hiện

Vũ Nguyễn Hồng Nhung Trần Thị Ngọc Thảo

MỤC LỤC

Trang

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH

PHẦN MỞ ĐẦU 1

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI 1

2. TỔNG QUAN VỀ LỊCH SỬ NGHIÊN CỨU 3

3. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU 4

4. Ý NGHĨA CỦA ĐỀ TÀI 5

5. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU 6

6. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 6

7. KẾT CẤU ĐỀ TÀI 7

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN 8

1.1 SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN TẠI NƠI LÀM VIỆC 8

1.1.1 Nhu cầu của người lao động 8

1.1.2 Sự hài lòng của nhân viên 11

1.1.2.1 Khái niệm về sự hài lòng của nhân viên 11

1.1.2.2 Lý thuyết về sự hài lòng trong công việc 11

1.1.2.3 Đo lường sự hài lòng trong công việc 15

1.2 LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC 18

1.2.1 Khái niệm về lòng trung thành của nhân viên 18

1.2.2 Đo lường lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức 18

1.2.3 Lợi ích của việc xây dựng và duy trì sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức 19

1.3 MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC 21

1.4 ẢNH HƯỞNG CỦA ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH 22
1.5 DOANH NGHIỆP CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI 23
1.5.1 Tổng quan về DN có vốn đầu tư nước ngoài 23
1.5.2 Hình thức DN liên doanh 24
1.5.2.1 Khái niệm 24
1.5.2.2 Đặc điểm của DN liên doanh 24
1.5.3 Hình thức DN 100% vốn đầu tư nước ngoài 25
1.5.3.1 Khái niệm 25
1.5.3.2 Đặc điểm của DN 100% vốn đầu tư nước ngoài 25
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 26
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ HÀI LÒNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG DN CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI 27
2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN AMATA (VIỆT NAM) 27
2.2 QUY TRÌNH THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU 27
2.3 NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH 28
2.3.1 Tổ chức thảo luận nhóm 28
2.3.2 Đề xuất mô hình thang đo và các giả thuyết nghiên cứu 29
2.3.2.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên 29
2.3.3 Đề xuất mô hình nghiên cứu 37
2.4 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG 37
2.4.1 Thiết kế mẫu 38
2.4.2 Thu thập, cập nhật và làm sạch dữ liệu 38
2.4.3 Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu 39
2.4.3.1 Thống kê mô tả mẫu theo các đặc điểm cá nhân 39
2.4.3.2 Thống kê mô tả về các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên 40

2.4.3.3 Thống kê mô tả về sự hài lòng của nhân viên 40
2.4.3.4 Thống kê mô tả về lòng trung thành của nhân viên 40
2.4.4 Thực trạng khảo sát sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN dịch vụ 41
2.4.4.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo 41
2.4.4.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis) 41
2.4.4.3 Phân tích hồi quy 44
2.4.4.4 Mô hình hiệu chỉnh 47
2.4.5 Thực trạng khảo sát sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN sản xuất 48
2.4.5.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo 48
2.4.5.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis) 49
2.4.5.3 Phân tích hồi quy 51
2.4.5.4 Mô hình hiệu chỉnh 55
2.6 PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT VỀ SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN THEO CÁC ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN 56
2.6.1 Kiểm định mức độ hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN dịch vụ theo các đặc điểm cá nhân 58
2.6.1.1 Kiểm định mức độ hài lòng của nhân viên 58
2.6.1.2 Kiểm định lòng trung thành của nhân viên 58
2.6.2 Kiểm định mức độ hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN sản xuất theo các đặc điểm cá nhân 58
2.6.2.1 Kiểm định mức độ hài lòng của nhân viên 58
2.6.2.2 Kiểm định lòng trung thành của nhân viên 59
2.7 ĐÁNH GIÁ CHUNG VÀ THẢO LUẬN KẾT QUẢ 59
2.7.1 Sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức 59
2.7.2 Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức 61
TÓM TẮT CHƯƠNG 2 63

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI 64
3.1 ĐỐI VỚI NHÓM DN DỊCH VỤ CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI 64
3.1.1 Giải pháp cho yếu tố *"Trao quyền"* 64
3.1.2 Giải pháp cho yếu tố *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"* 66
3.1.3 Giải pháp cho yếu tố *"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"* 68
3.1.4 Giải pháp cho yếu tố *"Mối quan hệ với đồng nghiệp"* 69
3.2 ĐỐI VỚI NHÓM DN SẢN XUẤT CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI 70
3.2.1 Giải pháp cho yếu tố *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"* 70
3.2.2 Giải pháp cho yếu tố *"Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc"*. 71
3.2.3 Giải pháp cho yếu tố *"Thu nhập"* 73
3.2.4 Giải pháp cho yếu tố *" Mối quan hệ với cấp trên"* 74
3.2.5 Giải pháp cho yếu tố *"Trao quyền"* 75
3.2.6 Giải pháp cho yếu tố "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân" 76
3.2.7 Giải pháp cho yếu tố *"Công việc được đảm bảo"* 77
TÓM TẮT CHƯƠNG 3 79
KẾT LUẬN 80
TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Cụm từ viết tắt	Nghĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
ANOVA	Analysis Of Variance	Phân tích phương sai
APEC	Asia – Pacific Economic Cooperation	Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
DN		Doanh nghiệp
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
ERG	Existence – Relatedness - Growth	Thuyết ERG
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
HSD	Honestly Significant Difference	Kiểm định sự khác biệt có ý nghĩa trung thực
JDI	Job Descriptive Index	Thang đo mô tả công việc
KCN		Khu công nghiệp
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin	Hệ số kiểm định độ phù hợp của mô hình trong EFA
TNHH		Trách nhiệm hữu hạn
TS		Tiến sĩ
VIF	Variance Inflation Factor	Nhân tố phóng đại phương sai
WTO	World Trade Organization	Tổ chức Thương mại Thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu **Tên bảng** ***Trang***

Bảng 1.1: Xếp hạng của người lao động tại các nước về 10 yếu tố động viên 17
Bảng 2.1 – a: Các biến đo lường "Kỷ luật khéo léo"..... 29
Bảng 2.1 – b: Các biến đo lường "Điều kiện làm việc" 30
Bảng 2.1 – c: Các biến đo lường "Đặc điểm công việc"..... 30
Bảng 2.1 – d: Các biến đo lường "Thu nhập" 31
Bảng 2.1 – e: Các biến đo lường "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"... 31
Bảng 2.1 – f: Các biến đo lường "Mối quan hệ với cấp trên"..... 32
Bảng 2.1 – g: Các biến đo lường "Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp"..... 33
Bảng 2.1 – h: Các biến đo lường "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"..... 33
Bảng 2.1 – i: Các biến đo lường "Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc" 34
Bảng 2.1 – j: Các biến đo lường "Công việc được đảm bảo"..... 35
Bảng 2.1 – k: Các biến đo lường "Mối quan hệ với đồng nghiệp" 35
Bảng 2.1 – l: Các biến đo lường "Trao quyền" 35
Bảng 2.1 – m: Các biến đo lường Sự hài lòng..... 36
Bảng 2.1 – n: Các biến đo lường Lòng trung thành 36
Bảng 2.2: Thống kê mẫu theo các đặc điểm cá nhân..... 39
Bảng 2.3: Độ tin cậy của thang đo 41
Bảng 2.4: Độ tin cậy của thang đo sau khi phân tích nhân tố EFA 44
Bảng 2.5: Độ tin cậy của thang đo 48
Bảng 2.6: Độ tin cậy của thang đo sau khi phân tích nhân tố EFA 51

DANH MỤC CÁC HÌNH

Số hiệu **Tên hình** ***Trang***

Hình 1.1: Mô hình Tháp nhu cầu của Maslow 8
Hình 1.2: Mô hình lý thuyết kỳ vọng của Vroom 14
Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu 27
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu 37
Hình 2.3: Mô hình hiệu chỉnh đối với nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài 48
Hình 2.4: Mô hình hiệu chỉnh đối với nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài ... 56

PHẦN MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Cùng với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ, lợi thế của các quốc gia, vùng lãnh thổ cũng như các doanh nghiệp (DN) đã thay đổi, đó là chuyển từ lợi thế về tài nguyên, tiền vốn, nhân công giá rẻ… sang lợi thế về nhân lực chất lượng cao. Đây được xem là nguồn lực quý giá nhất, không những là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh mà còn là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của DN. Với nhiều DN lớn trên thế giới, đặc biệt là những DN hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao như Google, Apple…có thể thấy được sản phẩm của họ chủ yếu kết tinh từ chất xám, hay nói khác đi họ có một đội ngũ nhân viên rất giỏi. Và cuộc chạy đua để có được nguồn nhân lực chất lượng cao đang diễn ra ngày càng gay gắt, vì không phải điều gì khác mà chỉ có thể là con người mới tạo nên sự thành công, sự phát triển đột biến, vượt bậc cho DN.

Một DN muốn thành công phải thực sự hiểu được mối liên hệ giữa sự hài lòng của nhân viên với công việc và sự thỏa mãn của khách hàng cũng như các đối tác. Tất cả những nhà quản lý, những chủ DN đều nhìn nhận rằng họ phải luôn trả giá rất cao cho sự ra đi của những cộng sự then chốt. Các nghiên cứu cho thấy có đến 70% lý do khách hàng rời bỏ DN 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 viên này thì sẽ gây nên những cơn sóng ngầm ra đi của toàn thể nhân viên còn lại ***[3** – trang 2]***.** Jay Conger, giáo sư nghiên cứu trong chương trình học để trở thành lãnh đạo của Henry Kravis tại trường Claremont McKenna, cũng là tác giả của cuốn "Thực hành làm lãnh đạo: Phát triển thế hệ lãnh đạo kế tiếp", chỉ ra: "Nhà tiên tri vĩ đại nhất dự báo một ai đó sẽ ở lại cùng DN chính là sự thỏa mãn của họ với sếp trực tiếp của họ" ***[28]***. Đây thực sự là một vấn đề rất đáng quan tâm đối với các DN hiện nay, bởi vì nhiều nhà lãnh đạo vẫn lúng túng trong vấn đề hiểu rõ mong muốn của nhân viên để từ đó đưa ra các giải pháp quản trị và khai thác nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Theo nghiên cứu mới nhất của tổ chức Mercer về mức độ trung thành của nhân viên trên toàn thế giới (cuối năm 2010), với sự phản hồi từ khoảng 30.000 nhân viên tại

17 thị trường địa lý đã cho thấy rằng tỷ lệ phần trăm nhân viên "nghiêm túc xem xét" đến khả năng rời bỏ công ty ngày càng tăng lên. Ví dụ, tại Mỹ - một trong những thị trường được nghiên cứu – mặc dù khả năng tìm kiếm một công việc mới rất khó khăn, nhưng tỷ lệ phần trăm các cá nhân muốn bỏ công việc hiện tại của họ đã tăng từ 23% năm 2005 lên 32% năm 2010. Tại Anh, tình hình thậm chí còn tồi tệ hơn: 36% nhân viên cho biết họ đang nghiêm túc tìm cách để rời khỏi công ty ***[31]***.

Hai mươi lăm năm sau ngày đổi mới, kinh tế Việt Nam đã có những bước phát triển vững vàng, gia nhập nhanh chóng vào các tổ chức quốc tế như: ASEAN (1995); APEC (1998); WTO (2007)… Gia nhập những tổ chức này, Việt Nam có cơ hội mở cửa thị trường, nâng tầm quan hệ, nhưng đồng thời cũng đặt nền kinh tế vào một môi trường cạnh tranh đầy biến động. Việc đạt được những thành tựu to lớn như vậy đã kích thích dòng vốn đầu tư nước ngoài ồ ạt chảy vào thị trường Việt Nam. Các nước phát triển như Mỹ, Nhật Bản, Hàn Quốc đã và đang tăng cường tìm kiếm cơ hội đầu tư vào Việt Nam. Năm 2003 đánh dấu sự chuyển biến tích cực trong hoạt động đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Cả nước đã thu hút khoảng 3.1 tỷ USD vốn đầu tư mới, tăng 11% so với năm 2002 ***[24]***. Các DN có vốn đầu tư nước ngoài có những đóng góp tích cực trong sự phát triển kinh tế cũng như việc chuyển giao những công nghệ tiên tiến, kinh nghiệm kinh doanh, quản lý cho đội ngũ nhân lực trong nước. Sự thành công của các DN này cũng là một trong những yếu tố kích thích các DN nước ngoài khác đầu tư vào nước ta.

Tuy nhiên, các nhà đầu tư nước ngoài đến từ nhiều quốc gia khác nhau, nơi có những nền văn hóa, cũng như phong tục tập quán, tín ngưỡng tôn giáo… có sự khác biệt với Việt Nam. Nếu không tìm hiểu, nắm bắt sự khác biệt đó họ sẽ gặp khó khăn trong việc thấu hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, trong quá trình hợp tác giữa họ và nhân viên sẽ khó có tiếng nói chung, thậm chí đôi khi xảy ra những mâu thuẫn không thể giải quyết được, và có thể ảnh hưởng đến công việc kinh doanh. Chính vì vậy, việc nâng cao mức độ hài lòng trong công việc cho nhân viên là một hoạt động có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản lý. Hiểu và áp dụng tốt các biện pháp tăng động lực làm việc cho nhân viên sẽ góp phần làm tăng sự hài lòng và

lòng trung thành của nhân viên; mang lại những hiệu quả lớn hơn và bền vững hơn việc đầu tư tiền bạc vào các nỗ lực cải thiện công nghệ hay cơ sở hạ tầng.

Xuất phát từ những lý do này, nhóm tác giả quyết định chọn đề tài: **"Đo lường mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài"** để nghiên cứu, với mong muốn góp phần giúp cho DN có vốn đầu tư nước ngoài hiểu rõ hơn tâm tư, nguyện vọng cũng như mức độ hài lòng và lòng trung thành của tập thể nhân viên với tổ chức. Qua đó nhóm tác giả cũng xin đề xuất một số giải pháp để các DN có vốn đầu tư nước ngoài tham khảo và áp dụng vào công việc quản lý nguồn nhân lực của mình.

2. TỔNG QUAN VỀ LỊCH SỬ NGHIÊN CỨU

Trên thế giới và ở Việt Nam đã có khá nhiều công trình nghiên cứu về mức độ hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Trong đó có:

❖ Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ của TS. Trần Kim Dung - **"Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức"** ***[3]***.

Đề tài nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành và kết quả làm việc của nhân viên trong các công ty vừa và nhỏ, giúp các nhà lãnh đạo công ty định ra các chính sách và giải pháp phát triển nguồn nhân lực, và đây cũng được xem là đề tài nền tảng cho những đề tài nghiên cứu có liên quan.

❖ Luận văn của tác giả Trần Thị Thu Trang (2006) – **"Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo mới về chất đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức"** ***[11]***.

❖ Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ của TS. Trần Kim Dung và TS. Nguyễn Thị Mai Trang (2007) - **"Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức"** ***[4]***.

Tác giả Thu Trang nghiên cứu về mức độ ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo mới, tác giả Kim Dung và Mai Trang bên cạnh yếu tố phong cách lãnh đạo còn đề cập đến mức độ ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên, từ đó đề xuất một số giải pháp để nâng cao sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên trong điều kiện các DN Việt Nam.

Tuy nhiên, hai đề tài này chỉ nghiên cứu chuyên sâu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức, trong thực tế bên cạnh đó còn nhiều yếu tố khác tác động đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

❖ Luận văn của tác giả Nguyễn Văn Điệp (2007) - **"Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn và sự gắn kết của nhân viên Hợp tác xã Thương mại Thành phố Hồ Chí Minh"** ***[7]***.

❖ Luận văn của tác giả Vũ Khắc Đạt (2008) - **"Các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại Văn phòng Khu vực miền Nam Vietnam Airlines"** ***[6]***.

Hai đề tài trên đều nhằm mục tiêu xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức, từ đó đề xuất một số giải pháp, kiến nghị để nâng cao mức độ thỏa mãn của người lao động nhằm tăng lòng trung thành của họ với tổ chức bằng cách nghiên cứu thực trạng cụ thể của từng tổ chức: thu thập thông tin về tình hình biến động nhân sự của tổ chức trong khoảng thời gian nhất định, đánh giá sơ lược các vấn đề sử dụng nhân sự bằng phương pháp định tính, thực hiện nghiên cứu định lượng thông qua phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi khảo sát, dùng phần mềm SPSS để xử lý.

3. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

- Xây dựng và điều chỉnh mô hình các yếu tố tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức trong DN có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.
- Đo lường mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên.
- So sánh sự khác biệt về mức độ hài lòng và lòng trung thành của nhân viên giữa hai nhóm DN dịch vụ và DN sản xuất.
- Đề xuất một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong các DN dịch vụ và DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài.

4. Ý NGHĨA CỦA ĐỀ TÀI

❖ **Đóng góp về mặt lý thuyết:**

Bài nghiên cứu sẽ góp phần kiểm định thang đo sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức phù hợp với đối tượng làm việc trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.

❖ **Đóng góp về mặt thực tiễn:**

- Đo lường mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên trong DN có vốn đầu tư nước ngoài.

- Sự khác biệt về sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức theo các đặc điểm cá nhân.

Kết quả của cuộc khảo sát này sẽ một phần nào đó giúp cho các DN có cái nhìn toàn diện và sâu sắc hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng, lòng trung thành và mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên. Họ đã hài lòng, chưa hài lòng về điều gì, họ cần được động viên theo cách nào là hiệu quả nhất, những mặt được và chưa được của ban lãnh đạo DN nói riêng và của cả DN nói chung, từ đó ban lãnh đạo có thể hoạch định mục tiêu, chiến lược mới nhằm cải thiện, khắc phục nhược điểm trong quản lý để có thể tăng mức độ hài lòng cho nhân viên, tạo được uy tín, sự tin cậy, khiến cho nhân viên tự nguyện cống hiến khả năng của mình và quyết tâm gắn bó lâu dài với DN, đồng thời thu hút thêm nhân tài cho tổ chức.

❖ **Hạn chế của đề tài:**

Do những giới hạn về nguồn nhân lực và tài lực cũng như thời gian nghiên cứu ngắn nên nhóm tác giả chỉ nghiên cứu với số lượng mẫu 450; đồng thời, nghiên cứu chưa xét đến sự ảnh hưởng của các nhân tố khác (xã hội, văn hóa…) tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của người lao động.

❖ **Hướng nghiên cứu tiếp theo:**

Nếu có cơ hội nghiên cứu tiếp tục, nhóm tác giả sẽ thực hiện nghiên cứu rộng và sâu hơn; đồng thời nghiên cứu mức độ ảnh hưởng ngược của lòng trung thành đối với sự hài lòng với mong muốn góp một phần giúp các chủ đầu tư nước ngoài

có thể hiểu, đáp ứng được tâm tư nguyện vọng của nhân viên để khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn và gắn bó lâu dài với công ty, qua đó có thể thu hút họ tăng cường đầu tư vào nước ta.

Nhóm tác giả cũng mong muốn có thể thực hiện nghiên cứu tại các DN trong nước để tìm hiểu xem sự biến đổi cũng như mức độ ảnh hưởng của các nhân tố khi môi trường kinh doanh thay đổi, từ đó giúp cho các DN trong nước sẽ có những hướng đi phù hợp trong công tác quản trị nguồn nhân lực, có những động thái tích cực để giữ chân nhân tài, vừa có thể "cầu hiền" cho DN, tránh hiện tượng chảy máu chất xám trong tương lai.

5. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

❖ **Đối tượng nghiên cứu:** mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên trong DN có vốn đầu tư nước ngoài.

❖ **Phạm vi nghiên cứu:**

Công ty Cổ phần Amata (Việt Nam), liên doanh giữa Thái Lan với Việt Nam – đại diện nhóm DN dịch vụ và Công ty TNHH New Việt Nam, Công ty TNHH Young Poong Vina, Công ty Cổ phần nhựa Reliable (Việt Nam) – đại diện cho nhóm DN sản xuất 100% vốn đầu tư nước ngoài.

6. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong phạm vi đề tài này, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với nghiên cứu định lượng, cụ thể:

❖ Nghiên cứu định tính được sử dụng để khám phá và bổ sung những tiêu chí đánh giá, các thành phần của sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong DN có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, điều chỉnh thang đo và xây dựng bảng câu hỏi phục vụ cho quá trình nghiên cứu định lượng.

❖ Nghiên cứu định lượng được sử dụng để đánh giá, kiểm định các thang đo về sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

▪ Mẫu điều tra trong nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp lấy mẫu phân tầng (100 phiếu) đối với đại diện nhóm DN dịch vụ và phương pháp lấy mẫu thuận tiện (350 phiếu) đối với đại diện nhóm DN sản xuất.

▪ Sau khi nhập dữ liệu, nhóm tác giả tiến hành kiểm định với phần mềm SPSS qua các bước sau:

- Thống kê mô tả mẫu khảo sát.
- Kiểm định độ tin cậy của biến đo lường bằng hệ số Cronbach Alpha.
- Đánh giá độ giá trị (Factor Loading) bằng phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis).
- Kiểm định lại độ tin cậy của biến đo lường sau khi phân tích EFA.
- Phân tích hồi quy: Xác định sự tác động của các biến độc lập đến các biến phụ thuộc là "Sự hài lòng" và "Lòng trung thành" của nhân viên. Từ đó xác định mối liên hệ và mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên trong các công ty.
- Phân tích phương sai ANOVA (Analysis Of Variance) và kiểm định trung bình T-test giữa các nhóm đối tượng khác nhau với các thành phần của mô hình cấu trúc đã được kiểm định nhằm tìm ra sự khác biệt có ý nghĩa của một vài nhóm cụ thể.

7. KẾT CẤU ĐỀ TÀI

Ngoài phần mở đầu, danh mục, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, báo cáo nghiên cứu khoa học có kết cấu gồm 3 chương với nội dung như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận

Chương 2: Thực trạng mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên trong DN có vốn đầu tư nước ngoài.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong DN có vốn đầu tư nước ngoài.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1 SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN TẠI NƠI LÀM VIỆC

1.1.1 Nhu cầu của người lao động

Theo từ điển Bách khoa toàn thư mở Wikipedia định nghĩa: "Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển; là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao" ***[26]***.

Vào năm 1943, Abraham Maslow đã đưa ra quan điểm về nhu cầu của con người và những nhu cầu này được phân cấp theo thứ bậc mô hình dưới đây. Maslow đã chia nhu cầu thành 5 cấp bậc theo một trật tự xác định ***[1** – trang 7-11]***.

Hình 1.1: Mô hình Tháp nhu cầu của Maslow [29]

Theo học thuyết Maslow thì những nhu cầu cơ bản nhất cần phải được thỏa mãn trước những nhu cầu ở bậc cao hơn, và khi mà một nhu cầu đã được thỏa mãn thì nó sẽ trở nên ít quan trọng hơn và người ta lại hướng đến nhu cầu ở bậc cao hơn nữa ***[1** – trang 7-11]***.

- *Nhu cầu sinh học (physiological needs):* nhu cầu về đồ ăn, nước uống, không khí, quần áo, nhà ở,… đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người. Trong mô hình Tháp nhu cầu của Maslow, những nhu cầu này được xếp vào bậc thấp nhất: cơ bản nhất. Trong một tổ chức, nó thường được thể hiện qua lương bổng, phúc lợi.

- *Nhu cầu an toàn (safety and security):* con người cần có một môi trường sống an toàn để đảm bảo sự tồn tại của họ, bao gồm cả môi trường tự nhiên, vật lý và môi trường xã hội. Nhu cầu này thể hiện thông qua các yếu tố: chính sách bảo hiểm, bảo hộ lao động, chế độ khi về hưu…
- *Nhu cầu xã hội (love and belonging):* thể hiện nhu cầu có mối quan hệ tốt với những người xung quanh, các thành viên trong nhóm xã hội (gia đình, gia quyến, tổ chức, người thân, bạn bè…) và ngược lại. Trong tổ chức nhu cầu này thể hiện qua mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên.
- *Nhu cầu được tôn trọng (self-esteem):* con người mong muốn được tôn trọng trong cuộc sống hằng ngày và trong công việc, được đối xử bình đẳng. Trong tổ chức, nhu cầu này được đáp ứng thông qua các hoạt động khen thưởng về kết quả làm việc, sự thăng tiến…
- *Nhu cầu tự thể hiện (self-actualization):* đây chính là nhu cầu được sử dụng hết khả năng, tiềm năng của mình để tự khẳng định mình, để làm việc, đạt các thành quả trong xã hội. Trong tổ chức nhu cầu này được thỏa mãn thông qua việc tạo ra các cơ hội cho nhân viên có điều kiện phát triển, sáng tạo và tự tin trong việc ra quyết định.

Từ mô hình này cho thấy nhu cầu sinh lý, vật chất là bậc thấp nhất và nhu cầu tự thể hiện là nhu cầu cao nhất và cũng khó thỏa mãn nhất của con người. Maslow cho rằng trình tự thỏa mãn các nhu cầu đi từ thấp đến cao, khi nhu cầu này được thỏa mãn thì tính chất động viên không còn nữa và con người sẽ nảy sinh nhu cầu ở bậc cao hơn. Do đó, nhà quản lý cần biết được nhân viên mình đang ở cấp bậc nhu cầu nào để có thể tác động thích hợp nhằm thỏa mãn các nhu cầu đó cho họ.

Được xây dựng trên cơ sở của Tháp nhu cầu Maslow, thuyết ERG của giáo sư Clayton Alderfer – là một bổ sung và sửa đổi thành công cho lý thuyết trên - cũng chỉ ra rằng thường xuyên có nhiều hơn một nhu cầu có thể ảnh hưởng và tác động trong cùng một con người, vào cùng một thời gian. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng đủ thì khao khát thỏa mãn những nhu cầu ở dưới (của mô hình) sẽ tăng cao ***[27]***.

Thuyết ERG nhận ra ba kiểu nhu cầu chính của con người:

- *Nhu cầu tồn tại (Existence needs):* ước muốn khỏe mạnh về thân xác và tinh thần, được đáp ứng đầy đủ các nhu cầu căn bản để sinh tồn như các nhu cầu sinh lý, ăn, mặc, ở, đi lại, học hành…và nhu cầu an toàn.
- *Nhu cầu giao tiếp (Relatedness needs):* ước muốn thoả mãn trong quan hệ với mọi người. Mỗi người đều có những ham muốn thiết lập và duy trì các mối quan hệ cá nhân khác nhau. Nhu cầu giao tiếp bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu được tôn trọng (nhu cầu tự trọng được thỏa mãn từ bên ngoài).
- *Nhu cầu phát triển (Growth needs):* ước muốn tăng trưởng và phát triển cá nhân trong cả cuộc sống và công việc. Các công việc, chuyên môn và cao hơn nữa là sự nghiệp riêng sẽ đảm bảo đáp ứng đáng kể sự thỏa mãn của nhu cầu phát triển, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu được tôn trọng (nhu cầu tự trọng được thỏa mãn từ bên trong).

Thuyết ERG của giáo sư Clayton Alderfer khác Tháp nhu cầu Maslow ở chỗ Ông cho rằng: "Tại cùng một thời điểm có thể có nhiều nhu cầu ảnh hưởng đến sự động viên – Khi một nhu cầu cao hơn không thể được thỏa mãn thì một nhu cầu ở bậc thấp hơn sẵn sàng để phục hồi" ***[27]***. Do vậy, thuyết ERG đã giải thích được lý do các nhân viên hay tìm kiếm mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn mặc dù những điều kiện này hiện tại đã tốt và đạt tiêu chuẩn theo quy định. Khi nhân viên chưa cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu giao tiếp và nhu cầu tăng trưởng hiện tại, họ sẽ tìm cách thỏa mãn.

Như vậy, qua hai lý thuyết trên có thể thấy được nhu cầu của con người khá phong phú và vô tận. Xét về mặt quản lý, không nhà quản trị nào có thể kiểm soát được tất cả nhu cầu của nhân viên mình, mà họ chỉ có thể tìm hiểu và đáp ứng một số nhu cầu có liên quan đến hiệu quả làm việc của cá nhân. Từ đó, giúp cho nhân viên cảm thấy hài lòng hơn, làm việc hiệu quả hơn và tăng lòng trung thành đối với tổ chức.

1.1.2 Sự hài lòng của nhân viên

1.1.2.1 Khái niệm về sự hài lòng của nhân viên

Theo từ điển Bách khoa toàn thư mở Wikipedia định nghĩa: "Sự hài lòng trong công việc là một trạng thái cảm xúc thích thú có được từ kết quả đánh giá công việc của một cá nhân, là một phản ứng cảm xúc với công việc. Sự hài lòng trong công việc cho thấy một cá nhân bằng lòng như thế nào với công việc của người đó" ***[20]***.

Sự hài lòng trong công việc của nhân viên bắt nguồn từ sự so sánh kết quả thu được qua quá trình lao động, cống hiến với kỳ vọng của họ. Mức độ hài lòng phụ thuộc vào sự khác biệt giữa kết quả nhận được và sự kỳ vọng: nếu kết quả thực tế thấp hơn kỳ vọng thì họ không hài lòng, nếu kết quả thực tế tương xứng với kỳ vọng thì họ sẽ hài lòng, nếu kết quả thực tế cao hơn kỳ vọng thì họ rất hài lòng. Tuy nhiên, việc so sánh không chỉ xảy ra khi thu được kết quả của quá trình lao động mà hầu như diễn ra liên tục trong suốt quá trình làm việc ***[1*** *– trang 6]*.

1.1.2.2 Lý thuyết về sự hài lòng trong công việc

Trên thế giới có khá nhiều học thuyết nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc, trong đó có một số học thuyết đáng chú ý sau đây:

a. Thuyết về hai nhân tố của Herzberg [1 *– trang 11-12]:*

Frederick Herzberg là nhà tâm lý học người Mỹ, cha đẻ của thuyết hai nhân tố (1959). Học thuyết này đã và đang được các nhà quản lý DN áp dụng rộng rãi.

Để xây dựng học thuyết hai nhân tố, Herzberg tiến hành phỏng vấn 203 nhân viên kế toán và kỹ sư tại Mỹ. Việc lựa chọn hai đối tượng trên để phỏng vấn được lý giải bởi tầm quan trọng của các nghề này trong hoạt động kinh doanh tại Mỹ. Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó đã đảo lộn nhận thức thông thường: Các nhà quản lý thường cho rằng đối ngược với sự thỏa mãn là bất mãn và ngược lại, nhưng Herzberg lại cho rằng đối nghịch với sự bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn. Các nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn đối với công việc được gọi là nhân tố động viên (Motivator) – nhân tố bên trong. Các nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các nhân tố duy trì (Hygiene Factors) – nhân tố bên ngoài.

- Nhân tố động viên là tác nhân của sự thỏa mãn, sự hài lòng trong công việc, như:
    - Đạt kết quả mong muốn.
    - Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo và đồng nghiệp.
    - Trách nhiệm.
    - Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp.
    - Sự tăng trưởng như mong muốn.
- Nhân tố duy trì là tác nhân của sự bất mãn của nhân viên trong công việc tại một tổ chức, có thể là do:
    - Chế độ, chính sách của tổ chức.
    - Sự giám sát trong công việc không thích hợp.
    - Các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên.
    - Lương bổng và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chứa đựng nhiều nhân tố không công bằng.
    - Quan hệ với đồng nghiệp "có vấn đề".
    - Quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng.

Đối với các nhân tố động viên, nếu được giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn từ đó động viên người lao động làm việc tích cực, chăm chỉ hơn. Nhưng nếu không được giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc gây bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc có tình trạng thỏa mãn.

Học thuyết này giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Ví dụ, nhân viên có thể bất mãn với công việc của họ vì mức lương quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ với đồng nghiệp không tốt. Như vậy, nhà quản trị phải tìm cách cải thiện mức lương, giảm bớt giám sát và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn. Tuy nhiên khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong

công việc thì người quản trị cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc. Ví dụ, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao việc đúng khả năng và tính cách của mình, có cơ hội được học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.

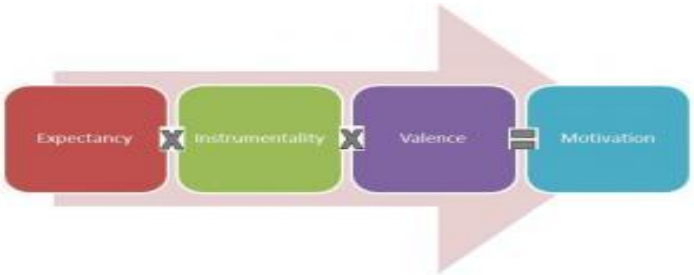
b. Lý thuyết kỳ vọng của Vroom [1** – trang 13-14**]:

Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom vào năm 1964. Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Maslow và Herzberg nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thỏa mãn nhu cầu nội tại đó, còn Vroom lại tách biệt giữa nỗ lực (phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai.

Lý thuyết này xoay xung quanh ba khái niệm cơ bản hay ba mối liên hệ:

- *Expectancy (Kỳ vọng):* Là niềm tin rằng nỗ lực (effort) sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố như sau:
    - Sự sẵn có của các nguồn lực phù hợp (thời gian, con người…)
    - Kỹ năng để thực hiện.
    - Sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (thông tin, sự giám sát, định hướng…)
- *Instrumentality (Tính chất công cụ):* Là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động (performance) và phần thưởng (rewards), cụ thể bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như:
    - Sự rõ ràng trong mối liên kết giữa hiệu quả làm việc và phần thưởng người lao động được nhận.
    - Tin tưởng sự công bằng của người có quyền quyết định thưởng/ phạt.
    - Tin tưởng vào tính minh bạch trong việc quyết định thưởng/ phạt.

- *Valence (Hóa trị):* Phản ánh mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân (personal goals). Các nhân tố ảnh hưởng đến hóa trị:
    - Nỗ lực khuyến khích làm việc.
    - Hiệu quả công việc đạt được tương xứng với phần thưởng nhận được.
    - Sự quan tâm đến những kết quả/ phần thưởng mà cá nhân nhận được.



Hình 1.2: Mô hình lý thuyết kỳ vọng của Vroom [22]

Vroom cho rằng người lao động chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.

Vì Lý thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên sự nhận thức của người lao động, nên có khả năng xảy ra trường hợp là cùng làm ở cùng một công ty với cùng một vị trí như nhau nhưng có động lực làm việc không giống nhau, do nhận thức về các khái niệm trên khác nhau. Ví dụ, một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc, thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với người nhân viên đó. Một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao, thì nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại người nhân viên sẽ không xây dựng sự mong đợi cho mình nếu không tin tưởng kết quả công việc của mình được lãnh đạo ghi nhận.

Ứng dụng lý thuyết này vào thực tiễn có thể thấy muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì người quản lý phải tạo nhận thức cho người lao động rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ.

1.1.2.3 Đo lường sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng của nhân viên đối với công việc được định nghĩa và đo lường theo cả hai khía cạnh:

❖ Đo lường chung bằng một câu hỏi: sự hài lòng chung đối với công việc.

❖ Đo lường sự hài lòng đối với từng yếu tố thành phần của công việc và tập hợp lại.

Nghiên cứu sự hài lòng chung giúp cho các nhà quản trị có cái nhìn khái quát về sự hài lòng chung của toàn thể cán bộ, công nhân viên đối với tổ chức.

Về đo lường chung sự hài lòng của nhân viên đối với công việc, qua quá trình thảo luận nhóm với các nhân viên trong các công ty có vốn đầu tư nước ngoài, nhóm tác giả đề xuất những biến quan sát sau:

- *Nhân viên vui lòng khi những cố gắng của mình góp phần thực hiện được mục tiêu đề ra của công ty*
- *Nhìn chung công ty thấu hiểu và thỏa mãn được những nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên*
- *Nhân viên tự hào khi mình là một thành viên của công ty*
- *Nhân viên cảm thấy hài lòng khi làm việc tại công ty mình*

Bên cạnh đó, việc nghiên cứu sự hài lòng theo các yếu tố thành phần của công việc sẽ giúp các nhà quản trị hiểu rõ hơn về các đặc điểm thành phần của công việc tác động đến sự hài lòng của nhân viên.

Có rất nhiều nghiên cứu về sự hài lòng của nhân viên theo nhiều cách tiếp cận khác nhau và cách phân loại thành phần yếu tố công việc cũng khác nhau:

❖ Thang đo mô tả công việc (Job Descriptive Index – JDI) do Smith (1969) thiết lập ***[7** – trang 9-10]*. Thang đo này được đánh giá rất cao về cả lý thuyết và thực tiễn, bao gồm năm yếu tố:

- *Bản chất công việc.*
- *Cơ hội đào tạo và thăng tiến.*
- *Lãnh đạo.*
- *Đồng nghiệp.*
- *Tiền lương.*

Cách phân loại này phản ánh đầy đủ các khía cạnh công việc nhân viên tiếp xúc.

❖ Cũng nghiên cứu về mảng nhân sự, tại Việt Nam, tác giả Kim Dung đã áp dụng thang đo JDI gồm năm yếu tố động viên như đã nêu ở trên, đồng thời đề xuất bổ sung thêm hai yếu tố *Phúc lợi* và *Điều kiện làm việc*. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy hai yếu tố này trong tình hình thực tế tại Việt Nam đảm bảo độ tin cậy và nâng cao giá trị của thang đo ***[3]***.

❖ Foremans Facts (Viện quan hệ lao động NewYork, 1946) ***[19]*** tiếp cận theo một cách khác, theo đó sự hài lòng của nhân viên bao gồm sự hài lòng về mười yếu tố động viên:

- *Kỷ luật khéo léo (Tactful Discipline).*
- *Sự đồng cảm với các vấn đề cá nhân người lao động (Sympathetic help on personal problems).*
- *Công việc thú vị (Interesting work).*
- *Được tương tác và chia sẻ trong công việc (Feeling of Being In On Things).*
- *An toàn trong công việc (Job security).*
- *Điều kiện làm việc (Good working conditions).*
- *Lương (Good wages).*
- *Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện (Full appreciation for work done).*
- *Trung thành cá nhân đối với cấp trên (Personal Loyalty of Manager).*
- *Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp (Promotion/growth opportunities).*

Mô hình này có ưu điểm rất lớn là phân loại cụ thể hơn các khía cạnh có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, giúp cho nhà quản trị có thể hiểu rõ tầm quan trọng của từng yếu tố theo cảm nhận của nhân viên, từ đó khuyến khích, động viên nhân viên làm việc tốt hơn.

❖ Mô hình Mười yếu tố động viên được rất nhiều nhà nghiên cứu sử dụng cho đề tài nghiên cứu của mình: Kovach (1980,1984), Bob Nelson, Blanchard Training & Development (1991), Silverthorne (1992), Sheryl & Don Grimme GHR Training Solutions (1997-2001), Cynthian D. Fisher & Anne Xue Ya Yuan (1998) sử dụng để nghiên cứu trên nhiều nước như Trung Quốc, Đài Loan, Mỹ, Nga ***[8** –*trang 6-9]*.

Trong ***Bảng 1.1*** có thể thấy sự khác biệt về quan điểm và cách nhìn nhận mức độ quan trọng của 10 yếu tố trên, trong khi người Trung Quốc coi yếu tố *"Trung thành cá nhân đối với tổ chức"* là hoàn toàn quan trọng thì theo sự đánh giá của người Mỹ là không quan trọng (chỉ xếp ở vị trí thứ 8 trong 10 yếu tố)… Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến sự không thống nhất trong đánh giá và cảm nhận của người lao động trên nhiều nước có thể là do sự khác biệt về văn hóa, phong tục, tập quán, tín ngưỡng, thể chế chính trị, trình độ phát triển kinh tế giữa các quốc gia.

Bảng 1.1: Xếp hạng của người lao động tại các nước về 10 yếu tố động viên [15]

Yếu tố	**Trung Quốc (Cynthia D. F&Anne X. Y.Y, 1998)**	**Mỹ (Silverthorne , 1992)**	**Mỹ (Kovach, 1994)**	**Đài Loan (Silverthorne, 1992)**	**Nga (Silverthorne, 1992)**
Kỷ luật khéo léo	9	9	9	10	5
Sự thông cảm với các vấn đề cá nhân người lao động	8	10	10	6	8
Công việc thú vị	7	2	1	5	3
Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc	10	7	3	8	2
An toàn công việc	6	3	4	1	6
Lương / thu nhập cao	1	5	5	2	10
Điều kiện làm việc đầy đủ	2	6	7	7	9
Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện	5	1	2	4	7
Trung thành cá nhân đối với tổ chức	3	8	8	9	4
Thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	4	4	6	3	1

Nhìn chung, mô hình Mười yếu tố động viên thể hiện chi tiết các yếu tố mà nhà quản trị có thể tác động đến nhân viên so với các mô hình khác, nó cũng phản ánh được các yếu tố cảm xúc của nhân viên như "Sự đồng cảm các vấn đề cá nhân", "Được tương tác và chia sẻ mọi thông tin trong công việc".

Đó là lý do trong bài nghiên cứu này, nhóm tác giả đã sử dụng mô hình Mười yếu tố động viên của Foremans Facts, đồng thời thông qua nghiên cứu định tính đề xuất thêm hai yếu tố là "Mối quan hệ với đồng nghiệp" và "Trao quyền" cho phù

hợp với điều kiện thực tế trong DN có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam, cụ thể là các công ty mà nhóm tác giả sẽ tiến hành khảo sát.

1.2 LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

1.2.1 Khái niệm về lòng trung thành của nhân viên

Nhân viên trung thành với tổ chức là khi họ 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 ***[5** – trang 7]***.

Định nghĩa nổi tiếng của Mowday về lòng trung thành tương tự như khái niệm "Duy trì" trong các nghiên cứu ở phạm vi quốc gia trong nhiều năm liền của viện Aon Consulting: nhân viên có ý định ở lại lâu dài với tổ chức/DN; sẽ ở lại tổ chức/DN mặc dù có nơi khác đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn (Stum 1999, 2001) ***[5** – trang 7]***.

Sự trung thành cũng nằm trong khái niệm gắn kết tổ chức được phổ biến rộng rãi trong các nghiên cứu ứng dụng ở cấp độ quốc gia tại nhiều nước. Trong điều kiện Việt Nam, các DN hầu hết là vừa và nhỏ, việc nghiên cứu sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên có ý nghĩa rất quan trọng khi mà hiện nay nguồn nhân lực được xem là lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập. Nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức ở Việt Nam của Trần Kim Dung ***[3]*** đã sử dụng ba yếu tố (sự nỗ lực; niềm tự hào; duy trì – lòng trung thành), cả ba yếu tố này đều phù hợp trong điều kiện Việt Nam, đảm bảo độ tin cậy và giá trị của thang đo. Tuy nhiên, trong đề tài này nhóm tác giả chỉ nhấn mạnh và đi sâu nghiên cứu sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, giúp các DN có cơ sở định hướng cụ thể để khuyến khích, động viên nhân viên làm việc tốt hơn.

1.2.2 Đo lường lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

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

- *Nhân viên có ý định làm việc lâu dài với công ty.*

- *Nhân viên sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.*
- *Nhân viên xem công ty này như ngôi nhà thứ hai của mình.*

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

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

Quan niệm về lòng trung thành của nhân viên vẫn còn là một quan điểm mới, chưa phổ biến rộng rãi ở các DN Việt Nam và còn gặp nhiều khó khăn trong việc đo lường. Tại Việt Nam, trong đề tài nghiên cứu của mình, tác giả Trần Kim Dung ***[3]*** đã sử dụng thang đo @ Work của Aon Consulting (có bổ sung) và đã chứng minh độ tin cậy của thang đo này trong điều kiện thực tiễn tại Việt Nam. Vì vậy, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng mô hình thang đo này để đo lường lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức trong điều kiện thực tiễn đối với DN có vốn đầu tư nước ngoài. Thang đo gồm các biến sau:

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

1.2.3 Lợi ích của việc xây dựng và duy trì sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Giá trị lòng trung thành của nhân viên là cực kỳ to lớn, giảm thiểu chi phí thay đổi nhân viên chỉ là một ví dụ nhìn thấy được, lợi ích của việc giữ lại những nhân viên có kinh nghiệm, đáng tin cậy là vô giá. Thâm niên công tác, kinh nghiệm làm việc, sự ổn định của tổ chức sẽ là những điều chúng ta nghĩ tới đầu tiên, nhưng vượt ra ngoài kinh nghiệm cá nhân sẽ cho chúng ta cái nhìn toàn cảnh về lợi ích đối với tổ chức của việc xây dựng và duy trì sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên trong bối cảnh ngày nay:

- Về mặt doanh thu, các nhân viên thỏa mãn và trung thành có khuynh hướng làm tốt hơn cả những gì khách hàng mong đợi và luôn có tinh thần làm việc cao ở khả năng tốt nhất của họ. Cả hai đặc điểm này đều rất quan trọng trong việc giữ lại cho công ty những khách hàng trung thành và đem về doanh thu cao.
- Về mặt chi phí, những nhân viên trung thành và thỏa mãn sẽ ở lại làm việc với công ty lâu dài, từ chối những lời chào mời từ đối thủ, không chủ động tìm công việc mới và luôn giới thiệu công ty của mình là một chỗ làm tốt. Cả bốn thái độ này đều có ảnh hưởng tích cực đến phía cột chi phí trong bảng cân đối kế toán của công ty vì công ty sẽ tránh được khoản chi đáng kể cho việc thay thế nhân viên.

Nói cách khác, thay vì chỉ tập trung vào việc níu giữ nhân viên (cố gắng giữ lại những nhân viên đã quyết định nghỉ việc), các nhà quản trị cần tích cực và chủ động hơn nữa trong việc thừa nhận những lợi ích của việc tìm hiểu, quản lý và tăng cường lòng trung thành và sự thỏa mãn của nhân viên.

Những bậc thầy chất lượng của Mỹ như Deming (1986) và Juran (1989) nhất trí và rõ ràng trong việc nhìn thấy rằng việc gia tăng quá trình sở hữu và thỏa mãn công việc sẽ quay trở lại sinh lợi trong cả chất lượng và năng suất. Những chuyên gia chất lượng của Nhật cũng nhấn mạnh đến tầm quan trọng của nhân tố "con người" trong việc tạo ra một môi trường cho sự sản xuất vượt trội và Ishikawa (1985) cho rằng những tổ chức chất lượng biểu thị đặc điểm qua việc chú ý đến lòng nhân đạo, giáo dục nguồn lực con người, quan tâm đến hạnh phúc của nhân viên và tạo môi trường làm việc thoải mái. Ishikawa nhấn mạnh rằng kiểm soát chất lượng hiệu quả dựa vào sự hiểu biết của việc điều khiển con người. Điều này bao gồm sự thỏa mãn của việc thực hiện một công việc tốt, sự hạnh phúc đi từ sự cộng tác từ những người khác và từ sự phát triển cá nhân và sự thực hiện ***[10** – trang 16]*.

Như vậy, mặc dù sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên được thừa nhận là hai trong số những nhân tố mang tính quyết định nhất đối với sự thành công của DN, vẫn không có gì ngạc nhiên khi nhận thấy rằng các công ty và tổ chức đang phải đối mặt với những thách thức gay gắt về việc phát triển một đội ngũ nhân viên nhiệt huyết và tận tụy.

1.3 MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC

Bất kỳ tổ chức nào khi động viên, khuyến khích nhân viên đều hướng đến một mục đích cuối cùng là nhân viên sẽ ở lại lâu dài với tổ chức, đồng thời ra sức nỗ lực cống hiến hết khả năng, nhiệt huyết cho tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung. Vì thế, mọi tổ chức đều cần có được lòng trung thành của nhân viên để góp phần vào sự thành công của DN.

Mức độ hài lòng của nhân viên có thể ảnh hưởng đến quyết định ra đi hay ở lại làm việc tại công ty của nhân viên. Trong các nghiên cứu của Aon Consulting được thực hiện hằng năm ở quy mô quốc gia như nghiên cứu về Commitment @ Work tại Mỹ từ năm 1997, tại Canada từ năm 1999, tại Anh từ 2000 và tại Úc năm 2002 cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa sự hài lòng của nhân viên và lòng trung thành của họ với tổ chức ***[32]***. Aon Consulting ứng dụng linh hoạt thuyết bậc thang nhu cầu Maslow vào điều kiện của nền kinh tế hiện đại và cho rằng để nâng cao lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, cần thỏa mãn nhu cầu của nhân viên:

- Tại Mỹ, sự thỏa mãn nhu cầu của nhân viên được phân loại:
  - *Lương và phúc lợi.*
  - *Quản lý thay đổi.*
  - *Đào tạo và phát triển.*
  - *Văn hóa tổ chức và đường lối phát triển.*
  - *Cân bằng cuộc sống.*
- Tại Canada và Úc, sự thỏa mãn của nhân viên được phân loại theo:
  - *An toàn.*
  - *Phần thưởng.*
  - *Xã hội – Được yêu mến.*
  - *Đào tạo và phát triển.*
  - *Cân bằng cuộc sống – công việc.*

➢ Tại Việt Nam, các nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) ***[3]*** và Nguyễn Văn Điệp (2007) ***[7]*** cũng khẳng định có mối quan hệ giữa sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Như vậy, sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên có thể có mối quan hệ mật thiết với nhau. Điều quan trọng là nhà quản trị cần phải biết được nhóm yếu tố nào ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Sự không hài lòng trong công việc là nguyên nhân lớn nhất khiến nhân viên ra đi, tuy nhiên khi tác động vào sự hài lòng của nhân viên, nhà lãnh đạo cần biết được đâu là những yếu tố kích thích, động viên nhân viên nỗ lực cống hiến hết khả năng của họ cho công ty, đâu là những yếu tố có thể duy trì nhân viên ở lại lâu dài với tổ chức. Từ đó, giúp cho nhà quản trị có những động thái tích cực để thỏa mãn nhu cầu của nhân viên, giúp họ yên tâm làm việc, nâng cao lòng trung thành đối với tổ chức, góp phần vào sự thành công và phát triển của DN.

1.4 ẢNH HƯỞNG CỦA ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH

Trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu chứng minh rằng các đặc điểm cá nhân như: giới tính, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, trình độ học vấn, chức vụ và thâm niên công tác… thực sự có ảnh hưởng đến nhu cầu, sự hài lòng cũng như lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Cynthia D. Fisher và Anne Xue Ya Yuan trong một nghiên cứu năm 1998 về người lao động Trung Quốc, thấy rằng tuổi tác có ảnh hưởng rất rõ đến mức độ hài lòng của nhân viên: với người lao động dưới 30 tuổi thì công việc thú vị và sự thăng tiến, phát triển kỹ năng là quan trọng, trong khi từ 30 tuổi trở lên thì sự thăng tiến đứng thứ bảy, và sự an toàn nghề nghiệp và sự đồng cảm các vấn đề cá nhân ở mức quan trọng cao hơn so với người trẻ tuổi ***[15]***.

Bên cạnh đó, giới tính và tình trạng hôn nhân cũng là yếu tố có tầm ảnh hưởng quan trọng đến người nhân viên. Do ảnh hưởng của văn hóa Á Đông, người phụ nữ phải gánh nhiều trách nhiệm trong việc chăm sóc gia đình, vì thế sẽ có ảnh hưởng nhất định đến sự hài lòng cũng như lòng trung thành của họ đối với tổ chức.

Beauregard (2007) cho rằng cũng có sự khác biệt giữa người nhân viên trẻ, độc thân với người nhân viên đã có gia đình: khoảng một nửa nhân viên tại Anh cho rằng việc cân bằng giữa công việc và trách nhiệm gia đình là một vấn đề rất đáng quan tâm của họ, và nhiều người quyết định đặt gia đình lên trên công việc ***[21]***.

Tại Việt Nam, TS Trần Kim Dung (2005) cho rằng không có sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên theo trình độ học vấn nhưng có sự khác biệt theo giới tính, tuổi tác, chức năng công việc và thu nhập ***[3]***.

Tóm lại, các đặc điểm cá nhân có ảnh hưởng đến suy nghĩ, hành vi người lao động, từ đó ảnh hưởng đến nhu cầu, mức độ hài lòng và lòng trung thành của họ đối với tổ chức. Tuy nhiên, tùy theo nền văn hóa, địa phương mà mức độ ảnh hưởng của các đặc điểm có thể khác nhau. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả quyết định sử dụng các đặc điểm cá nhân: giới tính, tuổi, tình trạng hôn nhân, học vấn, chức vụ, thâm niên công tác và thu nhập để kiểm định mức độ ảnh hưởng của chúng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức.

1.5 DOANH NGHIỆP CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI

1.5.1 Tổng quan về DN có vốn đầu tư nước ngoài

Khoản 6 Điều 3 Luật Đầu tư định nghĩa DN có vốn đầu tư nước ngoài là DN do nhà đầu tư nước ngoài thành lập, thực hiện hoạt động đầu tư tại Việt Nam hoặc là DN Việt Nam do nhà đầu tư nước ngoài mua cổ phần, sáp nhập, mua lại ***[23]***.

Pháp luật hiện hành quy định tổ chức kinh tế 100% vốn của nhà đầu tư nước ngoài hoặc tổ chức kinh tế liên doanh giữa các nhà đầu tư trong nước và nhà đầu tư nước ngoài thành lập DN có vốn đầu tư nước ngoài theo các loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh theo quy định của Luật Doanh nghiệp ***[23]***.

DN đầu tư nước ngoài có các hình thức sau ***[30]***:

- Hợp tác kinh doanh trên cơ sở hợp đồng hợp tác kinh doanh.
- DN liên doanh.
- DN 100% vốn đầu tư nước ngoài.

1.5.2 Hình thức DN liên doanh

1.5.2.1 Khái niệm

DN liên doanh là DN do hai bên hoặc nhiều bên hợp tác thành lập tại Việt Nam trên cơ sở hợp đồng liên doanh hoặc Hiệp định ký giữa Chính phủ nước Cộng Hòa Xã Hội Chủ Nghĩa Việt Nam và Chính phủ hoặc là DN do DN có vốn đầu tư hợp tác với DN Việt Nam hoặc do DN liên doanh hợp tác với nhà đầu tư nước ngoài trên cơ sở hợp đồng liên doanh ***[25]***.

1.5.2.2 Đặc điểm của DN liên doanh

DN liên doanh được thành lập theo hình thức công ty Trách nhiệm hữu hạn. Mỗi bên liên doanh chịu trách nhiệm trong phạm vi phần vốn cam kết góp vào vốn pháp định của doanh nghiệp. DN liên doanh có tư cách pháp nhân theo pháp luật Việt Nam, được thành lập và hoạt động kể từ ngày được cấp Giấy phép đầu tư ***[25]***.

Vốn pháp định của DN liên doanh ít nhất phải bằng 30% vốn đầu tư. Đối với các dự án xây dựng công trình kết cấu hạ tầng, dự án đầu tư vào địa bàn khuyến khích đầu tư, dự án trồng rừng, dự án có quy mô lớn, tỷ lệ này có thể thấp hơn, nhưng không dưới 20% vốn đầu tư và phải được cơ quan cấp giấy phép đầu tư chấp thuận. Tỷ lệ góp vốn của bên hoặc các bên liên doanh nước ngoài do các bên liên doanh thỏa thuận, nhưng không được thấp hơn 30% vốn pháp định của DN liên doanh; đồng thời tỷ lệ góp vốn cũng quyết định mức độ tham gia quản lý DN, tỷ lệ lợi nhuận được hưởng cũng như rủi ro mỗi bên liên doanh phải gánh chịu ***[25]***.

Ưu và nhược điểm của loại hình DN liên doanh [25]:

- *Ưu điểm:*

DN liên doanh là hình thức DN đem lại nhiều lợi thế cho các bên tham gia. Đối với nhà đầu tư Việt Nam, khi tham gia DN liên doanh, ngoài việc được phân chia lợi nhuận theo tỷ lệ vốn góp, còn có điều kiện tiếp cận với công nghệ hiện đại, phong cách, trình độ quản lý kinh tế tiên tiến. Đối với bên nước ngoài, lợi thế được hưởng là được đảm bảo khả năng thành công cao hơn, do môi trường kinh doanh, pháp lý hoàn toàn xa lạ, nếu không có bên Việt Nam thì sẽ gặp rất nhiều khó khăn.

- *Nhược điểm:*

Tuy nhiên, hình thức liên doanh cũng có sự bất lợi là sự ràng buộc chặt chẽ trong một pháp nhân chung giữa các bên hoàn toàn khác nhau không chỉ về ngôn ngữ mà còn về truyền thống, phong tục, tập quán, phong cách kinh doanh, do vậy có thể phát sinh những mâu thuẫn không dễ gì giải quyết.

1.5.3 Hình thức DN 100% vốn đầu tư nước ngoài

1.5.3.1 Khái niệm

DN 100% vốn đầu tư nước ngoài là DN thuộc sở hữu của nhà đầu tư nước ngoài, do nhà đầu tư nước ngoài thành lập tại Việt Nam tự quản lý và tự chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh ***[33]***.

1.5.3.2 Đặc điểm của DN 100% vốn đầu tư nước ngoài

DN 100% vốn đầu tư nước ngoài được thành lập theo hình thức Công ty trách nhiệm hữu hạn, có tư cách pháp nhân theo pháp luật Việt Nam, được thành lập và hoạt động kể từ ngày được cấp giấy phép đầu tư ***[33]***.

Cũng như loại hình DN liên doanh, vốn pháp định của DN 100% vốn đầu tư nước ngoài ít nhất phải bằng 30% vốn đầu tư. Đối với các dự án xây dựng công trình kết cấu hạ tầng, dự án đầu tư vào địa bàn khuyến khích đầu tư, dự án trồng rừng, dự án có quy mô lớn, tỷ lệ này có thể thấp hơn nhưng không dưới 20% vốn đầu tư và phải được cơ quan cấp giấy phép đầu tư chấp thuận ***[33]***.

Ưu và nhược điểm của loại hình DN 100% vốn đầu tư nước ngoài [33]:

- *Ưu điểm:*

- Vốn đầu tư dài hạn, ít biến động.
- Chủ đầu tư được toàn quyền quyết định đối với công ty do mức đầu tư 100%.

- *Nhược điểm:*

- Dễ phát sinh bất đồng trong quá trình quản lý và sử dụng nhân công.
- Các chính sách ưu đãi chưa linh hoạt.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã giới thiệu cơ sở lý luận về sự hài lòng, lòng trung thành của nhân viên và mối quan hệ của chúng; đồng thời định hướng lựa chọn mô hình nghiên cứu. Đây là bước quan trọng, đặt nền tảng để nhóm tác giả thực hiện các bước tiếp theo: từ nghiên cứu định tính và định lượng đề xuất mô hình nghiên cứu, phân tích thực trạng và tiến hành khảo sát thực tế để đi đến mục đích cuối cùng là đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong các DN có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam nói chung, là cầu nối giúp các DN thông qua đó có những động thái tích cực để khuyến khích, động viên nhân viên cống hiến tài năng cho tổ chức góp phần đưa tổ chức ngày càng phát triển bền vững. Chương này cũng trình bày ảnh hưởng của các đặc điểm cá nhân đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ HÀI LÒNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG DN CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI

2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN AMATA (VIỆT NAM)

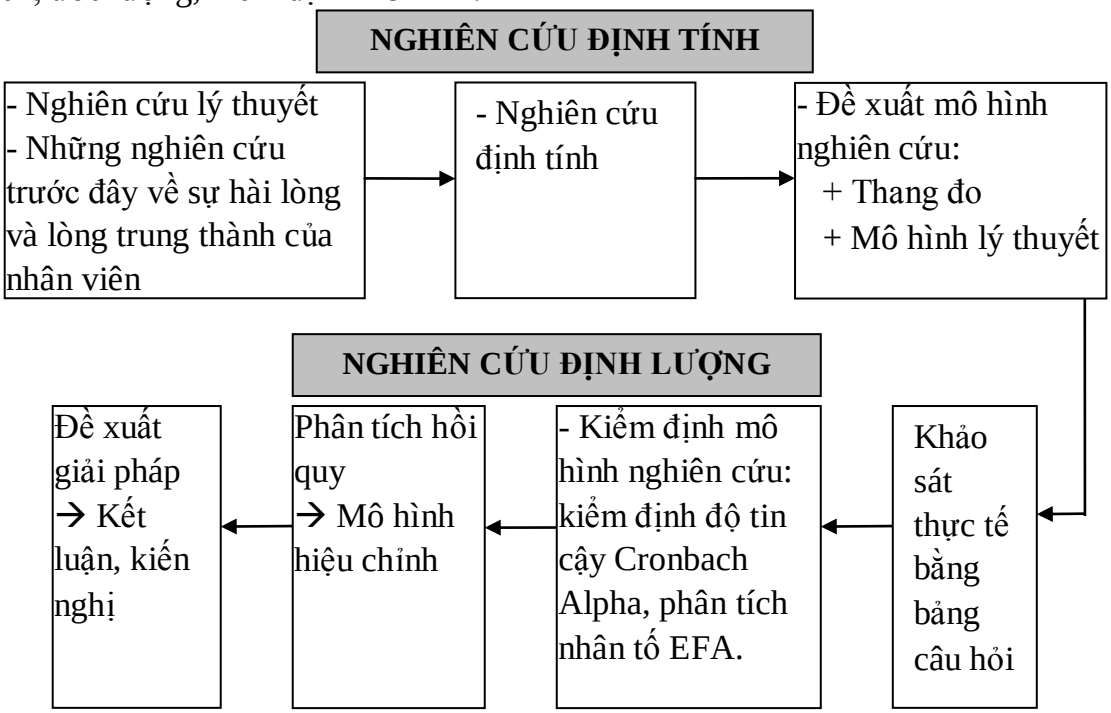
Vì đề tài này vượt ngoài giới hạn nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Amata (Việt Nam) – nơi nhóm tác giả thực tập, nên nhóm tác giả xin được chuyển phần nội dung giới thiệu về Công ty sang Phụ lục. ***(Phụ lục 3)***

2.2 QUY TRÌNH THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được tiến hành thông qua hai giai đoạn như sau:

- ***Nghiên cứu định tính:*** điều chỉnh thang đo, xây dựng bảng câu hỏi khảo sát.

- ***Nghiên cứu định lượng:*** nhằm thu thập dữ liệu đồng thời tiến hành phân tích, ước lượng, kiểm định mô hình.



[Nguồn: Quy trình thực tế nhóm tác giả thực hiện]

Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu

2.3 NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Mục đích của nghiên cứu định tính là tìm hiểu các yếu tố cấu thành sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, đồng thời điều chỉnh các thang đo về sự hài lòng và lòng trung thành của các nghiên cứu đã thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế trong DN có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam nói chung.

2.3.1 Tổ chức thảo luận nhóm

Qua phân tích lý thuyết, nhóm tác giả quyết định chọn Mô hình mười yếu tố động viên của Foreman Facts (Viện quan hệ lao động New York, 1946) ***[19]*** để nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên. Qua đó nhóm tác giả xây dựng một thang đo nháp đo lường sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, cũng như xem xét mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành.

Để nội dung khảo sát phù hợp với tình hình thực tế, nhóm tác giả đã tiến hành một cuộc thảo luận nhóm, với sự tham gia của 12 người, gồm Phó Giám đốc Hành chính – Nhân sự, các nhân viên đến từ các phòng ban trong một số DN có vốn đầu tư nước ngoài: Công ty Cổ phần Amata (Việt Nam), Công ty TNHH New Việt Nam, Công ty TNHH Young Poong Vina, Công ty Cổ phần nhựa Reliable (Việt Nam).

- **Nội dung cuộc thảo luận:**
  - Giới thiệu mục đích cuộc thảo luận.
  - Sử dụng các câu hỏi mở và đưa ra mô hình 10 yếu tố động viên của Foreman Facts để nhóm thảo luận cho ý kiến về các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.
  - Đưa ra thang đo nháp mà nhóm tác giả đã xây dựng dựa trên mô hình 10 yếu tố của Foreman Facts nhờ nhóm thảo luận điều chỉnh, bổ sung.
- **Kết quả thảo luận:**

Sau quá trình trao đổi ý kiến, nhóm thảo luận đồng ý với mô hình các thành phần đo lường sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài mà nhóm tác giả đề xuất. Nhóm thảo luận cũng đề nghị hiệu chỉnh một số tên gọi các thành phần thang đo, đồng thời đề xuất sửa đổi, bổ sung thêm một số biến quan sát ***(Phụ lục 2)***.

2.3.2 Đề xuất mô hình thang đo và các giả thuyết nghiên cứu

Từ kết quả đạt được sau cuộc thảo luận nhóm, nhóm tác giả đề xuất thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong DN có vốn đầu tư nước ngoài như sau:

2.3.2.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên

a. Kỷ luật khéo léo:

Kỷ luật khéo léo là khi nó vẫn có thể khiến cho nhân viên bị ràng buộc bởi những quy định, luật lệ nhưng vẫn cảm thấy hài lòng và tuân thủ theo một cách chặt chẽ, tự nguyện. Kỷ luật khéo léo nhấn mạnh hơn về cách thiết lập quy định, tiêu chuẩn đánh giá, sao cho nhân viên hiểu và tự nguyện tuân thủ, chứ không phải là những sự trừng phạt khi vi phạm.

Bảng 2.1 – a: Các biến đo lường "Kỷ luật khéo léo"

Ký hiệu	Biến quan sát
Dis1	Nhân viên hiểu rõ các nội quy làm việc của công ty
Dis2	Nhân viên hiểu rõ trách nhiệm, quyền hạn, phạm vi, yêu cầu công việc của mình
Dis3	Nhân viên hiểu rõ tiêu chuẩn đánh giá, tiêu chuẩn khen thưởng và kỷ luật
Dis4	Quy trình làm việc rõ ràng, trách nhiệm không chồng chéo
Dis5	Quy trình thực hiện công việc phù hợp với khả năng của nhân viên

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- ***$H_{1.1}$: "Kỷ luật khéo léo" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.***
- ***$H_{1.2}$: "Kỷ luật khéo léo" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.***

b. Điều kiện làm việc:

Điều kiện làm việc là các yêu cầu về vật chất và tinh thần khi thực hiện một công việc nào đó. Điều kiện làm việc tốt là khi nó mang lại sự thoải mái, an toàn, hỗ trợ tốt cho nhân viên trong công việc.

Bảng 2.1 – b: Các biến đo lường "Điều kiện làm việc"

Ký hiệu	Biến quan sát
Con1	Cơ sở vật chất tại nơi làm việc rất tốt (nhà để xe, phòng ăn, vệ sinh…)
Con2	Phương tiện làm việc (máy tính, bàn ghế…) hỗ trợ rất tốt cho công việc
Con3	Môi trường làm việc (ánh sáng, nhiệt độ, độ ẩm, tiếng ồn…) an toàn, thoáng mát và thoải mái
Con4	Giờ giấc làm việc được quy định hợp lý

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

Trong yếu tố này, các biến quan sát chủ yếu nhận định về tình trạng cơ sở vật chất tại nợi làm việc, còn các điều kiện về thỏa mãn tinh thần cho nhân viên được liệt kê trong những yếu tố khác.

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- ***$H_{2.1}$: "Điều kiện làm việc" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.***
- ***$H_{2.2}$: "Điều kiện làm việc" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.***

c. Đặc điểm công việc:

Đặc điểm công việc là những yêu cầu của công việc, có thể mang lại sự thách thức hoặc tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi, phát triển và sử dụng hết năng lực của mình. Nhân viên có thể hài lòng về công việc nếu họ có thể phát huy hết năng lực cá nhân cho công việc của mình, hoặc là cảm thấy tiến bộ hơn mỗi khi hoàn thành được một công việc khó khăn nào đó.

Bảng 2.1 – c: Các biến đo lường "Đặc điểm công việc"

Ký hiệu	Biến quan sát
Job1	Nhân viên có thể sử dụng tốt năng lực cá nhân cho công việc của mình
Job2	Công việc không tạo ra áp lực quá mức
Job3	Nhân viên có thể cân bằng giữa đời sống cá nhân và gia đình
Job4	Công việc thú vị và nhân viên yêu thích công việc của mình

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- ***$H_{3.1}$: "Đặc điểm công việc" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.***
- ***$H_{3.2}$: "Đặc điểm công việc" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.***

d. Thu nhập:

Thu nhập bao gồm tất cả các khoản nhân viên được hưởng, như lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi… Thu nhập trước hết cần phải tương xứng với công sức

mà nhân viên bỏ ra, giúp cho nhân viên trang trải được những chi phí cần thiết trong cuộc sống của bản thân và gia đình. Bên cạnh đó, chính sách lương đảm bảo công bằng trong nội bộ công ty và cạnh tranh so với thị trường sẽ giúp nhân viên hài lòng hơn.

Bảng 2.1 – d: Các biến đo lường "Thu nhập"

Ký hiệu	Biến quan sát
Wag1	Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực của nhân viên
Wag2	Nhân viên hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại
Wag3	Nhân viên hài lòng về mức lương của mình so với mức lương cùng vị trí tại các công ty khác
Wag4	Tiền lương tại công ty được trả công bằng
Wag5	Công ty có nhiều hỗ trợ tốt ngoài lương (về phúc lợi, phụ cấp…)
Wag6	Nhân viên rất hài lòng với quy định tăng lương, phúc lợi… tại công ty

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- ***$H_{4.1}$: "Thu nhập" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.***
- ***$H_{4.2}$: "Thu nhập" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.***

e. Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện:

Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện là việc nhân viên được công nhận và xét khen thưởng về những gì đã làm được. Việc đánh giá và khen thưởng kịp thời, đầy đủ cho thấy công ty có quan tâm đến quá trình làm việc, cách làm việc cũng như những cống hiến của nhân viên cho công ty, đồng thời có thể giúp nhân viên nhìn lại, rút ra được những kinh nghiệm về những gì được và chưa được, từ đó sửa chữa sai lầm và phát huy hơn nữa những thế mạnh của mình.

Bảng 2.1 – e: Các biến đo lường "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"

Ký hiệu	Biến quan sát
App1	Nhân viên nhận được sự phản hồi về kết quả công việc nhanh chóng, kịp thời
App2	Nhân viên được công nhận đầy đủ các kết quả công việc đã hoàn thành
App3	Kết quả công việc của nhân viên được đánh giá hợp lý và công bằng
App4	Nhân viên được khích lệ, khen thưởng khi hoàn thành công việc

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- $H_{5.1}$: "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.

- $H_{5.2}$: "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.

f. Mối quan hệ với cấp trên:

Mối quan hệ với cấp trên, hay nói cách khác là sự tương tác qua lại giữa nhân viên với cấp trên trực tiếp trong công việc.

Nhân viên hài lòng về cấp trên và trung thành khi cấp trên là người liêm chính, công bằng, thân thiện, biết lắng nghe và tôn trọng nhân viên. Tùy vào cách quản lý của mình, cấp trên có thể kích thích nhân viên làm việc tốt hơn hoặc ngược lại. Sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với cấp trên thể hiện một phần qua suy nghĩ, sự nể phục của nhân viên về người sếp của mình.

Bảng 2.1 – f: Các biến đo lường "Mối quan hệ với cấp trên"

Ký hiệu	Biến quan sát
Man1	Nhân viên nể phục năng lực của cấp trên
Man2	Cấp trên luôn động viên, hỗ trợ nhân viên khi cần thiết
Man3	Cấp trên thân thiện, luôn lắng nghe ý kiến và tôn trọng nhân viên
Man4	Cấp trên luôn đối xử công bằng với nhân viên cấp dưới
Man5	Cấp trên luôn thông báo kịp thời về những thay đổi trong công ty

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- $H_{6.1}$: "Mối quan hệ với cấp trên" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.

- $H_{6.2}$: "Mối quan hệ với cấp trên" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.

g. Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp:

Trong thực tế, ngoài những nhu cầu no đủ về vật chất, nhu cầu được tôn trọng luôn dành vị trí rất lớn trong mục tiêu sống của hầu hết mọi người, mà biểu hiện của nó chính là được thăng tiến trong cuộc đời, sự nghiệp. Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, tức là người nhân viên có cơ hội đạt được một vị trí cao hơn trong tập thể, có được sự thừa nhận, nể trọng của nhiều người. Lúc đó, con người sẽ thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng.

Bảng 2.1 – g: Các biến đo lường "Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp"

Ký hiệu	Biến quan sát
Pro1	Nhân viên được giới thiệu và định hướng công việc rõ ràng trong ngày đầu tiên làm việc
Pro2	Công ty thường xuyên mở các lớp đào tạo nâng cao kĩ năng làm việc
Pro3	Kiến thức từ các khóa học giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn
Pro4	Công ty nêu rõ tiêu chuẩn, quy định để được thăng tiến
Pro5	Công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

"Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp" chính là một trong những động lực thúc đẩy người lao động làm việc. Người lãnh đạo nên tạo ra những cơ hội đào tạo để nâng cao kỹ năng làm việc cho nhân viên, cũng như nêu rõ những quy định, tiêu chuẩn thăng tiến cho nhân viên rõ, khuyến khích họ nỗ lực làm việc bằng một phần thưởng xứng đáng là cấp bậc cao hơn và sự nể trọng từ những nhân viên khác trong công ty…

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- $H_{7.1}$: "Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.

- $H_{7.2}$: "Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.

h. Sự thông cảm các vấn đề cá nhân:

Đôi khi gặp khó khăn trong cuộc sống cá nhân và gia đình, điều này ảnh hưởng ít nhiều đến năng suất làm việc của nhân viên. Nhà lãnh đạo cần nắm bắt được tâm lý này, thông cảm và động viên nhân viên vượt qua. Khi được quan tâm, nhân viên sẽ đáp lại bằng sự cống hiến khả năng của mình cho tổ chức và gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành với tổ chức.

Bảng 2.1 – h: Các biến đo lường "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"

Ký hiệu	Biến quan sát
Sym1	Nhân viên nhận được sự quan tâm của cấp trên đến tình trạng sức khỏe, tinh thần cũng như những sự kiện của cá nhân
Sym2	Nhân viên luôn nhận được sự động viên, chia sẻ mỗi khi cần lời khuyên
Sym3	Nhân viên được tạo điều kiện hoặc giúp đỡ để giải quyết khó khăn cá nhân
Sym4	Nhân viên được linh hoạt về giờ giấc khi thực hiện công việc

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- $H_{8.1}$: "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.

- $H_{8.2}$: "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.

i. Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc:

Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc có nghĩa là nhân viên được tham gia trao đổi ý kiến, tranh luận và đề xuất biện pháp giải quyết vấn đề, lên kế hoạch, chia sẻ ý tưởng, kinh nghiệm làm việc. Điều này thể hiện trước hết qua việc nhân viên được chia sẻ và hiểu được sứ mạng, mục tiêu của DN, cũng như các thông tin quan trọng về công ty.

Bảng 2.1 – i: Các biến đo lường "Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc"

Ký hiệu	Biến quan sát
Bei1	Nhân viên được chia sẻ và hiểu rất rõ sứ mạng, các mục tiêu chiến lược của công ty
Bei2	Nhân viên được cấp trên chia sẻ thông tin quan trọng về công ty (ý tưởng của cấp trên, nhận định của cấp trên…)
Bei3	Nhân viên được hỏi ý kiến, trao đổi, tham gia giải quyết những vấn đề quan trọng của công ty có liên quan đến mình (quy trình làm việc…)
Bei4	Nhân viên hiểu được một cách tương đối tầm quan trọng của công việc mình đang làm so với tổng thể hoạt động của công ty

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- $H_{9.1}$: "Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.

- $H_{9.2}$: "Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.

j. Công việc được đảm bảo:

Công việc được đảm bảo giúp nhân viên cảm thấy an tâm, hài lòng và tập trung vào công việc khi DN có tình hình hoạt động tốt, hoặc cảm nhận được vai trò của mình đối với tổ chức là quan trọng.

Bảng 2.1 – j: Các biến đo lường "Công việc được đảm bảo"

Ký hiệu	Biến quan sát
Sec1	Vai trò của nhân viên đối với công ty là quan trọng
Sec2	Công việc ổn định, nhân viên không lo lắng về việc có khả năng bị sa thải
Sec3	Tình hình kinh doanh của công ty ổn định, phát triển tốt

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- $H_{10.1}$: "Công việc được đảm bảo" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.

- $H_{10.2}$: "Công việc được đảm bảo" tăng thì lòng trung thành nhân viên tăng.

k. Mối quan hệ với đồng nghiệp:

Cũng như mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp cũng góp một phần vào việc làm tăng hoặc giảm sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức.

Bảng 2.1 – k: Các biến đo lường "Mối quan hệ với đồng nghiệp"

Ký hiệu	Biến quan sát
Col1	Không khí làm việc luôn vui vẻ, thoải mái, thân thiện
Col2	Nhân viên thích làm việc chung với các đồng nghiệp của mình
Col3	Nhân viên học hỏi được nhiều điều từ đồng nghiệp
Col4	Khi nhân viên gặp khó khăn, đồng nghiệp sẽ cố gắng giúp đỡ

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- $H_{11.1}$: "Mối quan hệ với đồng nghiệp" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.

- $H_{11.2}$: "Mối quan hệ với đồng nghiệp" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.

l. Trao quyền:

Trao quyền là một hành động ủng hộ nhân viên bộc lộ ra khả năng của mình, tự giải quyết và cũng tự chịu trách nhiệm trước những việc mình làm. Nhân viên sẽ cảm thấy mình có khả năng, mình được thể hiện và có tinh thần trách nhiệm cao hơn đối với công việc, cũng như hài lòng hơn khi được cấp trên tin tưởng.

Bảng 2.1 – l: Các biến đo lường "Trao quyền"

Ký hiệu	Biến quan sát
Emp1	Cấp trên phân công công việc và để nhân viên tự thực hiện
Emp2	Cấp trên tin và trao cho nhân viên quyền ra quyết định
Emp3	Cấp trên tin vào sự đánh giá kết quả công việc của nhân viên

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

- $H_{12.1}$: "Trao quyền" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.

- $H_{12.2}$: "Trao quyền" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.

2.3.2.2 Thang đo sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên

Bảng 2.1 – m: Các biến đo lường Sự hài lòng

Ký hiệu	Biến quan sát
Sat1	Nhân viên vui lòng khi những cố gắng của mình góp phần thực hiện được mục tiêu đề ra của công ty
Sat2	Nhìn chung công ty thấu hiểu và thỏa mãn được những nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên
Sat3	Nhân viên tự hào khi mình là một thành viên của công ty
Sat4	Nhân viên cảm thấy hài lòng khi làm việc tại công ty mình

[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

Bảng 2.1 – n: Các biến đo lường Lòng trung thành

Ký hiệu	Biến quan sát
Loy1	Nhân viên có ý định làm việc lâu dài tại công ty
Loy2	Nhân viên xem công ty như ngôi nhà thứ hai của mình
Loy3	Nhân viên sẵn sàng lên tiếng bảo vệ danh dự, tài sản cho công ty mình
Loy4	Nhân viên sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn

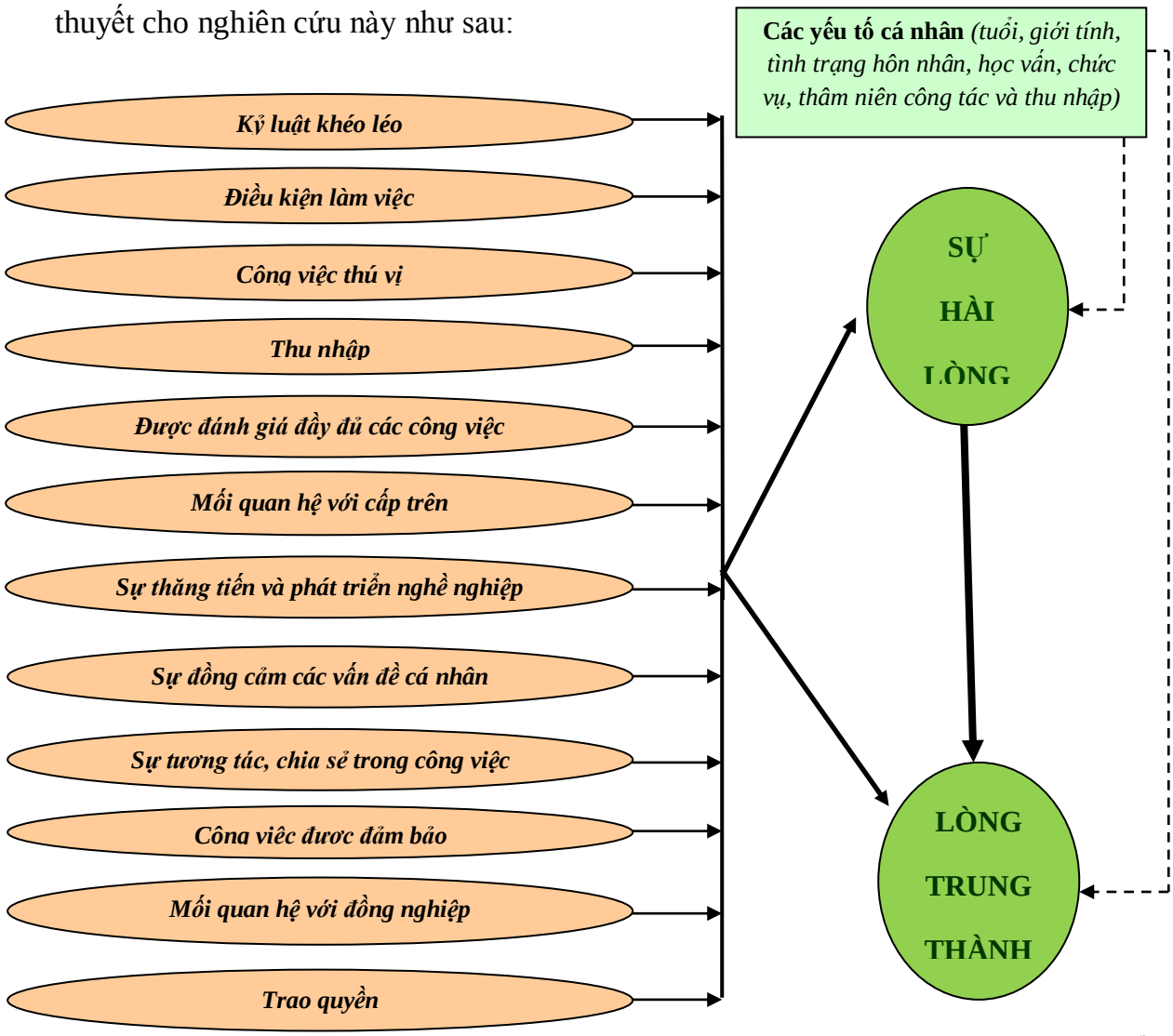
[Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả]

→ Nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

- H_1: Sự hài lòng tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.

2.3.3 Đề xuất mô hình nghiên cứu

Dựa vào kết quả từ nghiên cứu định tính, nhóm tác giả đề xuất mô hình lý thuyết cho nghiên cứu này như sau:



[Nguồn: Mô hình nghiên cứu đề xuất của nhóm tác giả]

Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu

2.4 NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

Mục đích nhằm kiểm định mô hình lý thuyết đã đặt ra, các giả thuyết, các mối quan hệ được giả định trong phần nghiên cứu định tính; nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, đo lường mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên; đồng thời xem xét mức độ ảnh hưởng của các đặc điểm cá nhân đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

Nghiên cứu được tiến hành tại Công ty Cổ phần Amata (Việt Nam) – đại diện cho nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài; và các Công ty TNHH New Việt Nam, Công ty Cổ phần nhựa Reliable (Việt Nam), Công ty TNHH Young Poong Vina – các công ty sản xuất 100% vốn đầu tư nước ngoài, thuộc KCN Amata, thông qua một cuộc khảo sát nhân viên thuộc các công ty trên bằng Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 ***(Phụ lục 1)***.

2.4.1 Thiết kế mẫu

❖ ***Kích thước mẫu nghiên cứu:***

Trong mô hình nghiên cứu trên, tổng biến quan sát là 59, nên mẫu tối thiểu là 59 x 5 = 295. Nhóm tác giả chọn kích thước mẫu là 450 và tiến hành thu thập dữ liệu từ hai hai nhóm DN: một bên là nhóm DN dịch vụ (mẫu khảo sát 100 người), một bên là nhóm DN sản xuất (mẫu khảo sát 350 người).

❖ ***Phương pháp chọn mẫu:***

Trong nghiên cứu này, mẫu được chọn theo cả hai phương pháp xác suất và phi xác suất ***[14*** *– trang 23-34]*:

- Đối với Công ty Cổ phần Amata (Việt Nam) – đại diện cho nhóm DN FDI dịch vụ, là nơi nhóm tác giả thực tập, do có điều kiện để tìm hiểu về nguồn nhân lực Công ty nên nhóm tác giả tiến hành chọn mẫu theo phương pháp xác suất (chọn mẫu phân tầng).
- Đối với nhóm DN FDI sản xuất, nhóm tác giả tiến hành chọn mẫu theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất (chọn mẫu thuận tiện) để dễ dàng tiếp cận và thu thập thông tin từ những người đồng ý tham gia khảo sát tại các công ty này, như vậy sẽ ít tốn thời gian và chi phí để thu thập thông tin hiệu quả.

❖ ***Đối tượng phỏng vấn:*** quản lý cấp trung (trưởng, phó phòng), quản lý cấp cơ sở (tổ trưởng, chuyên viên), nhân viên, công nhân làm việc tại các công ty trên.

2.4.2 Thu thập, cập nhật và làm sạch dữ liệu

Nhóm tác giả tiến hành khảo sát thực tế với số phiếu phát ra là 450 phiếu, và thu lại được 438 phiếu. Sau quá trình kiểm tra, loại bỏ số phiếu có quá nhiều ô trống, hoặc đánh nhiều phương án trong cùng một phát biểu, hoặc đánh tất cả các phát biểu với cùng một đáp án, nhóm tác giả còn lại 417 phiếu.

Các phiếu trả lời được mã hóa, nhập liệu và làm sạch dữ liệu trên phần mềm SPSS 16.0.

2.4.3 Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

2.4.3.1 Thống kê mô tả mẫu theo các đặc điểm cá nhân

Bảng 2.2: Thống kê mẫu theo các đặc điểm cá nhân

Mẫu: n = 417	**Nhóm DN FDI dịch vụ** ***n = 95***			**Nhóm DN FDI sản xuất** ***n = 322***		
	Tần số	**%**	**% tích lũy**	**Tần số**	**%**	**% tích lũy**
Giới tính						
Nam	60	63.2	63.2	128	39.8	39.8
Nữ	35	36.8	100.0	194	60.2	100.0
Tuổi						
Dưới 30 tuổi	20	21.1	21.1	154	47.8	47.8
Từ 30 – 40 tuổi	38	40.0	61.1	120	37.3	85.1
Trên 40 tuổi	37	38.9	100.0	48	14.9	100.0
Trình độ học vấn						
THPT	51	53.7	53.7	193	59.9	59.9
Trung cấp	10	10.5	64.2	16	5.0	64.9
Cao đẳng	0	0.0	64.2	16	5.0	69.9
Đại học	32	33.7	97.9	97	30.1	100.0
Trên đại học	2	2.1	100.0	0	0.0	100.0
Tình trạng hôn nhân						
Chưa lập gia đình	21	22.1	22.1	141	43.8	43.8
Đã lập gia đình	74	77.9	100.0	181	56.2	100.0
Thâm niên công tác						
Dưới 3 năm	12	12.6	12.6	105	32.6	32.6
3 – dưới 5 năm	22	23.2	35.8	123	38.2	70.8
5 – dưới 10 năm	33	34.7	70.5	89	27.6	98.4
10 – dưới 15 năm	17	17.9	88.4	5	1.6	100.0
15 năm trở lên	11	11.6	100.0	0	0.0	100.0
Chức danh hiện tại						
Quản lý cấp trung	4	4.2	4.2	14	4.3	4.3
Tổ trưởng, chuyên viên	2	2.1	6.3	28	8.7	12.9
Nhân viên	89	93.7	100.0	111	34.5	47.5
Công nhân	0	0.0	100.0	169	52.5	100.0
Thu nhập/ tháng						
Dưới 4 triệu đồng	47	49.5	49.5	138	42.9	42.9
4 – dưới 6 triệu đồng	16	16.8	66.3	97	30.1	73.0
6 – dưới 8 triệu đồng	25	26.3	92.6	83	25.8	98.8
8 triệu đồng trở lên	7	7.4	100.0	4	1.2	100.0

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả,tháng 3/2012]

2.4.3.2 Thống kê mô tả về các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên *(Phụ lục 4)*

Kết quả thống kê cho thấy, nhân viên đánh giá các nhân tố từ rất thấp đến rất cao. Nghĩa là, với cùng một phát biểu, có nhân viên hoàn toàn không đồng ý nhưng cũng có nhân viên hoàn toàn đồng ý. Điều này có thể lý giải được là do mẫu thu nhập trên hai doanh nghiệp khác nhau mà mỗi doanh nghiệp có các chính sách quản lý nhân sự khác nhau.

Nhìn chung, nhân viên thuộc nhóm DN FDI dịch vụ có mức độ đồng ý đối với các phát biểu cao hơn so với nhân viên thuộc nhóm DN FDI sản xuất, chỉ duy nhất yếu tố *"Thu nhập"* là mức độ đồng ý của họ thấp hơn, tức là họ không hài lòng lắm về *"Thu nhập"* của họ.

2.4.3.3 Thống kê mô tả về sự hài lòng của nhân viên *(Phụ lục 4)*

Trong phần này, đối với các biến Sat1, Sat2, Sat4 nhân viên thuộc nhóm DN FDI dịch vụ có mức độ đồng ý cao hơn, tuy nhiên với biến Sat3: *"Anh chị tự hào khi mình là một thành viên của công ty"* thì mức độ đồng ý của họ lại thấp hơn các nhân viên bên nhóm DN FDI sản xuất.

2.4.3.4 Thống kê mô tả về lòng trung thành của nhân viên *(Phụ lục 4)*

Nhìn chung nhân viên thuộc nhóm DN FDI dịch vụ đồng ý với các phát biểu về lòng trung thành cao hơn nhân viên thuộc nhóm DN FDI sản xuất. Điều này hợp lý so với mẫu khảo sát tại nhóm DN FDI dịch vụ: có những người có thâm niên trên 15 năm.

2.4.4 Thực trạng khảo sát sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN FDI dịch vụ

2.4.4.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo *(Phụ lục 5)*

Bảng 2.3: Độ tin cậy của thang đo

Thang đo	Số biến quan sát	Độ tin cậy Cronbach's Alpha
Kỷ luật khéo léo	5	0.925
Điều kiện làm việc	4	0.867
Đặc điểm công việc	4	0.819
Thu nhập	6	0.856
Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện	4	0.853
Mối quan hệ với cấp trên	5	0.803
Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	5	0.782
Sự thông cảm các vấn đề cá nhân	4	0.876
Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc	4	0.908
Công việc được đảm bảo	3	0.922
Mối quan hệ với đồng nghiệp	4	0.901
Trao quyền	3	0.866
Sự hài lòng đối với tổ chức	4	0.684
Lòng trung thành đối với tổ chức	4	0.739

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả,tháng 3/2012]

Qua đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha, các nhóm nhân tố đều cho kết quả Cronbach's Alpha trên 0.7, ngoại trừ thang đo **Sự hài lòng đối với tổ chức** có hệ số Cronbach's Alpha là 0.684 (chấp nhận được). Các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến – tổng (Corrected Item-Total Correlation) trên 0.4 ***[13** – trang 21-26**]***.

Nhóm tác giả tiếp tục tiến hành phân tích nhân tố (EFA) để có thể đánh giá chính xác hơn các thang đo, giúp thang đo đảm bảo tính đồng nhất.

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

❖ **Phân tích nhân tố cho biến độc lập:**

Việc phân tích nhân tố được thực hiện bằng phương pháp Principal Components, với các điều kiện cần được xem xét trong kết quả xử lý như sau ***[13** – trang 27-46**]***:

- **Một là,** hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) là một chỉ tiêu để xem xét sự thích hợp của EFA, 0.5 ≤ KMO ≤1 thích hợp để phân tích nhân tố.
- **Hai là,** mức ý nghĩa Sig của kiểm định Bartlett ≤ 5%, các biến có tương quan.
- **Ba là,** các giá trị đặc trưng (Eigenvalues) > 1, xác định nhân tố được rút ra.
- **Bốn là,** tổng phương sai trích (Percentage of variance) ≥ 50%, tỷ lệ giải thích của nhân tố được rút ra.
- **Năm là,** hệ số nhân tố tải (Factor loading) ≥ 0.5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn, dùng để xác định biến cần chọn lựa theo nhân tố.

Sau khi tiến hành chạy phân tích nhân tố, ta được các kết quả sau (***Phụ lục 6)***:

- KMO = 0.655, chứng tỏ phương pháp phân tích nhân tố áp dụng là thích hợp. Đồng thời sig = 0.000, cho thấy các biến có sự tương quan với nhau.
- Trong Ma trận xoay nhân tố, những biến quan sát có trọng số < 0.5 hoặc trích vào 2 nhóm nhân tố mà khoảng cách chênh lệch về trọng số giữa 2 nhóm rất nhỏ, không tạo nên sự khác biệt để đại diện cho một nhân tố cụ thể sẽ bị loại, đối với mỗi biến quan sát, trọng số của nhóm nào lớn nhất và lớn hơn 0.5 thì biến quan sát thuộc nhóm nhân tố đó.
- Kết quả cho thấy có 2 biến bị loại là Man1, Bei1 do có trọng số < 0.5. Các biến còn lại được trích thành 12 nhóm nhân tố:

- Nhóm 1: *"Kỷ luật khéo léo"*, bao gồm các biến Dis1, Dis2, Dis3, Dis4, ký hiệu nhóm là **DISa**.
- Nhóm 2: *"Thu nhập"*, bao gồm các biến Wag1, Wag2, Wag3, Wag4, Wag5, Wag6, ký hiệu nhóm là **WAGa**.
- Nhóm 3: *"Mối quan hệ với đồng nghiệp"*, bao gồm các biến Col1, Col2, Col3, Col4, ký hiệu nhóm là **COLa**.
- Nhóm 4: *"Mối quan hệ với cấp trên"*, bao gồm các biến Man2, Man3, Man4, Man5, ký hiệu nhóm là **MANa**.

- Nhóm 5: *"Điều kiện làm việc"*, bao gồm các biến Con1, Con2, Con3, Con4, ký hiệu nhóm là **CONa**.
- Nhóm 6: *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"*, bao gồm các biến App1, App2, App3, App4, ký hiệu nhóm là **APPa**.
- Nhóm 7: *"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"*, bao gồm các biến Sym1, Sym2, Sym3, Sym4, ký hiệu nhóm là **SYMa**.
- Nhóm 8: *"Công việc được đảm bảo"*, bao gồm các biến Sec1, Sec2, Sec3, ký hiệu nhóm là **SECa**.
- Nhóm 9: *"Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp"*, bao gồm các biến Pro1, Pro2, Pro3, Pro4, Pro5 ký hiệu nhóm là **PROa**.
- Nhóm 10: *"Đặc điểm công việc"*, bao gồm các biến Job1, Job2, Job3, Job4, ký hiệu nhóm là **JOBa**.
- Nhóm 11: *"Trao quyền"*, bao gồm các biến Emp1, Emp2, Emp3, ký hiệu nhóm là **EMPa**.
- Nhóm 12: *"Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc"*, bao gồm các biến Bei2, Bei3, Bei4, ký hiệu nhóm là **BEIa**.

Đồng thời mô hình 12 nhóm nhân tố trên có tổng phương sai trích là 78.252% (đạt yêu cầu > 50%), giải thích được 78.252% độ biến thiên của dữ liệu.

❖ **Phân tích nhân tố cho biến phụ thuộc:**

Xét các điều kiện tương tự, theo kết quả phân tích nhân tố ***(Phụ lục 6)*** nhóm tác giả có các con số sau::

- KMO = 0.789
- sig = 0.000
- Tổng phương sai trích là 64.004%

Với 8 biến đưa vào xử lý, không có biến nào bị loại và nhóm tác giả được 2 nhóm nhân tố phụ thuộc sau:

- Nhóm 1: *"Sự hài lòng đối với tổ chức"*, gồm các biến Sat1, Sat2, Sat3, Sat4, ký hiệu nhóm là **SATa**.

- Nhóm 2: *"Lòng trung thành đối với tổ chức"*, gồm các biến Loy1, Loy2, Loy3, Loy4, ký hiệu nhóm là **LOYa**.

Nhóm tác giả tiến hành kiểm định lại độ tin cậy cho các nhóm nhân tố sau khi chạy EFA, kết quả cho thấy các nhóm nhân tố đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và có thể tiếp tục sử dụng trong phân tích hồi quy ***(Phụ lục 7)***.

Bảng 2.4: Độ tin cậy của thang đo sau khi phân tích nhân tố EFA

Thang đo	Số biến quan sát	Độ tin cậy Cronbach's Alpha
Kỷ luật khéo léo	5	0.925
Điều kiện làm việc	4	0.867
Đặc điểm công việc	4	0.819
Thu nhập	6	0.856
Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện	4	0.853
Mối quan hệ với cấp trên	4	0.874
Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	5	0.782
Sự thông cảm các vấn đề cá nhân	4	0.876
Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc	3	0.950
Công việc được đảm bảo	3	0.922
Mối quan hệ với đồng nghiệp	4	0.901
Trao quyền	3	0.866
Sự hài lòng đối với tổ chức	4	0.684
Lòng trung thành đối với tổ chức	4	0.739

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả,tháng 3/2012]

2.4.4.3 Phân tích hồi quy *(Phụ lục 8)*

Các nhân số dùng trong phân tích hồi quy được tính như sau:

COMPUTE DISa = (Dis1 + Dis2 + Dis3 + Dis4 + Dis5) /5

COMPUTE CONa = (Con1 + Con2 + Con3 + Con4) /4

COMPUTE JOBa = (Job1 + Job2 + Job3 + Job4) /4

COMPUTE WAGa = (Wag1 + Wag2 + Wag3 + Wag4 + Wag5 + Wag6) /6

COMPUTE APPa = (App1 + App2 + App3 + App4) /4

COMPUTE MANa = (Man2 + Man3 + Man4 + Man5) /4

COMPUTE PROa = (Pro1 + Pro2 + Pro3 + Pro4 + Pro5) /5

COMPUTE SYMa = (Sym1 + Sym2 + Sym3 + Sym4) /4

COMPUTE BEIa = (Bei2 + Bei3 + Bei4) /3

COMPUTE SECa = (Sec1 + Sec2 + Sec3) /3

COMPUTE COLa = (Col1 + Col2 + Col3 + Col4) /4

COMPUTE EMPa = (Emp1 + Emp2 + Emp3) /3

COMPUTE SATa = (Sat1 + Sat2 + Sat3 + Sat4) /4

COMPUTE LOYa = (Loy1 + Loy2 + Loy3 + Loy4) /4

Phân tích hồi quy được thực hiện với phương pháp đưa vào một lượt, kết quả hồi quy được đánh giá thông qua hệ số R^2 hiệu chỉnh Adjusted R Square (đánh giá độ phù hợp mô hình) và kiểm định F (kiểm định độ phù hợp mô hình). Đồng thời tiến hành kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến thông qua xem xét độ chấp nhận (Tolerance) và hệ số phóng đại phương sai của các biến (VIF): nếu Tolerance nhỏ và VIF > 10 là dấu hiệu của đa cộng tuyến ***[12** – trang 236-267]*.

a. Phân tích hồi quy về sự ảnh hưởng của các yếu tố đến sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức:

Hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0.624 ≠ 0 cho thấy kết quả phân tích của mô hình nghiên cứu có giá trị.

Kết quả kiểm định F cho ta F = 6.772 và sig = 0.000. Bên cạnh đó Tolerance của các biến quan sát đều lớn và VIF của biến có giá trị lớn nhất là 1.862 < 10. Vì vậy mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Kết quả hồi quy cho thấy rằng: trong 12 nhóm yếu tố thì có 3 nhóm có quan hệ tuyến tính với sự hài lòng của nhân viên, đó là **APPa** *(sig = 0.055)*, **SYMa** *(sig = 0.037)* và **EMPa** *(sig = 0.000)*.

Sự hài lòng của nhân viên chịu tác động nhiều nhất bởi **"Trao quyền"** *(Beta = 0.424)*, lần lượt tiếp theo là **"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"** (*Beta = 0.205)* và **"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"** *(Beta = 0.190)*.

b. Phân tích hồi quy về sự ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0.647 ≠ 0 cho thấy kết quả phân tích của mô hình nghiên cứu có giá trị.

Kết quả kiểm định F cho ta F = 7.853 và sig = 0.000. Bên cạnh đó Tolerance của các biến quan sát đều lớn và VIF của biến có giá trị lớn nhất là 1.862 < 10. Vì vậy mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Kết quả hồi quy cho thấy: trong 12 nhóm yếu tố có 3 nhóm có quan hệ tuyến tính với lòng trung thành của nhân viên, đó là **APPa** *(sig = 0.008)*, **COLa** *(sig = 0.054)* và **EMPa** *(sig = 0.000)*.

Lòng trung thành của nhân viên chịu tác động nhiều nhất bởi **"Trao quyền"** *(Beta = 0.422)*, lần lượt tiếp theo là **"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"** *(Beta = 0.256)* và **"Mối quan hệ với đồng nghiệp"** *(Beta = 0.158)*.

c. Phân tích hồi quy về ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0.638 ≠ 0 cho thấy kết quả phân tích của mô hình nghiên cứu có giá trị.

Kết quả kiểm định F cho ta F = 110.574 và sig = 0.000. Bên cạnh đó Tolerance = 1 và VIF cũng = 1 (< 10). Vì vậy mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Qua kết quả hồi quy, sự hài lòng tác động mạnh đến lòng trung thành của nhân viên *(Beta = 0.737)*.

d. Kết quả kiểm định giả thuyết

➢ ***Các giả thuyết của các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên:***

- ***$H_{5.1}$**: "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện có *Beta = 0.190, t = 1.945, sig = 0.000* nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{8.1}$**: "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Sự thông cảm các vấn đề cá nhân có *Beta = 0.205, t = 2.121, sig* = 0.037 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{12.1}$**: "Trao quyền" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Trao quyền có Beta = 0.424, t = 4.252, sig = 0.000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

Các giả thuyết còn lại $H_{1.1}$, $H_{2.1}$, $H_{3.1}$, $H_{4.1}$,$H_{6.1}$, $H_{7.1}$, $H_{9.1}$, $H_{10.1}$, $H_{11.1}$ đều bị bác bỏ.

➢ ***Các giả thuyết của các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên:***

▪ $H_{5.2}$*: "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện có Beta = 0.256, t = 2.724, sig = 0.008 nên giả thuyết này được chấp nhận.

▪ $H_{11.2}$*: "Mối quan hệ với đồng nghiệp" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Mối quan hệ với đồng nghiệp có Beta = 0.158, t = 1.956, sig = 0.000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

▪ $H_{12.2}$*: "Trao quyền" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Trao quyền có Beta = 0.422, t = 4.395, sig = 0.000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

Các giả thuyết còn lại $H_{1.2}$, $H_{2.2}$, $H_{3.2}$, $H_{4.2}$,$H_{6.2}$, $H_{7.2}$, $H_{8.2}$, $H_{9.2}$, $H_{10.2}$ đều bị bác bỏ.

➢ ***Giả thuyết về sự ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên:***

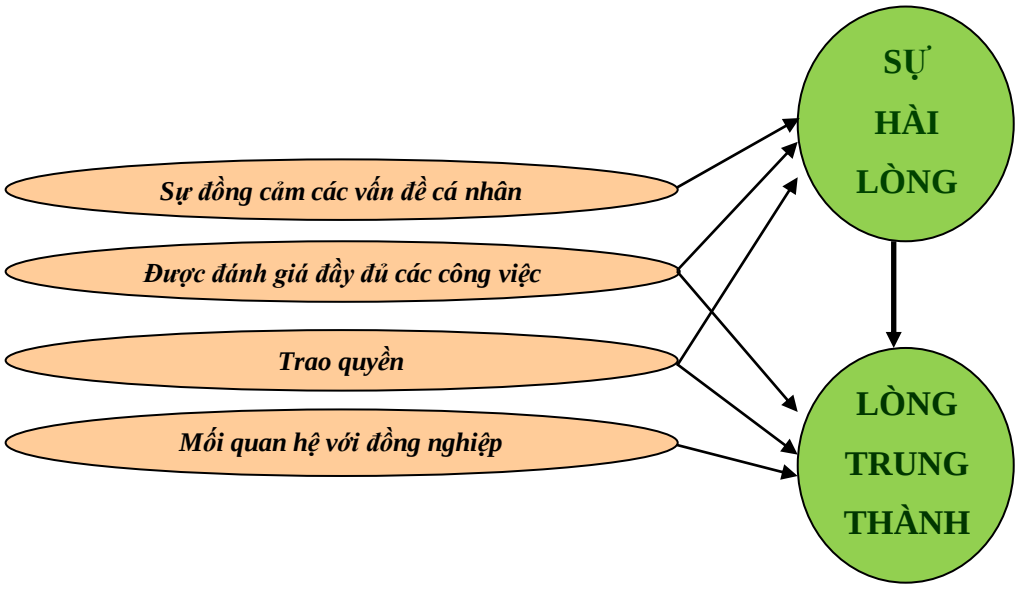
▪ H_1*: Sự hài lòng tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Với Beta = 0.737, t = 10.515, sig = 0.000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

Từ phân tích hồi quy, sự hài lòng có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên (thuộc nhóm DN FDI dịch vụ) thông qua các yếu tố: "*Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"* và *"Trao quyền"*. Khi sự hài lòng của nhân viên về các yếu tố này tăng, thì tương ứng lòng trung thành của nhân viên đối với DN cũng tăng lên.

2.4.4.4 Mô hình hiệu chỉnh

Từ kết quả phân tích hồi quy với dữ liệu thu được từ nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài, nhóm tác giả đề xuất mô hình hiệu chỉnh như sau:



[Nguồn: Mô hình hiệu chỉnh nhóm tác giả thực hiện]

Hình 2.3: Mô hình hiệu chỉnh đối với nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài

2.4.5 Thực trạng khảo sát sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN FDI sản xuất

2.4.5.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo *(Phụ lục 9)*

Bảng 2.5: Độ tin cậy của thang đo

Thang đo	Số biến quan sát	Độ tin cậy Cronbach's Alpha
Kỷ luật khéo léo	5	0.846
Điều kiện làm việc	4	0.815
Đặc điểm công việc	4	0.825
Thu nhập	6	0.830
Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện	4	0.838
Mối quan hệ với cấp trên	5	0.851
Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	5	0.770
Sự thông cảm các vấn đề cá nhân	4	0.858
Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc	4	0.856
Công việc được đảm bảo	3	0.880
Mối quan hệ với đồng nghiệp	4	0.896
Trao quyền	3	0.863
Sự hài lòng đối với tổ chức	4	0.795
Lòng trung thành đối với tổ chức	4	0.751

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Qua đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha, các nhóm nhân tố đều cho kết quả Cronbach's Alpha trên 0.7; các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến – tổng (Corrected Item-Total Correlation) trên 0.4. Các con số này cho thấy các nhóm nhân tố đều đảm bảo độ tin cậy và được tiếp tục sử dụng để phân tích nhân tố khám phá EFA ở phần sau.

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

❖ **Phân tích nhân tố cho biến độc lập:**

Sau khi tiến hành phân tích nhân tố, được các kết quả sau ***(Phụ lục 10)***:

▪ KMO = 0.740, chứng tỏ phương pháp phân tích nhân tố áp dụng là thích hợp. Đồng thời sig = 0.000, cho thấy các biến có sự tương quan với nhau.

▪ Kết quả cho thấy có 1 biến bị loại là Pro5 do có trọng số < 0.5. Các biến còn lại được trích thành 12 nhóm nhân tố:

- Nhóm 1: *"Kỷ luật khéo léo"*, bao gồm các biến Dis1, Dis2, Dis3, Dis4, ký hiệu nhóm là **DISb**.
- Nhóm 2: *"Thu nhập"*, bao gồm các biến Wag1, Wag2, Wag3, Wag4, Wag5, Wag6, ký hiệu nhóm là **WAGb**.
- Nhóm 3: *"Mối quan hệ với đồng nghiệp"*, bao gồm các biến Col1, Col2, Col3, Col4, ký hiệu nhóm là **COLb**.
- Nhóm 4: *"Mối quan hệ với cấp trên"*, bao gồm các biến Man1, Man2, Man3, Man4, Man5, ký hiệu nhóm là **MANb**.
- Nhóm 5: *"Điều kiện làm việc"*, bao gồm các biến Con1, Con2, Con3, Con4, ký hiệu nhóm là **CONb**.
- Nhóm 6: *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"*, bao gồm các biến App1, App2, App3, App4, ký hiệu nhóm là **APPb**.
- Nhóm 7: *"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"*, bao gồm các biến Sym1, Sym2, Sym3, Sym4, ký hiệu nhóm là **SYMb**.
- Nhóm 8: *"Công việc được đảm bảo"*, bao gồm các biến Sec1, Sec2, Sec3, ký hiệu nhóm là **SECb**.

- Nhóm 9: *"Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp"*, bao gồm các biến Pro1, Pro2, Pro3, Pro4 ký hiệu nhóm là **PROb**.
- Nhóm 10: *"Đặc điểm công việc"*, bao gồm các biến Job1, Job2, Job3, Job4, ký hiệu nhóm là **JOBb**.
- Nhóm 11: *"Trao quyền"*, bao gồm các biến Emp1, Emp2, Emp3, ký hiệu nhóm là **EMPb**.
- Nhóm 12: *"Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc"*, bao gồm các biến Bei1, Bei2, Bei3, Bei4, ký hiệu nhóm là **BEIb**.

Đồng thời mô hình 12 nhóm nhân tố trên có tổng phương sai trích là 75.591% (đạt yêu cầu > 50%), giải thích được 75.591% độ biến thiên của dữ liệu.

❖ **Phân tích nhân tố cho biến phụ thuộc:**

Xét các điều kiện tương tự, theo kết quả phân tích nhân tố ***(Phụ lục 10)*** nhóm tác giả có các con số sau::

- KMO = 0.780
- sig = 0.000
- Tổng phương sai trích là 71.297%

Với 8 biến đưa vào xử lý, không có biến nào bị loại và nhóm tác giả được 2 nhóm nhân tố phụ thuộc sau:

- Nhóm 1: *"Sự hài lòng đối với tổ chức"*, gồm các biến Sat1, Sat2, Sat3, Sat4, ký hiệu nhóm là **SATb**.
- Nhóm 2: *"Lòng trung thành đối với tổ chức"*, gồm các biến Loy1, Loy2, Loy3, Loy4, ký hiệu nhóm là **LOYb**.

Nhóm tác giả tiến hành kiểm định lại độ tin cậy cho các nhóm nhân tố sau khi chạy EFA, kết quả cho thấy các nhóm nhân tố đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và có thể tiếp tục sử dụng trong phân tích hồi quy ***(Phụ lục 11)***.

Bảng 2.6: Độ tin cậy của thang đo sau khi phân tích nhân tố EFA

Thang đo	Số biến quan sát	Độ tin cậy Cronbach's Alpha
Kỷ luật khéo léo	5	0.846
Điều kiện làm việc	4	0.815
Đặc điểm công việc	4	0.825
Thu nhập	6	0.830
Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện	4	0.838
Mối quan hệ với cấp trên	5	0.851
Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	4	0.844
Sự thông cảm các vấn đề cá nhân	4	0.858
Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc	4	0.856
Công việc được đảm bảo	3	0.880
Mối quan hệ với đồng nghiệp	4	0.896
Trao quyền	3	0.863
Sự hài lòng đối với tổ chức	4	0.795
Lòng trung thành đối với tổ chức	4	0.751

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

2.4.5.3 Phân tích hồi quy *(Phụ lục 12)*

Các nhân số dùng trong phân tích hồi quy được tính như sau:

COMPUTE DISb = (Dis1 + Dis2 + Dis3 + Dis4 + Dis5) /5

COMPUTE CONb= (Con1 + Con2 + Con3 + Con4) /4

COMPUTE JOBb = (Job1 + Job2 + Job3 + Job4) /4

COMPUTE WAGb = (Wag1 + Wag2 + Wag3 + Wag4 + Wag5 + Wag6) /6

COMPUTE APPb = (App1 + App2 + App3 + App4) /4

COMPUTE MANb = (Man1 + Man2 + Man3 + Man4 + Man5) /5

COMPUTE PROb = (Pro1 + Pro2 + Pro3 + Pro4) /4

COMPUTE SYMb = (Sym1 + Sym2 + Sym3 + Sym4) /4

COMPUTE BEIb = (Bei1 + Bei2 + Bei3 + Bei4) /4

COMPUTE SECb = (Sec1 + Sec2 + Sec3) /3

COMPUTE COLb = (Col1 + Col2 + Col3 + Col4) /4

COMPUTE EMPb = (Emp1 + Emp2 + Emp3) /3

COMPUTE SATb = (Sat1 + Sat2 + Sat3 + Sat4) /4

COMPUTE LOYb = (Loy1 + Loy2 + Loy3 + Loy4) /4

a. Phân tích hồi quy về sự ảnh hưởng của các yếu tố đến sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức:

Hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0.622 ≠ 0 cho thấy kết quả phân tích của mô hình nghiên cứu có giá trị.

Kết quả kiểm định F cho ta F = 39.696 và sig = 0.000. Bên cạnh đó Tolerance của các biến quan sát đều lớn và VIF của biến có giá trị lớn nhất là 2.114 < 10. Vì vậy mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Kết quả hồi quy cho thấy rằng: trong 12 nhóm yếu tố tác động thì có 7 nhóm có quan hệ tuyến tính với sự hài lòng của nhân viên, đó là các yếu tố **WAGb** *(sig = 0.000)*, **APPb** *(sig = 0.000)*, **MANb** *(sig = 0.000)*, **SYMb** *(sig = 0.001)*, **BEIb** *(sig = 0.000)*, **SECb** *(sig = 0.000)* và **EMPb** *(sig = 0.000)*.

Sự hài lòng của nhân viên chịu tác động nhiều nhất bởi **"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"** *(Beta = 0.261)*, lần lượt tiếp theo là **"Được tương tác và chia sẻ trong công việc"** *(Beta = 0.226)*, **"Thu nhập"** *(Beta = 0.197)*, **"Mối quan hệ với cấp trên"** *(Beta = 0.186)*, **"Trao quyền"** *(Beta = 0.170)*, **"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"** *(Beta = 0.151)* và cuối cùng là **"Công việc được đảm bảo"** *(Beta = 0.148)*.

b. Phân tích hồi quy về sự ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0.601 ≠ 0 cho thấy kết quả phân tích của mô hình nghiên cứu có giá trị.

Kết quả kiểm định F cho ta F = 41.276 và sig = 0.000. Bên cạnh đó Tolerance của các biến quan sát đều lớn và VIF của biến có giá trị lớn nhất là 2.114 < 10. Vì vậy mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Kết quả hồi quy cho thấy: trong 12 nhóm yếu tố tác động thì có 7 nhóm có quan hệ tuyến tính với sự hài lòng của nhân viên, đó là các yếu tố **WAGb** *(sig = 0.004)*, **APPb** *(sig = 0.000)*, **MANb** *(sig = 0.000)*, **SYMb** *(sig = 0.021)*, **BEIb** *(sig = 0.000)*, **SECb** *(sig = 0.026)* và **EMPb** *(sig = 0.000)*.

Lòng trung thành của nhân viên chịu tác động nhiều nhất bởi **"Mối quan hệ với cấp trên"** *(Beta = 0.305)*, lần lượt tiếp theo là **"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"** *(Beta = 0.219)*, **"Được tương tác và chia sẻ trong công việc"** *(Beta = 0.201)*, **"Trao quyền"** *(Beta = 0.180)*, **"Thu nhập"** *(Beta = 0.135)*, **"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"** *(Beta = 0.097)* và cuối cùng là **"Công việc được đảm bảo"** *(Beta = 0.085)*.

c. Phân tích hồi quy về ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0.650 ≠ 0 cho thấy kết quả phân tích của mô hình nghiên cứu có giá trị.

Kết quả kiểm định F cho ta F = 597.916 và sig = 0.000. Bên cạnh đó Tolerance = 1 và VIF cũng = 1 (< 10). Vì vậy mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Qua kết quả hồi quy, sự hài lòng tác động mạnh đến lòng trung thành của nhân viên *(Beta = 0.807)*.

d. Kết quả kiểm định giả thuyết

➢ ***Các giả thuyết của các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên:***

- ***$H_{4.1}$**: "Thu nhập" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Thu nhập có Beta = 0. 197, t = 4.083, sig = 0. 000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{5.1}$**: "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện có Beta = 0. 261, t = 5.811, sig = 0. 000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{6.1}$**: "Mối quan hệ với cấp trên" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Mối quan hệ với cấp trên có Beta = 0. 186, t = 3.607, sig = 0. 000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{8.1}$**: "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Sự thông cảm các vấn đề cá nhân có Beta = 0. 151, t = 3.508, sig = 0. 001 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{9.1}$**: "Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Được tương tác và chia sẻ trong công việc có Beta = 0. 226, t = 5.231, sig = 0. 000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{10.1}$**: "Công việc được đảm bảo" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Công việc được đảm bảo có Beta = 0. 148, t = 3.776, sig = 0. 000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{12.1}$**: "Trao quyền" tăng thì sự hài lòng của nhân viên tăng.*

Yếu tố Trao quyền có Beta = 0. 170, t = 4.065, sig = 0. 000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

Các giả thuyết còn lại $H_{1.1}$, $H_{2.1}$, $H_{3.1}$, $H_{7.1}$, $H_{11.1}$ đều bị bác bỏ.

➢ ***Các giả thuyết của các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên:***

- ***$H_{4.2}$**: "Thu nhập" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Thu nhập có *Beta = 0. 135, t = 2.904, sig = 0. 004* nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{5.2}$**: "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện có Beta = 0. 219, t = 5.041, sig = 0. 000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{6.2}$**: "Mối quan hệ với cấp trên" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Mối quan hệ với cấp trên có Beta = 0. 305, t = 6.132, sig = 0.000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{8.2}$**: "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Sự thông cảm các vấn đề cá nhân có Beta = 0. 097, t = 2.322, sig = 0. 021 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{9.2}$**: "Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc có Beta = 0. 201, t = 4.830, sig = 0. 000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{10.2}$**: "Công việc được đảm bảo" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Công việc được đảm bảo có Beta = 0. 085, t = 2.244, sig = 0. 026 nên giả thuyết này được chấp nhận.

- ***$H_{12.2}$**: "Trao quyền" tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Yếu tố Trao quyền có Beta = 0. 180, t = 4. 473, sig = 0.000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

Các giả thuyết còn lại $H_{1.2}$, $H_{2.2}$, $H_{3.2}$, $H_{7.2}$, $H_{11.2}$ đều bị bác bỏ.

➢ ***Giả thuyết về sự ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên:***

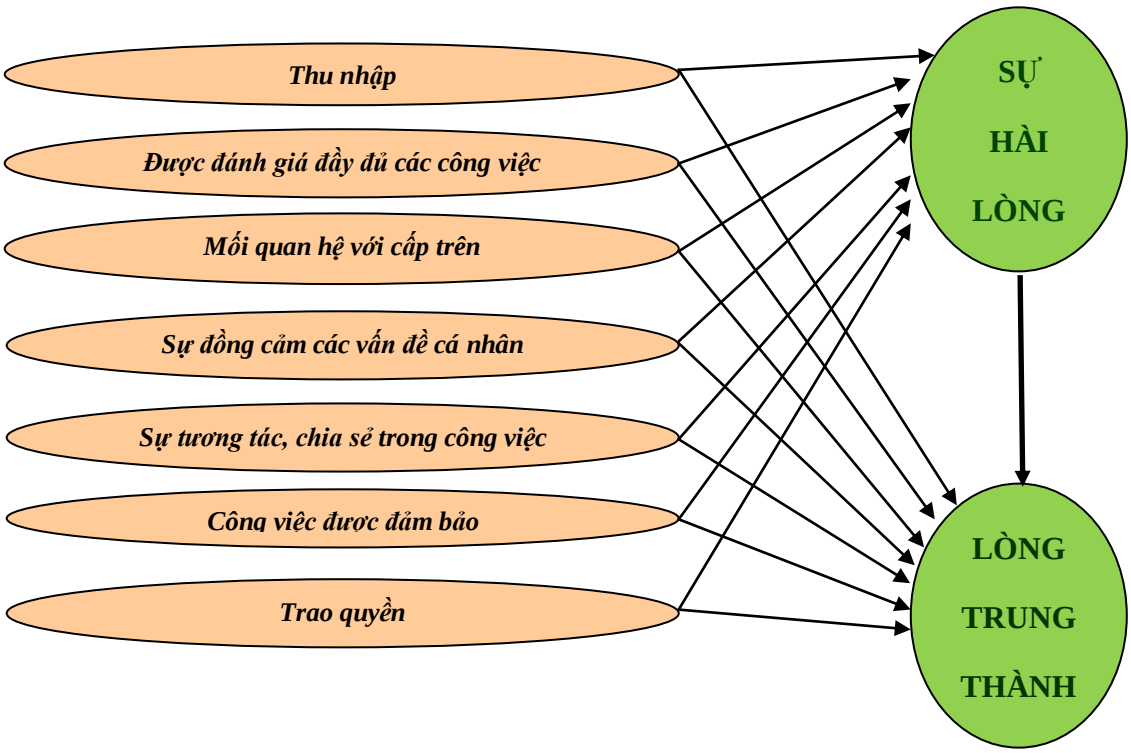
- ***H_1**: Sự hài lòng tăng thì lòng trung thành của nhân viên tăng.*

Với Beta = 0.807, t = 24.452, sig = 0.000 nên giả thuyết này được chấp nhận.

Từ phân tích hồi quy, sự hài lòng có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên (thuộc nhóm DN FDI sản xuất) thông qua các yếu tố: *"Mối quan hệ với cấp trên"*, *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"*, *"Được tương tác và chia sẻ trong công việc"*, *"Trao quyền"*, *"Thu nhập"*, *"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"* và *"Công việc được đảm bảo"*. Khi sự hài lòng của nhân viên về các yếu tố này tăng, thì tương ứng lòng trung thành của nhân viên đối với DN cũng tăng lên.

2.4.5.4 Mô hình hiệu chỉnh

Từ kết quả phân tích hồi quy với dữ liệu thu được từ nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài, nhóm tác giả đề xuất mô hình hiệu chỉnh như sau:



[Nguồn: Mô hình hiệu chỉnh nhóm tác giả thực hiện]

Hình 2.4: Mô hình hiệu chỉnh đối với nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài

2.6 PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT VỀ SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN THEO CÁC ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN

Để so sánh sự khác biệt về mức độ hài lòng và lòng trung thành của nhân viên theo các đặc điểm cá nhân sau: giới tính và tình trạng hôn nhân, nhóm tác giả sử dụng phép Kiểm định trung bình 2 mẫu độc lập (Independent Samples T-Test) ***[12** – trang 134-139**]***.

Thực hiện kiểm định sự bằng nhau của 2 phương sai tổng thể (Levene Test) trước khi kiểm định trung bình để xác định kết quả kiểm định nào sẽ được sử dụng.

Dựa vào kết quả của Levene's test, xem xét kết quả kiểm định t. Nếu giá trị Sig. trong kiểm định Levene <0.05, có sự khác biệt giữa 2 phương sai, lúc đó sẽ sử dụng kết quả kiểm định ở phần Equal variances not assumed. Ngược lại, nếu giá trị Sig. >=0.05, không có sự khác biệt giữa 2 phương sai, lúc đó sử dụng kết quả kiểm định ở phần Equal variances assumed.

Sau khi đã chọn kết quả kiểm định t sẽ sử dụng, tiến hành so sánh giá trị Sig. (sig. (2 tailed)) trong kiểm định t. Nếu sig. (2 tailed) <0.05: kết luận có sự khác biệt có ý nghĩa về trung bình giữa các nhóm, sau đó dựa vào giá trị trung bình mẫu ở bảng Group Statistics để xác định rõ sự khác biệt đó. Nếu sig. (2 tailed) >0.05: kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa về trung bình giữa các nhóm.

Phân tích phương sai ANOVA (Analysis of variance) để so sánh sự khác biệt về mức độ hài lòng và lòng trung thành của các nhóm nhân viên theo các đặc điểm cá nhân sau: độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, chức danh hiện tại và thu nhập bình quân ***[12** – trang 145-169**]***.

Trước khi phân tích phương sai ANOVA, thực hiện kiểm định xem kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng được hay không. Dựa vào kết quả ở bảng Test of Homogeneity of Variances, nếu giá trị Sig. <0.05 thì phương sai đánh giá mức độ hài lòng và lòng trung thành của các nhóm nhân viên theo các đặc điểm cá nhân khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Khi đó, bài toán phân tích phương sai ANOVA kết thúc. Ngược lại, nếu giá trị Sig. >=0.05 thì phương sai đánh giá mức độ hài lòng và lòng trung thành của các nhóm không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Khi đó, kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng được.

Sau đó, tiến hành phân tích dựa vào kết quả ở bảng ANOVA, nếu giá trị Sig. >0.05: kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng và lòng trung thành của các nhóm nhân viên theo các đặc điểm cá nhân. Ngược lại, nếu giá trị Sig. <0.05: kết luận có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng và lòng trung thành của các nhóm nhân viên theo các đặc điểm cá nhân. Khi đó, tiếp tục tiến hành phân tích sâu ANOVA để tìm sự khác biệt thông qua phép kiểm định Tukey HSD ở độ tin cậy 95%. Dựa vào giá trị Sig. trong bảng Multiple Comparisons, nếu giá trị Sig. >0.05 tức là không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm, nếu giá trị Sig. <0.05 tức là có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm.

Tiếp sau đó, dựa vào bảng Descriptives để đánh giá cụ thể về sự khác biệt đó (dựa vào giá trị trung bình mẫu).

2.6.1 Kiểm định mức độ hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN FDI dịch vụ theo các đặc điểm cá nhân *(Phụ lục 13)*

2.6.1.1 Kiểm định mức độ hài lòng của nhân viên

Kết quả kiểm định trung bình và phương sai cho thấy không có sự khác biệt về mức độ hài lòng giữa các nhóm nhân viên theo các đặc điểm cá nhân. Nghĩa là các đặc điểm cá nhân không ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên.

2.6.1.2 Kiểm định lòng trung thành của nhân viên

Kết quả kiểm định trung bình và phương sai cho thấy:

Không có sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo *Trình độ học vấn, Thâm niên công tác, Chức danh hiện tại* và *Thu nhập bình quân*. Nghĩa là các đặc điểm cá nhân trên không có mối quan hệ với lòng trung thành.

Tuy nhiên, lòng trung thành chịu một ảnh hưởng nhất định bởi các đặc điểm cá nhân sau:

- *Giới tính*: mức độ trung thành của nhân viên nữ lớn hơn một cách có ý nghĩa thống kê so với nhân viên nam.
- *Tình trạng hôn nhân*: mức độ trung thành của những nhân viên đã lập gia đình lớn hơn một cách có ý nghĩa thống kê so với những nhân viên chưa lập gia đình.
- *Độ tuổi*: sự trung thành của nhóm nhân viên dưới 30 tuổi thấp hơn nhóm nhân viên từ 30 - 40 tuổi và nhóm nhân viên trên 40 tuổi.

2.6.2 Kiểm định mức độ hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN FDI sản xuất theo các đặc điểm cá nhân *(Phụ lục 14)*

2.6.2.1 Kiểm định mức độ hài lòng của nhân viên

Kết quả kiểm định phương sai cho thấy không có sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên theo các đặc điểm cá nhân sau: *Độ tuổi, Thâm niên công tác*. Nghĩa là các đặc điểm cá nhân trên không ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên.

Tuy nhiên, sự hài lòng chịu một ảnh hưởng nhất định bởi các đặc điểm cá nhân sau:

- *Giới tính:* mức độ hài lòng của nhân viên nam lớn hơn một cách có ý nghĩa thống kê so với nhân viên nữ.
- *Tình trạng hôn nhân:* mức độ hài lòng của nhân viên chưa lập gia đình lớn hơn một cách có ý nghĩa thống kê so với nhân viên đã lập gia đình.

2.6.2.2 Kiểm định lòng trung thành của nhân viên

Kết quả kiểm định trung bình và phương sai cho thấy không có sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo *Giới tính, Độ tuổi, Tình trạng hôn nhân, Thâm niên công tác*. Nghĩa là các đặc điểm cá nhân trên không có mối quan hệ với lòng trung thành.

Tuy nhiên, lòng trung thành chịu một ảnh hưởng nhất định bởi các đặc điểm cá nhân sau:

- *Chức danh hiện tại:* sự trung thành của công nhân thấp hơn nhân viên.
- *Thu nhập bình quân:* sự trung thành của nhóm nhân viên có thu nhập bình quân đồng từ 4 – dưới 6 triệu đồng và từ 6 – dưới 8 triệu đồng cao hơn nhóm nhân viên có thu nhập bình quân dưới 4 triệu đồng.

2.7 ĐÁNH GIÁ CHUNG VÀ THẢO LUẬN KẾT QUẢ

2.7.1 Sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức

Việc đo lường mức độ hài lòng của nhân viên đối với tổ chức được thực hiện thông qua đánh giá 12 yếu tố *Kỷ luật khéo léo, Điều kiện làm việc, Đặc điểm công việc, Thu nhập, Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện, Mối quan hệ với cấp trên, Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, Sự thông cảm các vấn đề cá nhân, Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc, Công việc được đảm bảo, Mối quan hệ với đồng nghiệp* và *Trao quyền*; đồng thời xem xét mối liên hệ giữa sự hài lòng của nhân viên với những đặc điểm cá nhân. Các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo được độ tin cậy và phù hợp với phương pháp phân tích nhân tố EFA.

❖ **Đối với nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài:** Sự hài lòng của nhân viên chịu tác động bởi 3 yếu tố: *"Trao quyền", "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"* và *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"*.

❖ **Đối với nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài:** Sự hài lòng của nhân viên chịu tác động bởi 7 yếu tố: *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"*, *"Được tương tác và chia sẻ trong công việc"*, *"Thu nhập"*, *"Mối quan hệ với cấp trên"*, *"Trao quyền"*, *"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"* và *"Công việc được đảm bảo"*.

Nhóm tác giả nhận định rằng để nâng cao sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức cần có những chính sách phù hợp, tác động vào các nhân tố theo thứ tự ưu tiên như đã liệt kê.

Khi xem xét mức độ ảnh hưởng của đặc điểm cá nhân đến sự hài lòng của nhân viên:

❖ **Đối với nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài:** qua quá trình phân tích có thể kết luận mức độ hài lòng của nhân viên theo các đặc điểm cá nhân không có sự khác biệt.

❖ **Đối với nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài:** kết quả phân tích cho thấy có sự khác biệt về mức độ hài lòng của nhân viên theo các đặc điểm *giới tính* và *tình trạng hôn nhân*. Cụ thể:

- Nhân viên nam có mức độ hài lòng cao hơn nhân viên nữ: do ảnh hưởng của phong tục tập quán của người Á Đông (cụ thể là ở Việt Nam), người chồng, người cha là trụ cột gia đình; người vợ, người mẹ chăm lo nội trợ… nên nhân viên nam luôn đề cao mình thông qua các yếu tố trong công việc do đó mức độ cảm nhận về sự hài lòng trong công việc của họ cao hơn. Ngược lại, nhân viên nữ bên cạnh những áp lực trong công việc, họ còn phải giải quyết quá nhiều công việc tề gia nội trợ nên mức độ hài lòng trong công việc của họ thấp hơn.

- Nhóm nhân viên chưa lập gia đình mức độ hài lòng cao hơn nhóm nhân viên đã lập gia đình: những người đã lập gia đình, ngoài việc chăm lo cho bản thân họ còn có trách nhiệm với cha mẹ, vợ con… nên họ có những yêu cầu cao hơn trong công việc để có thể đảm bảo cuộc sống cho gia đình; do đó mức độ hài lòng trong công việc của họ cũng trở nên khắt khe hơn.

2.7.2 Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Việc đo lường mức độ trung thành của nhân viên đối với tổ chức được thực hiện tương tự như đo lường sự hài lòng của nhân viên, thông qua đánh giá 12 yếu tố; đồng thời xem xét mối liên hệ giữa lòng trung thành của nhân viên với những đặc điểm cá nhân.

❖ **Đối với nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài:** Lòng trung thành của nhân viên chịu tác động bởi 3 yếu tố: *"Trao quyền", "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"* và *"Mối quan hệ với đồng nghiệp"*.

❖ **Đối với nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài:** Lòng trung thành của nhân viên chịu tác động nhiều nhất bởi *"Mối quan hệ với cấp trên", "Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện", "Được tương tác và chia sẻ trong công việc", "Trao quyền", "Thu nhập", "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"* và *"Công việc được đảm bảo"*.

Như vậy, để nâng cao lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, lãnh đạo DN cũng cần có những chính sách phù hợp, tác động vào các nhân tố theo thứ tự ưu tiên trên.

Về sự tác động của các đặc điểm cá nhân đến lòng trung thành của nhân viên:

❖ **Đối với nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài:** qua kết quả phân tích cho thấy có sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo các đặc điểm *giới tính, tình trạng hôn nhân* và *độ tuổi*. Cụ thể:

- Lòng trung thành của nhân viên nữ cao hơn nam: trong thực tế, người nữ mong muốn sự ổn định trong công việc lẫn cuộc sống hơn người nam, họ luôn muốn tạo ra sự cân bằng về mọi mặt, vì thế họ có ý định gắn bó lâu dài với DN.
- Những nhân viên đã lập gia đình trung thành hơn những nhân viên chưa lập gia đình: những người còn độc thân có một cuộc sống thoải mái hơn, không phải chăm lo nhiều cho gia đình nên họ có nhiều điều kiện để thử thách bản thân thay đổi để thích nghi với những môi trường làm việc khác nhau; vì thế họ không có ý định làm việc lâu dài tại một DN.

- Sự trung thành của nhóm nhân viên dưới 30 tuổi thấp hơn nhóm nhân viên từ 30 – 40 tuổi và nhóm nhân viên trên 40 tuổi: những nhân viên dưới 30 tuổi là những người còn trẻ, năng động, họ còn rất nhiều thời gian để thể hiện tài năng, thăng tiến trong công việc, tích lũy kinh nghiệm… nên họ có nhiều cơ hội để tìm kiếm một công việc tốt hơn hiện tại, không nhất thiết phải gắn bó hoặc ở lại làm việc lâu dài tại một DN.

❖ **Đối với nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài:** Lòng trung thành của nhân viên chịu tác động nhiều bởi *chức danh hiện tại* và *thu nhập bình quân*. Cụ thể:

- Công nhân có mức độ trung thành thấp hơn nhân viên: số lượng công nhân trong mẫu khảo sát chủ yếu là những người còn khá trẻ, có trình độ học vấn thấp (THPT) nên gặp hạn chế trong việc thăng tiến, áp lực trong công việc, mức thu nhập không cao, không thể đảm bảo cuộc sống. Trong khi hiện nay các mặt hàng tiêu dùng tăng chóng mặt song mức lương của công nhân thì không tăng theo kịp tốc độ tăng của giá cả dẫn đến tình trạng công nhân bỏ việc để sang làm ở công ty khác có mức lương cao hơn.

- Sự trung thành của nhóm nhân viên có thu nhập bình quân đồng từ 4 – dưới 6 triệu đồng và từ 6 – dưới 8 triệu đồng cao hơn nhóm nhân viên có thu nhập bình quân dưới 4 triệu đồng: mức thu nhập cao sẽ giúp nhân viên đảm bảo được cuộc sống thoải mái, ổn định, trình độ càng cao họ càng có cơ hội thăng tiến cao hơn, vị trí làm việc càng cao thì họ sẽ được làm việc trong môi trường có điều kiện tốt hơn, được cấp trên tin tưởng, mọi người nể trọng hơn.. nên lòng trung thành của họ cao hơn là điều dễ hiểu.

Nhìn chung, đa số nhân viên thuộc nhóm DN dịch vụ cảm thấy hài lòng và có mức độ trung thành cao hơn nhân viên thuộc nhóm DN sản xuất. Điều này có thể là do môi trường, áp lực công việc… giữa hai nhóm DN là hoàn toàn khác nhau; một lý do nữa là bên nhóm DN sản xuất còn có một số lượng không nhỏ công nhân tham gia cuộc khảo sát. Họ chính là đối tượng chịu nhiều áp lực công việc và thiệt thòi hơn nhiều so với các nhân viên văn phòng, quản lý tại hai nhóm DN trên.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, nhóm tác giả đã trình bày những nội dung chính sau:

- Nghiên cứu định tính bằng cách tham khảo các đề tài nghiên cứu trước đây ở trong và ngoài nước, và tổ chức thảo luận nhóm với những nhân viên, cán bộ quản lý ở các DN nhằm có cái nhìn thực tế, đưa ra mô hình nghiên cứu và bảng câu hỏi khảo sát phục vụ cho quá trình thu thập dữ liệu.
- Mẫu khảo sát của đề tài tối thiểu là 295, nhóm tác giả quyết định khảo sát 450 phiếu tại hai nhóm DN điển hình, đại diện cho nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài, và nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài, cũng nhằm mục đích so sánh sự hài lòng và lòng trung thành giữa hai loại hình DN khác nhau. Sau quá trình khảo sát và tổng hợp lại dữ liệu, nhóm tác giả thu lại được 417 phiếu hợp lệ.
- Sau đó nhóm tác giả tiến hành phân tích, đánh giá kết quả nghiên cứu chính của đề tài, bao gồm các bước: đánh giá độ tin cậy của các thang đo trong mô hình nghiên cứu, phân tích nhân tố EFA, phân tích hồi quy, đồng thời cũng tiến hành kiểm định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố cá nhân đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

Kết quả thu được:

Nhóm tác giả đã tìm ra một số yếu tố có tác động mạnh đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong cả hai nhóm DN dịch vụ và DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài.

Kiểm định được mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Xác định một số đặc điểm cá nhân tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

Sau quá trình phân tích, đánh giá, nhóm tác giả xin phép được đề xuất một số giải pháp, kiến nghị nhằm làm tăng sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong nhóm DN dịch vụ và nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài, và qua đó, gia tăng mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên, xin được tiếp tục ở chương sau.

CHƯƠNG 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI

Sau quá trình xử lý, phân tích số liệu ở Chương 2, nhóm tác giả đã có cái nhìn thực tế về một số yếu tố tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong nhóm DN dịch vụ cũng như trong nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài. Qua đó, lãnh đạo DN cần lắng nghe tâm tư nguyện vọng của nhân viên nhằm đưa ra các chính sách và giải pháp mới để nâng cao sự hài lòng của họ, từ đó họ sẽ gắn bó với DN hơn. Sự gắn bó này sẽ đem đến lợi ích cho cả hai bên. Vì thế, mối quan hệ tương hỗ này cần được đảm bảo cả trong hiện tại lẫn tương lai. Với mục đích đó, nhóm tác giả xin đề xuất một số giải pháp, kiến nghị trong chương 3 nhằm cải thiện, nâng cao sự hài lòng cũng như lòng trung thành cho nhân viên trong hai nhóm DN trên, với mức độ ưu tiên của các nhóm giải pháp sắp xếp theo thứ tự giảm dần.

3.1 ĐỐI VỚI NHÓM DN DỊCH VỤ CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI

Nhân viên bên nhóm DN dịch vụ làm việc trong môi trường văn phòng, mặc dù thoải mái hơn so với DN sản xuất, nhưng họ cũng gặp phải một số vấn đề trong quá trình làm việc, khiến họ ít nhiều không hài lòng với tổ chức của mình, từ đó dễ nảy sinh tâm lý muốn tìm việc nơi khác.

Qua quá trình khảo sát, nhóm tác giả xin được đề xuất một số giải pháp, nhằm góp phần nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành cho nhân viên thuộc nhóm DN dịch vụ.

3.1.1 Giải pháp cho yếu tố *"Trao quyền"*

Khi phân tích hồi quy các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc loại hình DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài, *"Trao quyền"* là yếu tố tác động mạnh nhất đến cả sự hài lòng lẫn lòng trung thành của nhân viên. Thực tế, đây cũng là yếu tố có mức độ đánh giá thấp nhất trong số 12

yếu tố ***(Phụ lục 4)***. Chính vì vậy, nhóm tác giả đề xuất *"Trao quyền"* là yếu tố đầu tiên mà các DN trong lĩnh vực dịch vụ cần giải quyết.

Cấp trên nên trao cho nhân viên quyền tự do hành động trong một giới hạn phù hợp, thay vì cứ ôm đồm tất cả mọi việc và tự mình giải quyết. Có thể cấp trên không phát hiện ra khả năng của một nhân viên khi họ chỉ ngồi tại một góc trong văn phòng, và thực hiện theo những gì được chỉ đạo, nhưng rất có thể họ sẽ tỏa sáng nếu có cơ hội thực hiện công việc với quyền hạn nhất định.

Sau đây là một số giải pháp mà nhà quản lý DN có thể áp dụng:

- **Tạo môi trường thuận lợi trong đó mọi người được khuyến khích phát triển các khả năng của họ:**

Cấp trên nên tạo ra một môi trường để nhân viên có thể giao tiếp hai chiều với sếp bằng cách lắng nghe nhân viên và đặt ra những câu hỏi cho họ. Nhân viên thường sẽ biết cách tự tìm cho mình câu trả lời hay tự đưa ra các giải pháp. Khi nhân viên trình bày một vấn đề khó khăn, hãy hỏi họ nên giải quyết vấn đề này như thế nào hoặc có đề xuất gì không. Có vậy nhân viên sẽ có cơ hội để thể hiện sự hiểu biết của mình và phát triển bản thân.

- **Tin tưởng vào năng lực nhân viên:**

Cấp trên phải thường xuyên đưa ra các phản hồi về kết quả làm việc của nhân viên. Những phản hồi tích cực sẽ giúp nhân viên không ngừng phát triển các kỹ năng và kiến thức cần thiết.

Việc cấp trên thể hiện sự đánh giá cao của mình đối với những giá trị riêng của mỗi cá nhân nhân viên, dù họ thật sự làm việc chưa đạt kết quả như mong đợi sẽ là một cách động viên tốt, khuyến khích nhân viên bộc lộ suy nghĩ, năng lực của mình trong những công việc được giao tiếp theo.

- **Giao quyền quyết định cho nhân viên:**

Người lãnh đạo cần phải có niềm tin rằng nhân viên làm đúng và có khả năng ra quyết định đúng. Trao cho họ quyền quyết định cũng phải xem xét thật kỹ và dựa vào những điểm mạnh – yếu của nhân viên để giao phó. Trong thực tế công việc, "9 người 10 ý", cấp trên phải chấp nhận một thực tế là các nhân viên có thể có những

suy nghĩ, quyết định không giống với mình, nhưng miễn là quyết định đó mang lại kết quả tốt cho tổ chức mình.

Tuy nhiên nếu nhân viên được trao quyền thực hiện một công việc nhưng kết quả chưa được tốt, cấp trên cũng không nên bình luận về những quyết định và ý tưởng của nhân viên một cách tiêu cực, vì điều này chỉ làm giảm sự tự tin của họ và ngăn cản họ chia sẻ ý kiến trong tương lai với cấp trên. Cần tạo cho nhân viên những cơ hội ra quyết định trong công việc, và để họ rút kinh nghiệm thông qua những sai lầm của chính mình.

3.1.2 Giải pháp cho yếu tố *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"*

"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện" cũng là một yếu tố đáng để các nhà lãnh đạo DN dịch vụ phải lưu tâm khi hơn nửa số lượng nhân viên (thuộc nhóm DN dịch vụ) được khảo sát có mức độ đồng ý từ rất thấp đến trung lập/ không ý kiến đối với phát biểu *"Kết quả công việc của anh chị được đánh giá hợp lý và công bằng"* (App3) và *"Anh chị nhân được sự khen thưởng và khích lệ khi hoàn thành công việc"* (App4).

Thực tế, việc công nhận các hành động, nỗ lực và kết quả làm việc của nhân viên là một cách thức quan trọng để động viên họ nâng cao hơn nữa chất lượng công việc. Khi những cố gắng của nhân viên được đền đáp đúng mức, họ sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất làm việc sẽ cao hơn. Đây là một kết quả tuyệt vời cho cả người nhân viên và cả nhà lãnh đạo.

Nhóm tác giả xin đề xuất một số giải pháp như sau:

- **Cần có tiêu chí đánh giá các công việc rõ ràng:**

Dù áp dụng phương pháp đánh giá nào, cấp trên cũng nên có các tiêu chí đánh giá nhân viên rõ ràng, tránh chung chung, dễ dẫn đến sự hiểu lầm cho nhân viên.

Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với nhiệm vụ được giao và mục tiêu mà tổ chức mong muốn. Các tiêu chí nên được đưa ra ngay từ đầu khi nhân viên được giao thực hiện công việc, để họ hiểu các yêu cầu và mong muốn của cấp trên.

- **Thường xuyên quan tâm đến quá trình làm việc của nhân viên:**

Trong thực tế thường xuất hiện sự khác biệt giữa đánh giá của cấp trên về nhân viên so với sự tự đánh giá của nhân viên. Sự khác biệt này rất có thể gây ra sự bất mãn trong nhân viên, dễ dẫn đến việc họ rời bỏ DN với suy nghĩ "Cấp trên không hiểu tôi". Vậy nên bên cạnh việc đề ra các tiêu chí đánh giá rõ ràng, người quản lý phải dành thời gian để theo dõi quá trình nhân viên làm việc để có những đánh giá đúng đắn, hợp lý.

Đối với các sai sót của nhân viên, cấp trên nên nhắc nhở ngay khi phát hiện để tránh những sai sót tương tự tái diễn, tránh việc để dồn lại đến cuối kỳ mới nêu ra, như vậy vừa gây thiệt hại cho tổ chức, vừa khiến nhân viên "ngập" trong những nhận xét, chê trách vì những sự việc mà theo họ là đã qua lâu.

Đồng thời, cấp trên cũng cần có sự trung thực, thẳng thắn, công bằng trong việc đánh giá nhân viên và những công việc họ đã hoàn thành. Về mặt cá nhân, thực tế cấp trên có thể có thiện cảm với nhân viên này nhiều hơn nhân viên khác, nhưng trong công việc, cần phải công bằng với tất cả nhân viên của mình.

- **Động viên, khích lệ, khen thưởng nhân viên:**

Qua quá trình theo dõi, cấp trên hiểu được những nỗ lực của nhân viên để hoàn thành mục tiêu đề ra. Có thể kết quả họ đạt được chỉ gần với mong đợi của cấp trên, nhưng họ luôn phấn đấu để công việc sau có kết quả tốt hơn công việc trước. Khi đó, sự động viên, khích lệ của cấp trên là rất cần thiết, bởi vì đối với tâm lý chung, khi quá trình phấn đấu kéo dài mà không có sự động viên kịp thời của cấp trên, nhân viên rất dễ nản lòng và không còn động lực để phấn đấu. Tuy nhiên, nhà quản lý cũng cần thể hiện cho nhân viên biết mức độ yêu cầu của công việc và cần nhấn mạnh rằng nếu tiếp tục như hiện tại sẽ không được đánh giá cao trong kỳ tiếp theo.

Hình thức khen thưởng khá phổ biến hiện nay ở các DN vẫn là tiền mặt, tuy nhiên theo nhiều chuyên gia nhận định thì tùy vào thực tế, có thể sáng tạo hơn về việc khen thưởng nhân viên, chẳng hạn như: tổ chức những buổi liên hoan, ăn uống nho nhỏ cho nhân viên trong phòng ban khi họ đạt được một thành tích trong công

việc; cấp trên gần gũi nhân viên bằng các buổi cà phê, ăn uống, qua đó lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của họ và ghi nhận lại, để rồi sau đó khi họ đạt được thành tích tốt trong công việc thì người cấp trên có thể đáp ứng phần nào những nhu cầu đó; và không thiếu những cái bắt tay, những câu chúc mừng đúng lúc, khi nhân viên vừa đạt được thành tích tốt.

Ở một khía cạnh nào đó, khen thưởng nhân viên đúng như câu nói "Của cho không bằng cách cho", vậy nên trong cách thức DN khen thưởng nhân viên, cần phải thể hiện sự trân trọng họ để họ vui lòng hơn.

3.1.3 Giải pháp cho yếu tố *"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"*

Mặc dù nhóm giải pháp *"Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"* chỉ tác động trực tiếp vào sự hài lòng của nhân viên, nhưng vì sự hài lòng có một ảnh hưởng rất lớn đến lòng trung thành của nhân viên (đã được kiểm chứng trong phân tích hồi quy), thế nên nhóm tác giả xin được đề xuất một số giải pháp cho yếu tố này, nhằm tác động tích cực hơn đến sự hài lòng của nhân viên, qua đó cải thiện, nâng cao hơn nữa sự trung thành của họ với tổ chức.

- **Quan tâm đến những vấn đề cá nhân của nhân viên:**

Mỗi cá nhân trong cuộc sống đều có rất nhiều vấn đề riêng cần giải quyết, từ hôn nhân, ốm đau, việc gia đình, … vui có, buồn có. Trong môi trường văn phòng, cấp trên không nhất thiết phải đạt đến mức thân thiết như bạn bè, nhưng cũng nên tìm hiểu, nắm bắt ít nhiều thông tin về những vấn đề cá nhân của nhân viên mình, từ đó có những hỏi han đúng mức, thể hiện sự quan tâm, cảm thông đến nhân viên.

Sự động viên, chia sẻ của cấp trên dù ít dù nhiều nhưng cũng sẽ có những tác động nhất định đến nhân viên: họ được quan tâm và họ cảm kích vì điều đó.

- **Tạo điều kiện cho nhân viên giải quyết vấn đề cá nhân:**

Khi nhân viên vướng mắc một vài vấn đề riêng tư, thì họ khó lòng mà tập trung giải quyết tốt công việc được tổ chức giao phó, đặc biệt là đối với nhân viên nữ, vì với quan niệm người Việt Nam nói riêng và Á Đông nói chung, người phụ nữ thường gánh vác rất nhiều việc trong gia đình, chăm nom cho tất thảy mọi thành viên còn lại… họ là những người dễ cảm thấy mệt mỏi, áp lực khi không cân bằng

được giữa công việc – gia đình, và thực tế khảo sát cũng cho thấy nhân viên nữ có mức độ hài lòng đối với yếu tố này thấp hơn nhân viên nam ***(Phụ lục 13)***.

Chính vì vậy bên cạnh những sự động viên, quan tâm mang tính chất lời nói, người cấp trên nên có những hành động cụ thể hơn, như sắp xếp cho nhân viên để họ có thể giải quyết việc cá nhân, có thể bằng cách giảm bớt công việc cho họ, hoặc linh hoạt về thời gian làm việc, hoặc cho nhân viên nghỉ phép một thời gian… Một khi vấn đề cá nhân đã có thể giải quyết xong xuôi, nhân viên sẽ quay lại với công việc và thực hiện nó tốt hơn là để họ gánh áp lực từ cả hai phía.

3.1.4 Giải pháp cho yếu tố *"Mối quan hệ với đồng nghiệp"*

"Mối quan hệ với đồng nghiệp" có sự tác động rất lớn đến lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm DN dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài, vì vậy nhóm tác giả xin có một số đề xuất như sau:

- **Tạo bầu không khí làm việc vui vẻ, thân thiện:**

Để tạo dựng một bầu không khí làm việc luôn vui vẻ, cần phải có sự vận động từ chính bản thân các nhân viên, bởi vì chính họ là những người dành đến 8 tiếng mỗi ngày để ra vào, chạm mặt, nói chuyện, bàn bạc với các đồng nghiệp của mình. Tuy nhiên chính cấp trên cũng có thể tác động và gây dựng nên môi trường làm việc cởi mở cho nhân viên của mình. Cấp trên cần tỏ cho nhân viên hiểu việc tạo dựng mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau trong công ty là rất quan trọng, không ai có thể hợp tác với nhau khi những người xung quanh luôn dửng dưng, lạnh lùng. Lúc này cấp trên như là cầu nối, đầu tàu, có thể tỏ ra vui vẻ, cởi mở, gần gũi với mọi người, khuyến khích nhân viên gây dựng một môi trường làm việc thân thiện.

- **Tạo ra những cơ hội để nhân viên học hỏi, chia sẻ lẫn nhau:**

Trong quá trình hợp tác làm việc, cấp trên có thể thông qua những buổi họp bàn, đánh giá công việc để giúp các nhân viên của mình đến gần nhau hơn. Cấp trên nên tạo cho các nhân viên cơ hội được bày tỏ suy nghĩ, quan điểm của mình về công việc, để họ thoải mái trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi lẫn nhau.

Trong quá trình làm việc giữa nhiều người với nhau, không thể tránh được những lúc mâu thuẫn, cãi vã. Cấp trên có thể mở ra những buổi đánh giá nhân viên,

không gian có thể không cần giới hạn trong phòng họp, phòng làm việc, mà có thể thoải mái hơn như ở một buổi cà phê… để những nhân viên đang gặp rắc rối có thể trao đổi, góp ý lẫn nhau. Lúc này cấp trên đóng vai trò là một người lắng nghe công tâm, và sau đó đưa ra những góp ý, lời khuyên nhằm xoa dịu và giúp nhân viên xóa bỏ sự bực bội, bất mãn giữa các nhân viên của mình.

- **Tạo điều kiện để nhân viên chia sẻ, giúp đỡ nhau:**

Cấp trên nên quan tâm và cập nhật thông tin về các nhân viên dưới quyền mình, không chỉ để hỏi han, chia sẻ, tạo dựng mối quan hệ cá nhân cấp trên – nhân viên, mà còn để tạo ra những tình huống cụ thể giúp các nhân viên có sự cảm thông, chia sẻ và tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau trong cuộc sống. Những tình huống ấy sẽ giúp nhân viên hiểu nhau hơn và mối quan hệ đồng nghiệp sẽ tốt đẹp hơn. Khi ấy lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức cũng được nâng cao.

3.2 ĐỐI VỚI NHÓM DN SẢN XUẤT CÓ VỐN ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI

Qua kết quả khảo sát, nhóm tác giả nhận thấy sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên chịu tác động bởi 7 yếu tố, và thực tế, mức độ hài lòng trung bình của người lao động về các yếu tố thành phần này cũng không cao, giá trị Mean trong khoảng từ 2.79 – 3.67 ***(Phụ lục 4)***.

Do nhóm tác giả không có điều kiện thực tập tại các DN sản xuất; đồng thời mẫu khảo sát tại các DN này (322 người) chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng số lao động đang làm việc tại đây nên có nhiều hạn chế trong việc nắm bắt tình hình thực tế về quy trình làm việc cũng như hoạt động của các DN. Vì vậy, một số giải pháp mà nhóm tác giả xin đề xuất dưới đây chỉ mang tính chất để các DN sản xuất có thể tham khảo và điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế tại công ty mình nhằm góp phần nâng cao mức độ hài lòng và lòng trung thành của người lao động nói chung.

3.2.1 Giải pháp cho yếu tố *"Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện"*

Cũng như những nhân viên trong nhóm DN dịch vụ, người lao động nói chung tại các DN sản xuất sẽ cảm thấy hài lòng hơn nếu những việc họ làm, những cống hiến của họ được công ty nhìn nhận.

Sau đây là một số giải pháp cụ thể:

- **Đánh giá kết quả công việc hợp lý và công bằng:**

DN cần xem xét, đánh giá một cách khoa học, công bằng và khách quan về quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Đây là điểm then chốt rất quan trọng để nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên.

Thường xuyên đánh giá kết quả đạt được trong công việc của nhân viên sẽ như một liều thuốc động viên và định hướng họ làm việc hết khả năng của mình. Khi nhân viên hoàn thành tốt công việc, bên cạnh giá trị vật chất họ còn nhận được sự tin tưởng của cấp trên, sự nể phục của đồng nghiệp. Các giá trị vô hình này ngày càng quan trọng khi khẳng định cá nhân đang được nhiều người lựa chọn, có cơ hội để thể hiện bản thân giữa mọi người.

- **Khen thưởng đúng lúc và kịp thời:**

Đối với những cá nhân xuất sắc, cần có chế độ khen thưởng công bằng và xứng đáng vì những cố gắng, nỗ lực cống hiến của họ cho công việc. Sự công bằng trong đánh giá và khen thưởng sẽ tạo nên sự tin tưởng ở nhân viên – một đặc tính tạo nên sự hài lòng của họ. Từ đó, có thể giữ chân họ ở lại lâu dài với DN.

- **Động viên, khuyến khích nhân viên một cách chân thành:**

Đưa ra những nhận xét, góp ý chân thành cho mỗi nhân viên để họ hoàn thiện hơn nữa các kỹ năng của mình.

Kịp thời đưa ra những phản hồi tích cực về kết quả công việc đạt được. Chính sự cổ vũ này sẽ giúp các nhân viên phát triển tối đa các kỹ năng mà họ có.

3.2.2 Giải pháp cho yếu tố *"Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc"*

Được tương tác và chia sẻ thông tin trong quá trình làm việc có ý nghĩa rất quan trọng đối với nhân viên, đặc biệt là những nhân viên có trình độ cao. Ở trình độ càng cao, nhu cầu chia sẻ thông tin sẽ càng mạnh. Đối với những nhân viên nắm giữ những vị trí quan trọng trong DN, trình độ chuyên môn cao, có nhiều kinh nghiệm nghề nghiệp và các kỹ năng cần thiết, DN cần có sự tương tác cao để nhân viên hiểu và gắn bó với DN hơn.

Sau đây là một số giải pháp cụ thể:

- **Chia sẻ thông tin:**

DN cần chia sẻ thông tin kinh doanh để nhân viên thấy được mối quan hệ giữa công việc họ đang làm và kết quả mà công ty đạt được. Có như vậy, nhân viên sẽ cảm thấy mình được coi trọng, nhận thấy sự phát triển của công ty luôn có phần đóng góp nào đó của mình.

DN cần thường xuyên tham khảo ý kiến nhân viên trong quá trình giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công việc. Không những nhân viên cần biết thông tin về tình hình hoạt động kinh doanh của công ty mà còn phải biết rõ thông tin về công việc, hiệu quả mà công việc mình đang làm mang lại.

- **Chia sẻ trách nhiệm quản lý:**

Cấp trên nên cùng nhân viên trao đổi, tranh luận, giải quyết vấn đề, lên kế hoạch, chia sẻ ý tưởng và kinh nghiệm làm việc.

Tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào quá trình quyết định những vấn đề kể cả nhỏ hay lớn. Có như vậy, nhân viên sẽ càng hăng hái tập trung, nỗ lực hơn trong công việc để đạt được mục tiêu chung.

- **Tạo môi trường thuận lợi để tăng cường tương tác với nhân viên trong công việc:**

Chia sẻ những đánh giá của cấp trên đối với chính bản thân nhân viên, nếu họ hoàn thành công việc một cách xuất sắc thì dành cho họ những lời khen ngợi; ngược lại, nếu nhân viên phạm phải sai lầm thì cần khiển trách kịp thời… Từ đó, họ có thể cảm nhận được mình là một phần của DN.

Thường xuyên tổ chức những buổi họp định kỳ với nhân viên cấp dưới, khuyến khích mọi người báo cáo về tình hình công việc mà họ đang thực hiện, đánh giá tiến độ chung của công việc, đưa ra, đề xuất hoặc yêu cầu cần được giúp đỡ, hỗ trợ.

3.2.3 Giải pháp cho yếu tố *"Thu nhập"*

Thu nhập (bao gồm lương, thưởng, phụ cấp…) được xem là một trong những yếu tố tạo nên sự cạnh tranh giữa các DN, đồng thời là chìa khóa để nâng cao năng suất làm việc và giúp nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức. Trong hầu hết các DN sản xuất, lao động phổ thông chiếm phần lớn, mức thu nhập của họ cũng chưa cao nên việc đảm bảo cuộc sống ổn định, trang trải cho các nhu cầu thiết yếu còn nhiều hạn chế. Ngoài ra, việc sản xuất kinh doanh cũng mang tính thời vụ, có những lúc đơn đặt hàng lớn phải thường xuyên tăng ca ngoài giờ. Do đó, lãnh đạo DN cần quan tâm và có chính sách hỗ trợ thích đáng.

Sau đây là một số giải pháp cụ thể:

- **Xây dựng hệ thống lương cạnh tranh:**

DN cần xem xét mức lương của các công ty khác để tạo ra mức lương có tính cạnh tranh cao nhằm đem đến sự bảo đảm cho nhân viên. Từ đó, nhân viên làm việc hết mình và gắn bó lâu dài với công ty; và điều cốt lõi hơn nữa là tạo nên sự hài lòng của nhân viên – yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công cho công ty.

Việc phân phối thu nhập phải gắn liền với tính chất, mức độ phức tạp của công việc.

Cần phát huy hình thức trả lương theo sản phẩm – là một hình thức phổ biến ở các DN sản xuất.

Tiền lương phải gắn liền với sự phát triển kinh tế và mức sống của người lao động. Hàng năm cần xem xét, đánh giá và điều chỉnh mức lương cho hợp lý, đảm bảo cuộc sống cho người lao động.

- **Trả lương công bằng:**

Cần thực hiện đánh giá nhân viên một cách chính xác, trả lương theo năng lực, kết quả công việc phải gắn liền với hoàn cảnh hoàn thành công việc cụ thể.

Tiền lương được trả công bằng thể hiện ở việc công bằng nhóm, công bằng cá nhân với những hoàn cảnh công việc như nhau, tránh tình trạng nhân viên này so sánh kết quả làm việc của mình với mức thu nhập của nhân viên khác… gây mất đoàn kết nội bộ.

DN cần phổ biến rõ chính sách lương, thưởng, phúc lợi… để nhân viên hiểu và giảm được phần nào tâm lý so sánh, bất mãn.

- **Hoàn thiện chính sách đãi ngộ phù hợp:**

Tổ chức các hoạt động khám sức khỏe định kỳ giúp nhân viên biết được tình trạng sức khỏe của bản thân để có thể chăm sóc kịp thời, đặc biệt là công nhân (do phải thường xuyên tiếp xúc với máy móc, các loại hóa chất, vật liệu, bụi bẩn…).

DN cần đóng đầy đủ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động, đối với những bộ phận làm việc trong điều kiện độc hại, tiếp xúc với các loại hóa chất phải có chế độ phụ cấp độc hại, hỗ trợ tiền ăn ca. Ngoài ra, cần chú ý đến các chế độ phúc lợi khác như: tham quan, du lịch…

Cần chăm lo hơn đến đời sống của người lao động, đặc biệt về mặt tinh thần.

Bộ phận công đoàn cần phối hợp với phòng hành chính tổ chức của DN để sắp xếp, tổ chức các hoạt động tập thể vào các ngày nghỉ, dịp lễ để thu hút người lao động tham gia, tạo nên sự đoàn kết, gắn bó tập thể, góp phần tạo nên môi trường làm việc lành mạnh.

3.2.4 Giải pháp cho yếu tố *" Mối quan hệ với cấp trên"*

Một người lãnh đạo, một cấp trên giỏi phải tạo phải tạo được sự tin tưởng và nể trọng của nhân viên cấp dưới. Muốn vậy, cấp trên cần phải lắng nghe và thấu hiểu nhân viên của mình, cần tỏ ra mình là người có thể tin tưởng, là chỗ dựa, bảo vệ nhân viên trước người khác thông qua năng lực xử lý tình huống, kỹ năng thương lượng, nhất quán trong hành động, bản lĩnh và có lòng quả cảm. Lãnh đạo cần phải hiểu rằng mối quan hệ với người lao động không chỉ là mối quan hệ cấp trên với cấp dưới mà phải tạo điều kiện cho nhân viên phát triển nghề nghiệp, chuyên môn, bản sắc cá nhân, cảm xúc và trí tuệ. Do đó, nhất thiết phải hiểu rằng sự chu đáo, tận tình quan tâm đến cấp dưới là điều cần thiết đối với việc lãnh đạo và phát triển một lực lượng lao động mạnh mẽ.

Sau đây là một số giải pháp cụ thể:

- **Luôn thể hiện năng lực và trình độ chuyên môn:**

Tất cả các cấp quản lý bao gồm: quản lý cấp cao, cấp trung, tổ trưởng… đều cần trang bị kiến thức và những kỹ năng quản lý nhân sự cần thiết, từ đó khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên cấp dưới cùng hoàn thành mục tiêu chung.

- **Khuyến khích nhân viên sử dụng năng lực cá nhân:**

Coi trọng những người có năng lực, khuyến khích, động viên và tạo cơ hội để họ tham gia đóng góp ý kiến, mạnh dạn đề xuất, cải tiến phương thức làm việc.

Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên, từ đó tạo động lực làm việc cho họ cũng như kích thích, động viên những người lao động khác trong công ty.

- **Quan tâm đến nhân viên như một cá nhân:**

Thường xuyên thông báo cho nhân viên nếu có những thay đổi liên quan trực tiếp đến họ như: những thay đổi về chính sách, thủ tục hay thay đổi về thông tin sản phẩm…

Bên cạnh trình độ chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp, cấp trên cần có uy tín trong việc thu phục nhân viên; đồng thời, đồng cảm với nhân viên và nắm bắt tâm lý của họ.

Cần quan tâm nhiều hơn đến đời sống của nhân viên, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của họ, tạo môi trường làm việc thân thiện, dành thời gian để tìm hiểu một chút về gia đình và cuộc sống riêng tư của nhân viên.

Tổ chức hoạt động mang tính vui chơi, giải trí… tại công ty vào những dịp lễ, vào những ngày kỷ niệm..

3.2.5 Giải pháp cho yếu tố *"Trao quyền"*

Nhân viên có trình độ càng cao, nắm giữ những chức vụ quan trọng thì họ càng muốn nhận được sự tín nhiệm và tin cậy từ cấp trên. Điều đó chứng tỏ được năng lực cũng như những cống hiến của họ cho DN đã được ghi nhận. Từ đó, lòng trung thành của họ đối với DN sẽ tăng lên, họ sẽ toàn tâm, toàn ý tập trung vào công việc và nỗ lực đóng góp công sức của mình để xây dựng tổ chức.

Sau đây là một số giải pháp cụ thể:

- **Tạo dựng lòng tin vững chắc trong công việc:**

Tạo môi trường tin tưởng lẫn nhau giữa cấp trên và nhân viên. Đặc biệt, cần xây dựng lòng tin vững chắc đối với những nhân viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm, thâm niên… vì đây là nguồn nhân lực quan trọng góp phần vào sự thành công của DN.

Cấp trên cần nhìn nhận, tôn trọng nhân viên, thể hiện thông qua việc cấp trên cho nhân viên quyền ra quyết định, phân công công việc cho họ một cách rõ ràng, để họ chủ động thực hiện, tạo cơ hội cho họ nghiên cứu, học hỏi kiến thức, tích lũy kinh nghiệm… thúc đẩy sự phát triển của DN.

- **Tạo động lực kích thích sự sáng tạo và cho nhân viên cơ hội tự thể hiện mình:**

Tổ chức các lớp nghiệp vụ cần thiết cho chuyên môn của nhân viên.

Hiểu rõ các đặc điểm và yêu cầu của công việc; đồng thời, dựa trên cơ sở điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên để giao phó cho những nhân viên có đủ khả năng hoàn thành tốt công việc đó.

Giao cho nhân viên các dự án và nhiệm vụ đầy tính thách thức, cho họ cơ hội làm việc với một dự án hay nhiệm vụ mới giúp bồi đắp thêm các kỹ năng của họ và mang tới cho họ cơ hội để tỏa sáng.

- **Tin tưởng tuyệt đối và chấp nhận rủi ro:**

Cấp trên phải nhận thức được rằng một khi đã ủy quyền cho nhân viên tự thực hiện công việc thì bản thân mình phải chấp nhận những biến cố ngoài ý muốn, kết quả nhận được có thể sẽ không như mong đợi; mặc dù vậy vẫn phải chấp nhận nó và sửa chữa những sai phạm đã xảy ra vì trong thực tế công việc không thể hoàn thành một cách hoàn hảo nếu chúng ta chỉ làm nó một mình.

3.2.6 Giải pháp cho yếu tố "Sự thông cảm các vấn đề cá nhân"

Trong cuộc sống, bất kể người nào cũng có lúc gặp phải những khó khăn cá nhân. Khi đó, nếu được thông cảm, sẻ chia và giúp đỡ thì họ sẽ có động lực để giải quyết những khó khăn đó nhanh chóng hơn. Đặc biệt trong DN sản xuất, các nhà

lãnh đạo nên dành sự quan tâm đến tầng lớp công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm, họ chính là những người chịu nhiều vất vả nhất, cấp trên nên có những giải pháp thể hiện sự quan tâm, động viên và giúp đỡ họ, tránh để những bất mãn trong họ tích tụ và xảy ra tranh cãi, đình công, gây thiệt hại cho cả hai bên.

Nhóm tác giả xin được đề xuất những giải pháp cho yếu tố này tương tự như những giải pháp đề ra cho loại hình DN dịch vụ, đồng thời bổ sung thêm giải pháp để thể hiện sự quan tâm đến giai cấp công nhân: Cấp trên trực tiếp nên cập nhật thường xuyên những vấn đề khó khăn của công nhân, hàng tháng, hàng kỳ có thể giúp đỡ họ bằng những phần quà nhỏ như gạo, mắm muối hoặc một ít tiền, với kinh phí trích từ các Quỹ từ thiện của công ty hoặc việc thăm hỏi, động viên họ…

3.2.7 Giải pháp cho yếu tố *"Công việc được đảm bảo"*

Sự ổn định trong công việc là điều mà hầu hết nhân viên đều mong muốn, đặc biệt đối với công nhân thì điều này còn quan trọng hơn. Họ mong muốn có một công việc ổn định, được đảm bảo để có thể chăm lo cho gia đình, đáp ứng được những nhu cầu thiết yếu của cuộc sống. Từ đó, nhân viên sẽ cảm thấy yên tâm khi làm việc tại DN. Mức độ hài lòng của nhân viên càng cao sẽ góp phần giúp DN gia tăng doanh số, giảm đáng kể chi phí và sẽ làm tăng lòng trung thành của nhân viên với tổ chức.

Sau đây là một số giải pháp cụ thể:

- **Tạo dựng lòng tin nơi nhân viên về vai trò của họ đối với DN:**

Thường xuyên động viên, khích lệ, đồng thời khen thưởng thêm cho người lao động khi tình hình kinh doanh của công ty phát triển tốt.

Đối với những nhân viên văn phòng, giao cho họ những công việc có thể khẳng định tầm quan trọng của họ đối với DN, làm cho họ biết rằng họ có vai trò đắc lực đối với các cấp lãnh đạo.

- **Ổn định tình hình kinh doanh:**

Thường xuyên đưa ra những chiến lược, kế hoạch kinh doanh mới, mang tính năng động góp phần đẩy mạnh hoạt động sản xuất, kinh doanh phát triển.

Không ngừng tạo ra sản phẩm với mẫu mã mới, chất lượng cao để thu hút nhiều khách hàng, mang lại lợi nhuận cao.

MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

❖ ***Đối với Nhà nước:***

Nhà nước nên xây dựng nền chính trị ổn định tạo điều kiện xã hội thuận lợi, kích thích đầu tư nước ngoài; đồng thời đưa ra các chính sách điều chỉnh mức lương cơ bản, chính sách phúc lợi xã hội, chính sách bảo vệ quyền lợi cho người lao động,… điều này khích lệ người lao động cố gắng và hăng say hơn trong sản xuất, tạo tâm lý an tâm về nguồn thu nhập và quyền lợi lao động của mỗi người.

Bộ giáo dục nên có các chính sách và quy định thắt chặt đầu ra tại các trường đại học, cao đẳng, trung cấp… để cung cấp một nguồn nhân lực mới vừa có bằng cấp vừa có trình độ tương xứng.

❖ ***Đối với doanh nghiệp:***

Nguồn lực con người có vai trò quan trọng và là yếu tố then chốt đối với sự phát triển và xu thế cạnh tranh trên toàn thế giới. Để thành công, các DN có vốn đầu tư nước ngoài nên quan tâm, tìm hiểu những tâm tư, nguyện vọng của tập thể nhân viên bản địa, qua đó có những giải pháp cụ thể, thích hợp với tình hình thực tế tại công ty nhằm cải thiện và nâng cao hơn nữa sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã đề xuất ra một số giải pháp cho nhóm DN dịch vụ và nhóm DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài, được xây dựng trên cơ sở lý thuyết và kết quả nghiên cứu định lượng với dữ liệu thực tế thu thập từ hai nhóm DN trên.

Kết quả nghiên cứu trên mặc dù còn hạn chế vì thời gian nghiên cứu ngắn và chỉ thực hiện nghiên cứu tại một vài đơn vị cụ thể, nhưng cũng góp phần giúp các DN có vốn đầu tư nước ngoài tham khảo và có cái nhìn rõ hơn về các vấn đề mà nhân viên đang quan tâm, từ đó có thể hoạch định các chính sách nhằm nâng cao sự hài lòng cho nhân viên đối với bản thân yếu tố đó cũng như sự hài lòng chung đối với công việc, tổ chức.

Cuối cùng là một số kiến nghị đối với Nhà nước và Doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Quản trị nguồn nhân lực là một vấn đề vô cùng nan giải với tất cả các DN trong môi trường kinh tế ngày nay, bởi nó không có một khuôn mẫu nào để áp dụng chung cho tất cả các DN, mà còn phải tùy vào hoàn cảnh cụ thể và tùy vào phong cách người lãnh đạo. Công việc quản trị nguồn nhân lực không chỉ khó ở việc tuyển dụng được những nhân viên tốt, phù hợp với yêu cầu công việc, mà còn ở vấn đề làm thế nào để họ hài lòng khi làm việc tại DN và trung thành với tổ chức. Và đặc biệt, quản trị nguồn nhân lực càng khó khăn hơn khi lãnh đạo và tập thể nhân viên không cùng chung một tiếng nói, một nền văn hóa.

Đề tài ***"Đo lường mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài"*** mà nhóm tác giả thực hiện cũng nhằm mục đích xác định những vấn đề, yếu tố mà nhân viên quan tâm trong quá trình làm việc tại các DN, từ đó đề xuất những giải pháp cụ thể cho cả hai nhóm DN dịch vụ và DN sản xuất có vốn đầu tư nước ngoài. Nhóm tác giả rất mong bài nghiên cứu sẽ là một tài liệu tham khảo có ích để các nhà lãnh đạo có thể nghiên cứu và rút ra những chính sách thích hợp áp dụng cho tình hình nhân sự thực tế tại công ty mình.

Mặc dù thời gian qua nhóm tác giả đã cố gắng, cộng với sự hỗ trợ, giúp đỡ nhiệt tình từ nhiều phía, nhưng do còn tồn tại những hạn chế khách quan và chủ quan, nên các nhóm giải pháp đưa ra chưa thật sự chi tiết và cụ thể. Nhóm tác giả rất mong nhận được sự thông cảm và những lời nhận xét, góp ý từ Quý Thầy, Cô và các bạn để báo cáo có thể hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

[1]. Trần Thúy An (2010), *Khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên tại công ty Mabuchi Motor Việt Nam*, Nghiên cứu khoa học, Trường Đại học Lạc Hồng, Đồng Nai.

[2]. Trần Kim Dung (2005), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống kê, Tp.HCM.

[3]. Trần Kim Dung (2005), *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Kinh Tế Tp.HCM.

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

[5]. Phan Quốc Dũng (2009), *Các nhân tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên trong tổ chức*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh Tế Tp.HCM, Hồ Chí Minh.

[6]. Vũ Khắc Đạt (2009), *Các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại Văn phòng Khu vực miền Nam Vietnam Airlines*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Tp.HCM, Hồ Chí Minh.

[7]. Nguyễn Văn Điệp (2007), *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn và sự gắn kết của nhân viên hợp tác xã thương mại Thành phố Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh Tế Tp.HCM, Hồ Chí Minh.

[8]. Nguyễn Vũ Duy Nhất (2009), *Ảnh hưởng của sự hài lòng đến nỗ lực và lòng trung thành của nhân viên trong ngành dịch vụ viễn thông tại Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh Tế Tp.HCM, Hồ Chí Minh.

[9]. Nguyễn Hữu Thân (2004), *Giáo trình quản trị nhân sự*, Nxb Thống kê, Tp.HCM.

[10]. Hà Thị Thúy (2008), *Đo lường sự hài lòng của công nhân công ty dệt may 29/3*, Luận văn tốt nghiệp, Trường Đại học Kinh Tế Tp HCM, Hồ Chí Minh.

[11]. Trần Thị Thu Trang (2006), *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo mới về chất đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh Tế Tp.HCM, Hồ Chí Minh.

[12]. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS (Tập 1)*, Nxb Hồng Đức, Tp.HCM.

[13]. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS (Tập 2)*, Nxb Hồng Đức, Tp.HCM.

[14]. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2011), *Thống kê ứng dụng trong kinh tế - xã hội*, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.

Tiếng Anh

[15]. Cynthia D. Fisher and Anne Xue Ya Yuan (1998), "What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses", *The International Journal of Human Resource*, Volume 9 Issue 3 1998, tr. 516-528.

[16]. Guidestar Reasearch (2005), *Driving Employee Satisfaction, Commitment and Loyalty*, New York, NY 10028, USA.

[17]. Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 3rd ed., Macmillan Publishing Company, London, UK.

[18]. Man Power Inc. (2002), *International Loyalty Survey*, Wisconsin, USA.

[19]. Susan Dunn (2003), *The Top Ten Things Employees Say They Want & How Managers Miss the Mark by Low Emotional Intelligence*, The EQ Coach, Califonia, USA.

Website

[20].http:/en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction.

[21].http://eprints.lse.ac.uk/3320/.

[22].http://ozgurzan.com/management/management-theories/theories-about-motivation/.

[23].http://tqipc.com.vn/NewsDetail.aspx?k=10&cate=66&tuto=347.

[24].http://vietbao.vn/Kinh-te/Ton-vinh-cac-DN-co-von-dau-tu-nuoc-ngoai-tai-Viet-Nam/20048404/47/

[25].http://vi.wikipedia.org/wiki/Doanh_nghi%E1%BB%87p_li%C3%AAn_doanh.

[26].http://vi.wikipedia.org/wiki/Nhu_c%E1%BA%A7u.

[27].http://vi.wikipedia.org/wiki/Thuy%E1%BA%BFt_ERG.

[28].http://www.baomoi.com/De-giu-chan-nhan-vien-phai-biet-cach-khien-ho-thoa-man/146/4020489.epi.

[29].http://www.cmard2.edu.vn/home/index.php?option=com_content&view=article&id=844%3Anhu-cu&catid=127%3An&Itemid=331&lang=vi.

[30].http://www.dncustoms.gov.vn/Data/Luat/luat_dt_nuoc_ngoai.htm.

[31].http://www.evolvedemployer.com/2011/12/12/employee-loyalty-drops-worldwide/.

[32].http://www.slideshare.net/HANHBEO/luan-van-v2.

[33].http://www.tuvanduyanh.com/index.php/tin-tc/74-la-chn-loi-hinh-doanh-nghip-nh-th-nao-cho-phu-hp-.html

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bảng câu hỏi khảo sát

Phụ lục 2: Dàn bài thảo luận nhóm

Phụ lục 3: Giới thiệu Công ty Cổ phần Amata (Việt Nam)

Phụ lục 4: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Phụ lục 5: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo – Khảo sát tại nhóm doanh nghiệp FDI dịch vụ

Phụ lục 6: Kết quả phân tích nhân tố – Khảo sát tại nhóm DN FDI dịch vụ

Phụ lục 7: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo sau EFA – Khảo sát tại nhóm doanh nghiệp FDI dịch vụ

Phụ lục 8: Kết quả hồi quy – Khảo sát tại nhóm doanh nghiệp FDI dịch vụ

Phụ lục 9: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo – Khảo sát tại nhóm doanh nghiệp FDI sản xuất

Phụ lục 10: Kết quả phân tích nhân tố – Khảo sát tại nhóm DN FDI sản xuất

Phụ lục 11: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo sau EFA – Khảo sát tại nhóm doanh nghiệp FDI sản xuất

Phụ lục 12: Kết quả hồi quy – Khảo sát tại nhóm doanh nghiệp FDI sản xuất

Phụ lục 13: Kiểm định ảnh hưởng của đặc điểm cá nhân đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm doanh nghiệp FDI dịch vụ

Phụ lục 14: Kiểm định ảnh hưởng của đặc điểm cá nhân đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên thuộc nhóm doanh nghiệp FDI sản xuất

PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG

Xin chào anh/ chị! Chúng tôi là **Vũ Nguyễn Hồng Nhung** và **Trần Thị Ngọc Thảo**, là sinh viên năm 4 trường Đại học Lạc Hồng. Hiện nay, chúng tôi đang tiến hành một **cuộc khảo sát** để nghiên cứu đề tài ***"Đo lường mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài"***.

Sự tham gia của anh/ chị có ý nghĩa rất quan trọng đối với bài nghiên cứu này. Chúng tôi xin cam đoan **mọi thông tin** mà anh/ chị cung cấp sẽ **được giữ bí mật tuyệt đối** và chỉ sử dụng để thống kê trong bài nghiên cứu. Rất mong nhận được sự giúp đỡ từ anh/chị.

Phần 1: BẢNG CÂU HỎI CHÍNH

*Xin anh/ chị vui lòng **đánh giá mức độ đồng ý** của anh/ chị đối với mỗi phát biểu sau đây, với **quy ước như sau**:*

① Hoàn toàn không đồng ý ② Không đồng ý ③ Trung lập/ Không ý kiến ④ Đồng ý ⑤ Hoàn toàn đồng ý

1. Kỷ luật khéo léo	Mức độ đồng ý
1.1 Anh chị hiểu rõ các nội quy làm việc của công ty	① ② ③ ④ ⑤
1.2 Anh chị hiểu rõ trách nhiệm, quyền hạn, phạm vi, yêu cầu công việc của mình	① ② ③ ④ ⑤
1.3 Anh chị hiểu rõ tiêu chuẩn đánh giá nhân viên, tiêu chuẩn khen thưởng và kỷ luật	① ② ③ ④ ⑤
1.4 Quy trình làm việc rõ ràng, trách nhiệm không chồng chéo	① ② ③ ④ ⑤
1.5 Quy trình thực hiện công việc phù hợp với khả năng của anh chị	① ② ③ ④ ⑤
2. Điều kiện làm việc	Mức độ đồng ý
2.1 Cơ sở vật chất tại nơi anh chị làm việc rất tốt (nhà để xe, phòng ăn, vệ sinh…)	① ② ③ ④ ⑤
2.2 Phương tiện làm việc (máy tính, bàn ghế…) hỗ trợ rất tốt cho công việc	① ② ③ ④ ⑤
2.3 Môi trường làm việc (ánh sáng, nhiệt độ, độ ẩm, tiếng ồn…) an toàn, thoáng mát và thoải mái	① ② ③ ④ ⑤
2.4 Giờ giấc làm việc được quy định hợp lý	① ② ③ ④ ⑤
3. Đặc điểm công việc	Mức độ đồng ý
3.1 Anh chị có thể sử dụng tốt năng lực cá nhân cho công việc của mình	① ② ③ ④ ⑤
3.2 Công việc không tạo ra áp lực quá mức	① ② ③ ④ ⑤
3.3 Anh chị có thể cân bằng giữa đời sống cá nhân và gia đình	① ② ③ ④ ⑤
3.4 Công việc của anh chị thú vị và anh chị yêu thích công việc của mình	① ② ③ ④ ⑤
4. Thu nhập (bao gồm lương, thưởng, phụ cấp…)	Mức độ đồng ý
4.1 Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực của anh chị	① ② ③ ④ ⑤
4.2 Anh chị hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại	① ② ③ ④ ⑤
4.3 Anh chị hài lòng về mức lương của mình so với mức lương cùng vị trí tại các công ty khác	① ② ③ ④ ⑤
4.4 Tiền lương tại công ty anh chị được trả công bằng	① ② ③ ④ ⑤
4.5 Công ty có nhiều hỗ trợ tốt ngoài lương (về phúc lợi, phụ cấp…)	① ② ③ ④ ⑤
4.6 Anh chị rất hài lòng với quy định về chế độ tăng lương, phúc lợi… tại công ty	① ② ③ ④ ⑤
5. Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện	Mức độ đồng ý
5.1 Anh chị nhận được sự phản hồi về kết quả công việc nhanh chóng, kịp thời	① ② ③ ④ ⑤
5.2 Anh chị được công nhận đầy đủ các kết quả công việc đã hoàn thành	① ② ③ ④ ⑤
5.3 Kết quả công việc của anh chị được đánh giá hợp lý và công bằng	① ② ③ ④ ⑤
5.4 Anh chị nhận được sự khích lệ và khen thưởng khi hoàn thành công việc	① ② ③ ④ ⑤
6. Mối quan hệ với cấp trên	Mức độ đồng ý
6.1 Anh chị nể phục năng lực của cấp trên	① ② ③ ④ ⑤
6.2 Cấp trên luôn động viên, hỗ trợ anh chị khi cần thiết	① ② ③ ④ ⑤
6.3 Cấp trên thân thiện, luôn lắng nghe ý kiến của anh chị và tôn trọng anh chị	① ② ③ ④ ⑤
6.4 Cấp trên của anh chị luôn đối xử công bằng với nhân viên cấp dưới	① ② ③ ④ ⑤
6.5 Cấp trên của anh chị luôn thông báo kịp thời về những thay đổi trong công ty	① ② ③ ④ ⑤
7. Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	Mức độ đồng ý
7.1 Anh chị được giới thiệu và định hướng công việc rõ ràng trong ngày đầu tiên làm việc	① ② ③ ④ ⑤
7.2 Công ty thường xuyên mở các lớp đào tạo nâng cao kĩ năng làm việc	① ② ③ ④ ⑤
7.3 Kiến thức từ các khóa học rất có ích, giúp anh chị làm việc hiệu quả hơn	① ② ③ ④ ⑤
7.4 Công ty nêu rõ tiêu chuẩn, quy định để được thăng tiến	① ② ③ ④ ⑤
7.5 Công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực	① ② ③ ④ ⑤
8. Sự thông cảm các vấn đề cá nhân	Mức độ đồng ý
8.1 Anh chị nhận được sự quan tâm của cấp trên đến tình trạng sức khỏe, tinh thần cũng như những sự kiện của cá nhân anh chị	① ② ③ ④ ⑤
8.2 Anh chị luôn nhận được sự động viên, chia sẻ mỗi khi cần lời khuyên	① ② ③ ④ ⑤
8.3 Anh chị được tạo điều kiện hoặc giúp đỡ để giải quyết các khó khăn cá nhân	① ② ③ ④ ⑤
8.4 Anh chị được linh hoạt về giờ giấc khi thực hiện công việc	① ② ③ ④ ⑤

9. Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc	Mức độ đồng ý
9.1 Anh chị được chia sẻ và hiểu rất rõ sứ mạng, các mục tiêu chiến lược của công ty	① ② ③ ④ ⑤
9.2 Anh chị được cấp trên chia sẻ thông tin quan trọng về công ty (ý tưởng của cấp trên, nhận định của cấp trên…)	① ② ③ ④ ⑤
9.3 Anh chị được hỏi ý kiến, trao đổi, tham gia giải quyết những vấn đề quan trọng của công ty có liên quan đến mình (quy trình làm việc…)	① ② ③ ④ ⑤
9.4 Anh chị hiểu được một cách tương đối tầm quan trọng của công việc mình đang làm so với tổng thể hoạt động của công ty	① ② ③ ④ ⑤
10. Công việc được đảm bảo	Mức độ đồng ý
10.1 Vai trò của anh chị đối với công ty là quan trọng	① ② ③ ④ ⑤
10.2 Công việc ổn định, anh chị không lo lắng về việc có khả năng bị sa thải	① ② ③ ④ ⑤
10.3 Tình hình kinh doanh của công ty ổn định, phát triển tốt	① ② ③ ④ ⑤
11. Mối quan hệ với đồng nghiệp	Mức độ đồng ý
11.1 Không khí làm việc luôn vui vẻ, thoải mái, thân thiện	① ② ③ ④ ⑤
11.2 Anh chị thích làm việc chung với các đồng nghiệp của mình	① ② ③ ④ ⑤
11.3 Anh chị học hỏi được nhiều điều từ đồng nghiệp	① ② ③ ④ ⑤
11.4 Khi anh chị gặp khó khăn, đồng nghiệp của anh chị sẽ cố gắng giúp anh chị	① ② ③ ④ ⑤
12. Trao quyền	Mức độ đồng ý
12.1 Cấp trên phân công công việc và để anh chị tự thực hiện	① ② ③ ④ ⑤
12.2 Cấp trên tin và trao cho anh chị quyền ra quyết định	① ② ③ ④ ⑤
12.3 Cấp trên tin vào sự đánh giá kết quả công việc của anh chị	① ② ③ ④ ⑤
13. Sự hài lòng đối với tổ chức	Mức độ đồng ý
13.1 Anh chị cảm thấy vui khi những cố gắng của mình góp phần thực hiện mục tiêu đề ra của công ty	① ② ③ ④ ⑤
13.2 Nhìn chung công ty thấu hiểu và thỏa mãn được những nhu cầu, nguyện vọng của anh chị	① ② ③ ④ ⑤
13.3 Anh chị tự hào khi mình là một thành viên của công ty	① ② ③ ④ ⑤
13.4 Anh chị cảm thấy hài lòng khi làm việc tại công ty mình	① ② ③ ④ ⑤
14. Lòng trung thành đối với tổ chức	Mức độ đồng ý
14.1 Anh chị có ý định làm việc lâu dài tại công ty	① ② ③ ④ ⑤
14.2 Anh chị xem công ty như ngôi nhà thứ hai của mình	① ② ③ ④ ⑤
14.3 Anh chị sẵn sàng lên tiếng bảo vệ danh dự, tài sản cho công ty mình	① ② ③ ④ ⑤
14.4 Anh chị sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn	① ② ③ ④ ⑤

Phần 2: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Xin anh chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân sau:

16. Loại hình công ty đang công tác: ○ 1. Sản xuất ○ 2. Dịch vụ

17. Giới tính: ○ 1. Nam ○ 2. Nữ

18. Tuổi: ○ 1. Dưới 30 tuổi ○ 2. Từ 30 đến 40 tuổi ○ 3. Trên 40 tuổi

19. Trình độ học vấn: ○ 1. THPT ○ 2. Trung cấp ○ 3. Cao đẳng ○ 4. Đại học ○ 5. Trên đai học

20. Tình trạng hôn nhân: ○ 1. Chưa lập gia đình ○ 2. Đã lập gia đình

21. Thâm niên công tác: ○ 1. Dưới 3 năm ○ 2. Từ 3 đến dưới 5 năm ○ 3. Từ 5 - <10 năm ○ 4. Từ 10 - < 15 năm ○ 5. Từ 15 năm trở lên

22. Chức danh hiện tại: ○ 1. Quản lý cấp trung ○ 2. Tổ trưởng, chuyên viên ○ 3. Nhân viên ○ 4. Công nhân

23. Thu nhập bình quân/ tháng (lương, thưởng, phụ cấp):
○ 1. Dưới 4 triệu đồng ○ 2. Từ 4 đến dưới 6 triệu đồng
○ 3. Từ 6 đến dưới 8 triệu đồng ○ 4. Từ 8 triệu đồng trở lên

--- o0o ---

Xin chân thành cảm ơn sự quan tâm và hợp tác của anh/ chị!

PHỤ LỤC 2: DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM

PHẦN 1: GIỚI THIỆU

Xin chào các anh chị!

Chúng tôi tên Vũ Nguyễn Hồng Nhung và Trần Thị Ngọc Thảo; là sinh viên năm 4 ngành Quản trị kinh doanh và Ngoại thương trường Đại học Lạc Hồng. Hiện nay chúng tôi đang lao động thực tế tại Quý công ty và nghiên cứu đề tài "Đo lường mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài" để làm luận văn tốt nghiệp. Mong các anh chị dành chút thời gian để thảo luận với chúng tôi về vấn đề này. Mục đích của buổi thảo luận này nhằm tìm kiếm những nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

PHẦN 2: XÁC ĐỊNH CÁC THÀNH PHẦN CỦA SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH

2.1 Một số câu hỏi mở:

Xin anh chị cho biết ý kiến của mình về:

- Các nhân tố cấu thành nên sự hài lòng của nhân viên? Yếu tố nào quan trọng nhất?
- Các nhân tố cấu thành nên lòng trung thành của nhân viên? Yếu tố nào quan trọng nhất?
- Mối quan hệ giữa sự hài lòng và lòng trung thành?
- Các đặc điểm cá nhân có ảnh hưởng như thế nào đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên?

2.2 Giới thiệu mô hình Mười yếu tố động viên của Foreman Facts (Viện quan hệ lao động New York, 1946) và đề xuất ý kiến điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với tình hình thực tế tại Công ty:

Nhóm tác giả giới thiệu mô hình và giải thích về định nghĩa của từng nhân tố.

Đề nghị nhóm thảo luận cho ý kiến về mô hình trên và điều chỉnh, bổ sung các biến quan sát cho phù hợp với tình hình thực tế tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài

2.3 Tổng hợp ý kiến và kết luận.

Qua quá trình thảo luận, nhóm tác giả thu được một số kết quả sau:

❖ ***Kỷ luật khéo léo:*** Nhóm thảo luận đề nghị bổ sung thêm hai biến quan sát là:

- *Quy trình làm việc rõ ràng, trách nhiệm không chồng chéo.*
- *Quy trình thực hiện công việc phù hợp với khả năng của nhân viên.*

❖ ***Công việc thú vị:*** Nhóm thảo luận đề nghị đổi tên thành *"Đặc điểm công việc"*, vì nhóm cho rằng *"Đặc điểm công việc"* là một cái tên bao quát, thể hiện chung cho tính chất, đặc điểm công việc. Bên cạnh đó, nếu áp lực công việc quá lớn cũng dễ khiến nhân viên mệt mỏi, khó cân bằng giữa công việc và đời sống cá nhân. Họ cần một công việc có áp lực vừa phải. Vì thế nhóm thảo luận đề nghị thêm vào biến sau:

- *Công việc không tạo ra áp lực quá mức.*
- *Nhân viên có thể cân bằng giữa đời sống cá nhân và gia đình.*

❖ ***Lương:*** Nhân viên trong công ty hằng tháng được nhận các khoản gồm lương căn bản, thưởng, phụ cấp, phúc lợi… nên nhóm thảo luận đề nghị đổi tên nhân tố này thành *"Thu nhập"* để phù hợp hơn. Đồng thời đề nghị bổ sung biến quan sát:

- *Nhân viên hài lòng với quy định về tăng lương, phúc lợi… của công ty.*

❖ ***Sự trung thành cá nhân đối với cấp trên:*** Nhóm thảo luận cho rằng sự trung thành của nhân viên không chỉ xuất phát từ cách quản lý, xử sự của cấp trên, mà còn do nhiều yếu tố khác tác động. Chính vì vậy, nhóm đề xuất đổi tên thành *"Mối quan hệ với cấp trên"*.

❖ ***Sự thông cảm các vấn đề cá nhân:*** nhóm thảo luận đề nghị bổ sung biến quan sát:

- *Nhân viên được linh hoạt về giờ giấc khi thực hiện công việc.*

Trong những trường hợp nhân viên gặp khó khăn đột xuất, nếu được công ty tạo điều kiện cho họ linh hoạt về giờ giấc để giải quyết các vấn đề cá nhân, họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn và sẵn sàng cống hiến hết khả năng của mình cho công ty.

❖ ***An toàn công việc:*** Nhân tố này mang ý nghĩa công việc được ổn định, ít rủi ro mất việc, nên nhóm thảo luận cũng đề nghị đổi tên thành *"Công việc được đảm bảo"*, đồng thời để làm rõ thêm nhóm cũng bổ sung biến quan sát:

- *Vai trò của nhân viên đối với công ty là quan trọng.*

Ngoài ra trong quá trình trao đổi, nhóm thảo luận còn đề xuất thêm hai yếu tố là *"Mối quan hệ với đồng nghiệp"* và *"Trao quyền"* như sau:

❖ ***Mối quan hệ với đồng nghiệp:***

- *Không khí làm việc luôn vui vẻ, thoải mái, thân thiện.*
- *Nhân viên thích làm việc chung với các đồng nghiệp của mình.*
- *Nhân viên học hỏi được nhiều điều từ đồng nghiệp.*
- *Khi nhân viên gặp khó khăn, đồng nghiệp sẽ cố gắng giúp đỡ.*

❖ ***Trao quyền:***

- *Cấp trên phân công công việc và để nhân viên tự thực hiện.*
- *Cấp trên tin và trao cho nhân viên quyền ra quyết định.*
- *Cấp trên tin vào sự đánh giá kết quả công việc của nhân viên.*

PHẦN 3: ĐIỀU CHỈNH MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ TIẾN HÀNH KHẢO SÁT

Qua quá trình thảo luận, nhận thấy những ý kiến đóng góp của nhóm là ý nghĩa và phù hợp với điều kiện, tình hình thực tế tại các doanh nghiệp hiện nay, nên nhóm tác giả quyết định ghi nhận và sẽ bổ sung vào thang đo và nội dung bảng câu hỏi khảo sát của mình.

PHỤ LỤC 3: GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN AMATA (VIỆT NAM)

1. Giới thiệu chung về Công ty

1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

1.1.1 Giới thiệu chung:

- Tên Công ty : **CÔNG TY CỔ PHẦN AMATA (VIỆT NAM)**
- Tên giao dịch : AMATA VIETNAM
- Trụ sở chính : Phường Long Bình, TP. Biên Hòa, T. Đồng Nai
- Điện thoại : 061. 3991007 Fax: 061.3891251
- Văn phòng liên lạc : Số 165, đường Nguyễn Văn Trỗi, phường 11, Q. Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh
- Điện thoại : 08.38450007 Fax: 08.38443713
- Email : amatavn@hcm.vnn.vn
- Tổng Giám Đốc : HUỲNH NGỌC PHIÊN
- P. Tổng Giám Đốc : PHẠM THỊ THANH HƯƠNG

[Nguồn: Nhóm tác giả tự sưu tầm]

Ngành nghề kinh doanh:

- Tham gia vận động đầu tư vào KCN trên cơ sở quy hoạch phát triển đã được duyệt.
- Thiết kế, san lấp mặt bằng, xây dựng hoàn chỉnh các công trình kỹ thuật cơ sở hạ tầng, tiện nghi, tiện ích công cộng, các nhà xưởng tiêu chuẩn, kho tàng, sân

bãi, các công trình đảm bảo môi sinh, môi trường; phòng chống cháy, nổ cho toàn KCN Amata; để: Cho các nhà đầu tư thuê các lô đất trong KCN đã được xây dựng xong công trình kỹ thuật hạ tầng, cho thuê hoặc bán nhà xưởng do Công ty xây dựng trong KCN; Kinh doanh dịch vụ kho bãi phục vụ KCN; Tham gia vận chuyển hàng hóa trong nội bộ KCN, từ KCN đến các điểm giao nhận hàng hóa, các cơ sở gia công bên ngoài KCN và ngược lại theo quy định quản lý vận chuyển hàng hoá của Ủy ban nhân dân tỉnh Đồng Nai.

- Kiến nghị với Ban Quản lý KCN việc thành lập xí nghiệp của các tổ chức, cá nhân nước ngoài và Việt Nam trong KCN.
- Ấn định biểu tiền thuê đất, phí dịch vụ, tiện nghi, tiện ích công cộng với sự chấp thuận của Ban Quản lý KCN.
- Đầu tư xây dựng khu thương mại, dịch vụ và nhà ở để bán và cho thuê với quy mô 19,19 ha tại phường Long Bình, TP. Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai.

1.1.2 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty:

Công ty liên doanh phát triển KCN Long Bình hiện đại được thành lập theo Hợp đồng liên doanh giữa Công ty Phát triển KCN Biên Hòa (Sonadezi) và Amata Corporation Public Company Limited (Thailand), trên cơ sở các Giấy Phép đầu tư số 1100/GP ngày 31 tháng 12 năm 1994 của Ủy ban Nhà nước về Hợp tác và Đầu tư (nay là Bộ Kế hoạch và Đầu tư) và các Giấy Phép đầu tư điều chỉnh số 1100/GPĐC ngày 28/04/1998, 1100/GPDDC2 ngày 14/02/2001, 1100/GPDDC2 ngày 02/10/2002, để đầu tư xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng KCN Long Bình (AMATA) tại phường Long Bình, thành phố Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai. KCN Amata đã chính thức khai trương đi vào hoạt động ngày 22/12/1995, là một trong những Công ty liên doanh có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam thực hiện công tác đầu tư hạ tầng kỹ thuật và vận động đầu tư vào KCN tại tỉnh Đồng Nai.

Với sự chấp thuận của Ban quản lý các KCN tỉnh Đồng Nai, ngày 07/05/2007 tại Giấy chứng nhận Đầu tư số 472022000132, Công ty liên doanh phát triển KCN Long Bình hiện đại đã chính thức đăng ký lại doanh nghiệp theo hình thức Công ty TNHH hai thành viên với tên gọi là Công ty TNHH Amata (Việt

Nam), ngành nghề kinh doanh của Công ty vẫn được giữ nguyên theo Giấy Phép đầu tư số 1100/GP.

Hiện nay, theo Giấy chứng nhận đầu tư số 472033000132 do Ban Quản lý các KCN tỉnh Đồng Nai cấp ngày 29/04/2009 Công ty đã chuyển đổi loại hình doanh nghiệp thành Công ty Cổ Phần Amata (Việt Nam).

Vì là một doanh nghiệp liên doanh có vốn đầu tư nước ngoài đầu tiên tại Đồng Nai hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh hạ tầng KCN nên thời gian đầu Công ty gặp rất nhiều khó khăn. Tuy nhiên, nhờ sự ủng hộ, giúp đỡ nhiệt tình của các cơ quan Trung ương, Tỉnh ủy, Ủy ban Nhân dân và các ban ngành nên đến nay Công ty đã ổn định, phát triển nhanh chóng và tạo được uy tín đối với khách hàng trong và ngoài nước.

1.2 Sứ mệnh

Công ty Cổ phần Amata (Việt Nam) là một doanh nghiệp liên doanh có vốn đầu tư nước ngoài, ngành nghề kinh doanh chủ yếu là cung cấp các dịch vụ liên quan đến bất động sản: cho thuê đất, nhà xưởng….

Với hệ thống thiết bị hiện đại, đội ngũ nhân viên có trình độ và chuyên môn cao, có nhiều kinh nghiệm, ý thức lao động tốt cùng với bộ máy quản lý năng động, Công ty luôn mong muốn thỏa mãn cao nhất nhu cầu của khách hàng, đồng thời không ngừng nỗ lực để nâng cao vai trò, vị thế cũng như uy tín của Công ty.

1.3 Quy mô hoạt động của Công ty

- ***Quy mô về vốn:***

Vốn điều lệ của Công ty là 20.400.000 USD, tương đương 365.996.000 VNĐ được quy đổi tại ngày 01/01/2010 theo hướng dẫn tại Thông tư 244/2009/TT-BTC ngày 31/12/2009 về việc hướng dẫn sửa đổi, bổ sung chế độ kế toán doanh nghiệp.

Vốn góp của Công ty để thực hiện dự án là 17.000.000 USD, tương đương 272.850.000.000 VNĐ.

Thời gian hoạt động của dự án là 50 năm kể từ ngày 31/12/1997.

Tiến độ thực hiện dự án: Dự án KCN đã đi vào hoạt động kinh doanh từ năm 1997.

- ***Quy mô về lao động:***

Đội ngũ cán bộ, công nhân viên trong công ty gồm có 143 người, trong đó:

- Ban TGĐ: 2 người.
- Phòng Hành Chánh: 26 người (bao gồm: Nhân viên quản lý, tổ tài xế, tạp vụ, nhà hàng).
- Phòng Phát triển dự án: 11 người.
- Phòng Kinh doanh: 9 người.
- Phòng Kế toán: 4 người.
- Phòng Công trường: 82 người (bao gồm: Nhân viên quản lý, đội bảo vệ, tổ cảnh quan, tổ quản lý môi trường, trạm cấp nước và tổ bảo trì).
- Phòng Kỹ thuật: 9 người.

- ***Quy mô của dự án:***

Trước đây, qui mô của dự án gồm 3 giai đoạn trên tổng diện tích đất khoảng 494,38 ha bao gồm:

- Giai đoạn 1: diện tích 129,18 ha (theo quy hoạch đã được duyệt tại Quyết định số 216/BXD/KTQH, ngày 26/08/1995, của Bộ Xây dựng).
- Giai đoạn 2: diện tích 232,5 ha (theo quy hoạch đã được duyệt tại Quyết định số 328/QD-BXD, ngày 26/03/2003, của Bộ Xây dựng).
- Giai đoạn 2 mở rộng: diện tích 132,7 ha (theo quy định đã được duyệt tại Quyết định số 3450/QĐ-UBND, ngày 15/01/2007, của Ủy ban Nhân dân tỉnh Đồng Nai).

Tuy nhiên, theo Quyết định số 1328/QĐ-UBND ngày 01/06/2011 của Ủy ban Nhân dân (UBND) tỉnh Đồng Nai phê duyệt điều chỉnh và mở rộng quy hoạch chi tiết 01/2000 của KCN Amata, quy mô của KCN Amata được điều chỉnh diện tích thành 513,01 bao gồm:

- Giai đoạn 1 và 2 (điều chỉnh giảm khu đất 46,16): 448.52 ha.
- Giai đoạn 2 mở rộng: 64,49 ha – Phía Đông Bắc KCN.

Bảng Phụ lục 3.1: Các ngành nghề thu hút đầu tư vào KCN

1. Sản xuất máy vi tính và các phụ kiện;	19. Keo dán công nghiệp;
2. Thực phẩm và chế biến thực phẩm;	20. Sứ vệ sinh cao cấp;
3. Chế tạo, lắp ráp điện, điện tử, cơ khí;	21. Bình chứa gas;
4. Sản phẩm da, may mặc, len, giầy dép (không thuộc da);	22. Bao bì đóng gói;
5. Nữ trang, hàng mỹ nghệ, mỹ phẩm;	23. Giấy vệ sinh và giấy ăn;
6. Dụng cụ y tế, dụng cụ thể thao và đồ chơi trẻ em;	24. Lưới đánh cá, sợi pe
7. Sản phẩm công nghiệp từ cao su, nhựa gốm, sứ, thủy tinh;	25. Hóa chất hạt nhựa, bột màu công nghiệp;
8. Thép xây dựng container bằng thép, các sản phẩm kim loại;	26. Dược phẩm;
9. Chế tạo xe hơi, phụ tùng xe hơi;	27. Nông dược và thuốc diệt côn trùng;
10. Sản xuất và lắp ráp xe gắn máy, xe đạp;	28. Các cấu kiện bê tông đúc sẵn, bê tông tươi;
11. Kiếng nổi, kiếng xây dựng, hóa chất cho bê tông;	29. Sản xuất đồ gỗ;
12. Đông lạnh xuất khẩu;	30. Nước giải khát không có gas;
13. Dệt (không có nhuộm);	31. Dụng cụ gia đình;
14. Nhà máy bột mì, mì ăn liền;	32. Dây, cáp điện;
15. Các sản phẩm hàng tiêu dùng;	33. Đồ dùng thiết bị dạy học;
16. Bảo trì máy kéo, nông cơ các loại;	34. Kho bãi;
17. Hóa mỹ phẩm;	35. Vật liệu, thiết bị trang trí nội thất;
18. Sơn cao cấp các loại;	36. Hóa chất sử dụng trong lĩnh vực bảo vệ môi trường
	37. Các ngành nghề khác

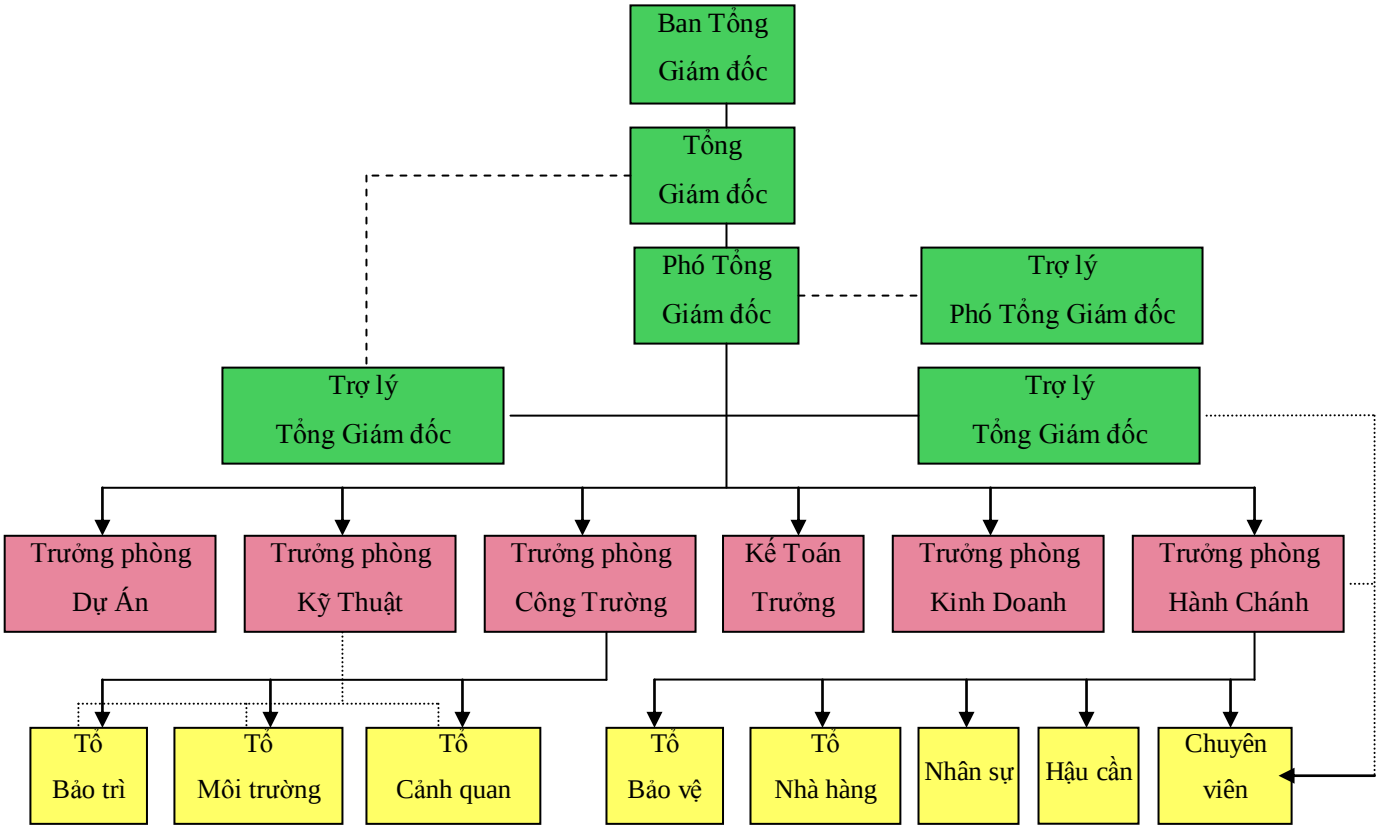
[Nguồn: Phòng Kinh doanh]

1.4 Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

Bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức gọn nhẹ, hoạt động có hiệu quả cao, cung cấp kịp thời mọi thông tin phục vụ cho yêu cầu quản lý. Các phòng ban tham mưu với Ban Giám đốc theo từng chức năng, nhiệm vụ của mình giúp Ban Giám đốc đưa ra những quyết định đúng đắn nhằm đem lại lợi ích cao nhất cho Công ty.

Thông qua mô hình trực tuyến chức năng, mối quan hệ trực tuyến thể hiện sự tuân thủ theo nguyên tắc thống nhất chỉ huy của Công ty, đảm bảo cho sự quản lý trực tiếp của Tổng Giám đốc đến từng phòng ban. Đây là cơ sở để thực hiện các quy định của Tổng Giám đốc một cách nhanh chóng, đồng thời cũng nhận được sự phản

hồi chính xác, nhanh chóng từ cấp dưới. Bên cạnh đó, cấp dưới cũng được giao quyền hạn để khai thác sự sáng tạo, chủ động trong công việc. Với mối quan hệ chặt chẽ như trên, mọi vấn đề phát sinh trong quản lý, hoạt động kinh doanh đều có thể được phát hiện kịp thời và được giải quyết một cách nhanh chóng, triệt để.



[Nguồn: Phòng Hành chánh – nhân sự]

Hình Phụ lục 3.1: Sơ đồ tổ chức Công ty

➢ **Chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ giữa các phòng ban:**

Công ty có bộ máy quản lý theo mô hình trực tuyến chức năng. Tổng giám đốc là người đại diện theo luật pháp của Công ty, tham mưu và hỗ trợ cho Tổng giám đốc là các Phó tổng giám đốc. Nguyên tắc quản lý là:

Ban Tổng giám đốc (BTGĐ) trực tiếp chỉ đạo trưởng phòng. Các trưởng phòng chỉ đạo trực tiếp cho các phó phòng phụ trách các công việc chuyên môn. Các phó phòng chỉ đạo nhân viên thực hiện.

❖ ***Hội đồng quản trị:***

- Có chức năng quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Công ty không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

❖ ***Tổng Giám đốc:***

- Có quyền quyết định và điều hành mọi chiến lược của Công ty theo chính sách, pháp luật của nhà nước và mọi hoạt động kinh doanh của Công ty.
- Chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch kinh doanh và hợp đồng với khách hàng.
- Trực tiếp chỉ đạo các phòng ban hoạt động theo kế hoạch đã định.
- Quyết định bổ nhiệm các chức vụ các cấp, phòng ban, đơn vị thuộc Công ty và tuyển dụng nhân viên.

❖ ***Phó Tổng Giám đốc:***

- Hỗ trợ cho Tổng Giám đốc trong phạm vi được phân công.

❖ ***Phòng Hành Chánh:***

- Tham mưu cho BTGĐ về tổ chức nhân sự, các chế độ chính sách.
- Tổ chức, quản lý lao động tiền lương.
- Công tác văn thư hành chính lưu trữ.
- Xác định nhu cầu lao động hằng năm để lập kế hoạch tuyển dụng.
- Thực hiện chế độ bảo hộ lao động, xây dựng thời gian làm việc theo luật định.
- Hướng dẫn, kiểm soát, giám sát việc thực hiện các chế độ, chính sách của Công ty, quy định của Nhà nước và Pháp luật liên quan đến nhân sự, tiền lương và lao động.
- Thực hiện và đề nghị chế độ thôi việc, khen thưởng, kỷ luật, bồi thường vật chất luật lao động, xây dựng thời gian làm việc theo thời gian luật định.
- Tham mưu giải quyết những vấn đề lao động.

- Quản lý và xây dựng hệ thống lương cho toàn Công ty.
- Quản lý bảo hiểm xã hội và y tế.
- Theo dõi và khám sức khỏe định kỳ cho người lao động.
- Thực hiện trợ cấp cho chế độ ốm đau, thai sản, tai nạn nghề nghiệp.
- Lập hồ sơ thủ tục về quản lý đất đai của Công ty.
- Xin cấp quyền sử dụng đất cho Công ty và khách hàng.
- Đăng ký làm việc với các cơ quan nhà nước.
- Tiếp nhận và trình BTGĐ các công văn đi và đến, phân phối các công văn đó. Truyền đạt các chỉ thị của BTGĐ đến các phòng ban đồng thời theo dõi việc thực hiện các chỉ thị của cấp trên.
- Xây dựng mối quan hệ đối ngoại tốt đẹp với các cơ quan, đơn vị ngoài Công ty để giúp cho các hoạt động của Công ty được thuận lợi.

❖ ***Phòng Kinh Doanh:***

- Tham mưu và thực hiện công tác kinh doanh.
- Thực hiện ký kết hợp đồng với khách hàng.
- Soạn thảo hợp đồng kinh doanh trình BTGĐ phê duyệt và theo dõi thực hiện hợp đồng.
- Thực hiện công tác xúc tiến tìm kiếm khách hàng.

❖ ***Phòng Phát Triển Dự Án:***

- Tham mưu và thực hiện các dự án đầu tư.
- Theo dõi và thực hiện các dự án đầu tư.
- Soạn thảo hợp đồng kinh doanh trình BTGĐ phê duyệt và theo dõi thực hiện hợp đồng.
- Thực hiện công tác xúc tiến tìm kiếm khách hàng.

❖ ***Phòng Công Trường:***

- Tham mưu cho Lãnh đạo trả lời cho khách hàng bằng văn bản.

- Thu nhận cung cấp và trả lời các yêu cầu của khách hàng liên quan đến công việc của phòng (Trực tiếp, điện thoại, văn bản,…) và tổ chức thực hiện.

- Lập hồ sơ công việc phòng (yêu cầu sửa chữa, thiết kế, hợp đồng, thủ tục thanh toán, chấm công, nghỉ phép…).

- Lập hồ sơ thanh toán bảo hiểm cho những công trình hư hại có liên quan đến bảo hiểm.

- Kết hợp với phòng Hành chánh tổ chức thực hiện công tác an ninh trong toàn KCN.

- Thường xuyên kết hợp với các bộ phận của phòng (bảo trì, xử lý nước thải, cảnh quan, bảo vệ…) thực hiện sửa chữa, bảo hành Nhà Xưởng Xây Sẵn, duy tu bảo dưỡng cơ sở hạ tầng KCN, phân công người theo dõi báo cáo khi xảy ra hư hỏng.

- Điều hành, vận hành các trạm xử lý nước thải.

- Kiểm tra, giám sát chất lượng nước thải và môi trường các nhà máy.

- Lên kế hoạch và thực hiện trồng mới, chăm sóc, duy tu bảo dưỡng cây cỏ trong KCN.

- Kết hợp với các phòng ban khác giải quyết những thắc mắc, những tranh chấp của khách hàng có liên quan.

❖ ***Phòng Kỹ Thuật:***

- Tham mưu, giúp việc cho BTGĐ Công ty về quản lý công tác kỹ thuật của Công ty.

- Giúp BTGĐ Công ty giám sát, xây dựng và triển khai các dự án đầu tư, các công tác xây dựng cơ bản, duy tu, bảo trì, bảo dưỡng.

- Thực hiện duy trì công tác thống kê và cung cấp các thông số kỹ thuật của các công trình, dự án đã, đang và chuẩn bị đầu tư xây dựng của Công ty để phục vụ cho công tác tiếp thị bán hàng.

- Thực hiện giám sát, xây dựng các công trình của khách hàng và Công ty theo quy định của KCN Amata.
- Hướng dẫn kỹ thuật nghiệp vụ có liên quan đến công tác xây dựng cơ bản, đề xuất tổ chức các lớp học tập, phổ biến các văn bản pháp quy mới về xây dựng cơ bản cho nhân viên kỹ thuật xây dựng trong toàn Công ty.
- Phối hợp với phòng hành chánh nhân sự thực hiện công tác quan hệ cộng đồng và bảo vệ môi trường.
- Tham gia đàm phán với khách hàng về các công việc liên quan đến công tác xây dựng cơ bản trong KCN.
- Kiểm tra hư hỏng và đề xuất các biện pháp sửa chữa.

❖ ***Phòng Kế Toán:***

- Chịu trách nhiệm làm thủ tục để thanh toán khi nhận đầy đủ các chứng từ cần thiết theo đúng pháp luật.
- Chịu trách nhiệm lập báo cáo tài chính hàng quý, hàng tháng theo đúng quy định.
- Lập ngân sách, báo cáo cho hội đồng quản trị hàng quý.
- Chịu trách nhiệm về các báo cáo thuế phải nộp định kỳ tuân thủ đúng chính sách quy định của nhà nước.
- Cân đối các khoản tiền luân chuyển hiện có để tiến hành thanh toán.
- Kiểm tra lưu trữ các hợp đồng đã ký kết với khách hàng.
- Chịu trách nhiệm: thu tiền, lập giấy báo nợ khi đến hạn thanh toán, lập bảng tổng hợp tình hình nợ còn tồn đọng, giao hóa đơn hàng tháng cho khách hàng trong KCN.
- Nhận bảng lương hàng tháng, phân tích và đối chiếu số liệu. Chuẩn bị ngân sách để thanh toán lương đúng hạn cho nhân viên.
- Phối hợp với bộ phận hành chánh quản lý tài sản Công ty.

- Tính toán ghi chép, thể hiện tất cả các nghiệp vụ kinh tế phát sinh theo thứ tự thời gian trong đơn vị bằng giá tiền tệ một cách đầy đủ, chính xác, trung thực, kịp thời và có hệ thống.

- Bảo quản và lưu trữ tài liệu kế toán và các tài liệu khác có liên quan đến công tác kế toán.

➢ **Ưu và nhược điểm của cơ cấu tổ chức:**

- ***Ưu điểm:***

Các Bộ phận thực hiện theo sự chỉ đạo của Ban Tổng Giám đốc một cách nhanh chóng, đồng thời cũng nhận được sự phản hồi chính xác, kịp thời từ các Trưởng BP. Bên cạnh đó, Trưởng BP cũng được giao quyền hạn để khai thác sự sáng tạo, chủ động trong công việc và điều phối nhân viên làm việc có hiệu quả .

- ***Nhược điểm:***

Do đặc thù của Công ty là có hai văn phòng làm việc ở hai nơi nên đôi khi công việc chưa được phối hợp nhanh chóng và hiệu quả nhất.

Nhìn chung, cơ cấu trực tuyến chức năng thể hiện sự linh hoạt trong việc quản lý và tổ chức thực hiện của Công ty. Điều này hoàn toàn phù hợp với đặc điểm cũng như ngành nghề kinh doanh của Công ty.

1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng Phụ lục 3.2: Doanh thu qua các năm từ năm 2009 – 2011

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Năm	**2009**	**2010**	**2011**	**Tỷ lệ tăng**	
				So sánh năm 2010 với năm 2009	**So sánh năm 2011 với năm 2010**
Doanh thu	127.25	157.377	177.836	123.68%	113%
Nộp ngân sách	17.334	32.65	80	188.36%	245%
Lợi nhuận	43.094	76	110	176.36%	144.7%

[Nguồn: Phòng Kinh doanh]

Nhìn vào bảng số liệu thống kê về doanh thu của Công ty qua các năm ta có thể thấy được tình hình kinh doanh của Công ty khá tốt, doanh thu và lợi nhuận tăng

đều qua các năm, có thể nhận thấy nguyên nhân dẫn đến việc gia tăng này là do chất lượng dịch vụ ngày càng tăng, thu hút nhiều khách hàng đầu tư vào KCN, mở rộng các dự án xây dựng khu thương mại…, doanh thu tăng nổi trội nhất là vào năm 2010, tốc độ tăng đạt 23.68% so với năm 2009, ứng với giá trị 157.377 tỷ đồng, đồng thời lợi nhuận cũng tăng theo và tăng mạnh nhất vào năm 2010 chiếm tỷ lệ tăng 76.36%, ứng với giá trị 76 tỷ đồng.

1.2 Thực trạng tình hình nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Amata (Việt Nam)

❖ **Cơ cấu lao động 6 tháng cuối năm 2011**

Bảng Phụ lục 3.3 – a: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Độ tuổi	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dưới 30 tuổi	27	19
Từ 30 đến 40 tuổi	58	40.5
Trên 40 tuổi	58	40.5
Tổng	**143**	**100**

[Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp]

Lực lượng lao động tại Công ty chủ yếu là lao động ở độ tuổi trung bình từ 30 đến 40 tuổi và trên 40 tuổi, đều chiếm tỷ lệ 40.5%, lao động dưới 30 tuổi chỉ chiếm tỷ lệ 19%.

Bảng Phụ lục 3.3 – b: Cơ cấu lao động theo giới tính

Giới tính	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	91	64
Nữ	52	36
Tổng	**143**	**100**

[Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp]

Do tính chất đặc thù của Công ty là quản lý và kinh doanh cơ sở hạ tầng KCN, nên lao động nam chiếm tỷ lệ cao hơn lao động nữ; đặc biệt là trong Đội bảo vệ, bảo trì, cấp nước, xử lý nước thải, cảnh quan.

Bảng Phụ lục 3.3 – c: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Trình độ học vấn	Số lượng	Tỷ lệ (%)
THPT	77	54
Trung cấp, cao đẳng	17	12
Đại học	47	33
Trên đại học	2	1
Tổng	**143**	**100**

[Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp]

Nhân viên có trình độ trung học phổ thông chiếm tỷ lệ cao 54%; trong khi trung cấp và cao đẳng chỉ chiếm 12%, nhân viên có trình độ đại học cũng chiếm tỷ lệ cao 33%, chủ yếu là quản lý cấp trung và nhân viên làm việc tại các phòng ban; trên đại học chỉ chiếm 1%. Như vậy, xét theo trình độ học vấn thì tại Công ty nguồn nhân lực có trình độ cao và nguồn nhân lực trình độ lao động phổ thông là xấp xỉ nhau. Điều này được lý giải bởi số lượng nhân viên làm việc tại các công trường xây dựng chiếm tỷ lệ tới gần nửa trong tổng lao động tại Công ty.

Bảng Phụ lục 3.3 – d: Cơ cấu lao động theo thâm niên

Thâm niên	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dưới 3 năm	16	11.2
Từ 3 đến dưới 5 năm	23	16.1
Từ 5 đến dưới 10 năm	53	37
Từ 10 đến dưới 15 năm	25	17.5
Trên 15 năm	26	18.2
Tổng	**143**	**100**

[Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp]

Chiếm tỷ lệ cao nhất 37% là những nhân viên làm việc từ 5 năm đến dưới 10 năm; từ 10 đến 15 năm cũng chiếm tỷ lệ cao 35.7%, đây là lực lượng nòng cốt của Công ty nên cần có chính sách để giữ họ ở lại lâu dài với Công ty; bên cạnh đó những nhân viên làm việc dưới 3 năm chiếm tỷ lệ 11.2%, như vậy từ năm 2009, tuy tỷ lệ tuyển dụng nhân viên hàng năm thấp nhưng lượng nhân viên mới này cũng sẽ

một phần nào đó ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của Công ty vì nhân viên mới chưa quen việc, cần được hướng dẫn và đào tạo.

Bảng Phụ lục 3.3 – e: Cơ cấu lao động theo vị trí làm việc

Vị trí làm việc	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Quản lý	12	8
Nhân viên	126	88
Tổ trưởng, chuyên viên	5	4
Tổng	**143**	**100**

[Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp]

Xét Cơ cấu lao động theo vị trí làm việc, nhân viên chiếm tỷ lệ đông nhất với 88%, trong đó bao gồm nhân viên làm việc tại các phòng ban, tại các tổ bảo vệ, tổ môi trường, tổ hậu cần…, trong đó lực lượng nhân viên văn phòng và nhân viên kỹ thuật có trình độ chủ yếu từ cao đẳng đến đại học chiếm một số lượng đáng kể đã tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình giải quyết các vấn đề về chất lượng, quản lý công việc một cách hiệu quả.… Mặc dù quản lý chỉ chiếm tỷ lệ 8% nhưng do lực lượng lao động tại Công ty chỉ có 143 người nên tỷ lệ này cũng không phải là quá thấp. Bên cạnh đó, tổ trưởng tại các tổ thuộc các phòng ban và chuyên viên chiếm tỷ lệ 4%.

Bảng Phụ lục 3.3 – f: Cơ cấu lao động theo tình trạng hôn nhân

Tình trạng hôn nhân	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Chưa lập gia đình	33	23
Đã lập gia đình	110	77
Tổng	**143**	**100**

[Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp]

Nhìn vào bảng cơ cấu lao động theo tình trạng hôn nhân ta thấy số lao động đã lập gia đình chiếm tỷ lệ khá cao (gấp hơn 3 lần so với lao động chưa lập gia đình). Tỷ lệ lao động đã kết hôn cao (cùng với các chính sách đãi ngộ, quản lý nhân sự,…của Công ty) cũng thể hiện một phần nguyên nhân tình hình nhân sự tại Công ty ít biến động qua các năm.

Bảng Phụ lục 3.3 – g: Cơ cấu lao động theo thu nhập

Thu nhập	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dưới 4 triệu đồng	72	50.3
Từ 4 đến dưới 6 triệu đồng	16	11.2
Từ 6 đến dưới 8 triệu đồng	30	21
Trên 8 triệu đồng	25	17.5
Tổng	**143**	**100**

[Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp]

Thu nhập hiện tại của nhân viên đã bao gồm các khoản phụ cấp (phụ cấp đi lại, đắt đỏ, cơm trưa, …); nhân viên có thu nhập dưới 4 triệu đồng chiếm tỷ lệ cao trong tổng cơ cấu lao động 50.3%, những nhân viên này chủ yếu làm việc tại các tổ thuộc phòng Công trường, có trình độ THPT; nhân viên các phòng ban đến quản lý cấp trung và cấp cao có thu nhập từ 4 đến dưới 6 triệu đồng chiếm tỷ lệ 11.2%, từ 6 đến trên 8 triệu đồng chiếm tỷ lệ khá cao là 21%, trên 8 triệu đồng chiếm tỷ lệ 17.5%. Nhìn chung, mức thu nhập của nhân viên trong Công ty tương đối phù hợp với trình độ của họ.

PHỤ LỤC 4: THỐNG KÊ MÔ TẢ MẪU NGHIÊN CỨU

❖ THỐNG KÊ MÔ TẢ VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN

- ***Nhóm DN FDI dịch vụ***

Yếu tố	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kỷ luật khéo léo	95	3.00	5.00	4.08	0.55
Điều kiện làm việc	95	3.25	5.00	4.44	0.55
Đặc điểm công việc	95	2.00	5.00	3.42	0.63
Thu nhập	95	1.83	4.33	3.15	0.66
Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện	95	2.00	3.75	3.37	0.71
Quan hệ với cấp trên	95	2.00	4.80	3.72	0.59
Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	95	1.20	4.40	3.25	0.76
Sự thông cảm các vấn đề cá nhân	95	2.00	5.00	3.35	0.78
Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc	95	2.00	5.00	3.14	0.72
Công việc được đảm bảo	95	2.00	5.00	3.42	0.67
Mối quan hệ với đồng nghiệp	95	2.00	5.00	3.90	0.64
Trao quyền	95	2.00	4.00	3.03	0.72

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- ***Nhóm DN FDI sản xuất:***

Yếu tố	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kỷ luật khéo léo	322	1.60	5.00	3.91	0.68
Điều kiện làm việc	322	1.00	5.00	3.71	0.90
Đặc điểm công việc	322	1.50	5.00	3.40	0.77
Thu nhập	322	1.33	4.83	3.33	0.86
Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện	322	1.50	5.00	3.35	0.84
Quan hệ với cấp trên	322	1.40	4.80	3.67	0.84
Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	322	1.80	4.60	3.34	0.79
Sự thông cảm các vấn đề cá nhân	322	1.50	5.00	3.34	0.91
Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc	322	1.00	5.00	2.79	0.99
Công việc được đảm bảo	322	1.00	5.00	3.44	0.79
Mối quan hệ với đồng nghiệp	322	1.50	5.00	3.77	0.83
Trao quyền	322	1.33	5.00	3.02	0.90

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ THỐNG KÊ MÔ TẢ VỀ SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN

- ***Nhóm DN FDI dịch vụ***

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Sat1	95	2	4	3.66	.057	.558	-1.432	.247	1.139	.490
Sat2	95	2	4	2.91	.085	.826	.180	.247	-1.514	.490
Sat3	95	2	4	3.20	.065	.629	-.178	.247	-.551	.490
Sat4	95	2	4	2.88	.090	.874	.229	.247	-1.662	.490
Valid N (listwise)	95									

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- ***Nhóm DN FDI sản xuất***

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Sat1	322	2	5	3.52	.036	.652	-.228	.136	-.183	.271
Sat2	322	1	5	2.57	.048	.863	1.213	.136	.445	.271
Sat3	322	2	5	3.43	.037	.667	-.064	.136	-.238	.271
Sat4	322	1	5	2.57	.050	.898	1.247	.136	.249	.271
Valid N (listwise)	322									

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ THỐNG KÊ MÔ TẢ VỀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN

- ***Nhóm DN FDI dịch vụ***

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Loy1	95	2	5	3.29	.073	.713	-.320	.247	-.683	.490
Loy2	95	2	5	3.02	.086	.838	.293	.247	-.784	.490
Loy3	95	2	5	3.57	.065	.630	-.655	.247	.070	.490
Loy4	95	2	4	2.69	.075	.730	.547	.247	-.943	.490
Valid N (listwise)	95									

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- ***Nhóm DN FDI sản xuất***

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Loy1	322	2	5	3.29	.048	.858	-.206	.136	-.997	.271
Loy2	322	2	5	2.84	.050	.889	.537	.136	-1.016	.271
Loy3	322	2	5	3.39	.040	.721	-.253	.136	-.432	.271
Loy4	322	2	5	2.54	.046	.832	1.261	.136	.314	.271
Valid N (listwise)	322									

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY CỦA THANG ĐO KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI DỊCH VỤ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Thang đo Kỷ luật khéo léo				**.925**
Dis1	16.21	4.423	.769	.919
Dis2	16.26	4.175	.801	.911
Dis3	16.34	3.800	.840	.901
Dis4	16.38	3.600	.840	.902
Dis5	16.45	3.527	.834	.905
Thang đo Điều kiện làm việc				**.867**
Con1	13.23	2.137	.795	.804
Con2	13.22	2.110	.819	.795
Con3	13.23	2.073	.803	.798
Con4	13.53	2.039	.540	.927
Thang đo Đặc điểm công việc				**.819**
Job1	10.33	2.648	.631	.777
Job2	10.42	2.395	.712	.738
Job3	10.40	2.306	.808	.693
Job4	10.73	2.648	.454	.866
Thang đo Thu nhập				**.856**
Wag1	15.62	7.046	.634	.834
Wag2	16.03	5.648	.665	.843
Wag3	15.84	6.624	.694	.822
Wag4	15.69	7.087	.697	.826
Wag5	15.48	7.231	.640	.834
Wag6	15.75	7.212	.641	.834
Thang đo Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện				**.853**
App1	9.92	3.738	.641	.836
App2	10.04	3.317	.777	.780
App3	10.12	3.103	.830	.753
App4	10.35	3.293	.572	.877
Thang đo Mối quan hệ với cấp trên				**.803**
Man1	14.68	4.835	.021	.874
Man2	14.82	3.021	.731	.716
Man3	14.81	3.028	.735	.715
Man4	14.99	2.862	.734	.713
Man5	15.09	3.002	.668	.738
Thang đo Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp				**.782**
Pro1	12.92	5.355	.554	.742
Pro2	13.38	4.961	.532	.755
Pro3	13.29	4.912	.622	.718
Pro4	12.92	5.291	.610	.724
Pro5	12.59	6.223	.508	.762

Thang đo Sự thông cảm các vấn đề cá nhân				**.876**
Sym1	9.87	4.388	.743	.839
Sym2	9.96	4.019	.834	.802
Sym3	10.08	4.035	.756	.832
Sym4	10.28	4.376	.617	.889
Thang đo Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc				**.908**
Bei1	8.97	4.350	.579	.950
Bei2	9.64	3.722	.823	.870
Bei3	9.54	3.443	.897	.842
Bei4	9.49	3.572	.887	.846
Thang đo Công việc được đảm bảo				**.922**
Sec1	7.02	1.766	.813	.912
Sec2	6.84	1.560	.897	.842
Sec3	6.68	1.580	.822	.906
Thang đo Mối quan hệ với đồng nghiệp				**.901**
Col1	11.61	3.198	.793	.871
Col2	11.69	2.831	.804	.863
Col3	11.76	2.909	.729	.893
Col4	11.71	2.955	.808	.862
Thang đo Trao quyền				**.866**
Emp1	5.76	1.696	.667	.894
Emp2	6.19	1.708	.811	.753
Emp3	6.22	1.791	.772	.790
Thang đo Sự hài lòng đối với tổ chức				**.684**
Sat1	8.99	3.202	.455	.637
Sat2	9.75	2.425	.510	.591
Sat3	9.45	3.378	.280	.720
Sat4	9.77	1.988	.678	.452
Thang đo Lòng trung thành đối với tổ chức				**.739**
Loy1	9.28	3.227	.416	.741
Loy2	9.56	2.802	.462	.730
Loy3	9.01	2.989	.649	.625
Loy4	9.88	2.720	.641	.614

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 6: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ
KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI DỊCH VỤ

KẾT QUẢ CHẠY EFA CÁC BIẾN ĐỘC LẬP

❖ KẾT QUẢ CHẠY EFA LẦN 1:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.652
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4022.239
	df	1275
	Sig.	.000

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.115	15.912	15.912	8.115	15.912	15.912	4.489	8.802	8.802
2	5.904	11.577	27.489	5.904	11.577	27.489	3.747	7.347	16.149
3	4.658	9.134	36.623	4.658	9.134	36.623	3.383	6.634	22.783
4	3.400	6.668	43.291	3.400	6.668	43.291	3.316	6.502	29.285
5	3.055	5.990	49.281	3.055	5.990	49.281	3.209	6.293	35.578
6	2.899	5.683	54.964	2.899	5.683	54.964	3.133	6.143	41.721
7	2.699	5.293	60.257	2.699	5.293	60.257	3.122	6.121	47.842
8	2.237	4.387	64.644	2.237	4.387	64.644	3.044	5.969	53.811
9	1.880	3.685	68.329	1.880	3.685	68.329	3.000	5.883	59.694
10	1.671	3.276	71.606	1.671	3.276	71.606	2.969	5.821	65.515
11	1.349	2.645	74.251	1.349	2.645	74.251	2.916	5.718	71.233
12	1.300	2.548	76.799	1.300	2.548	76.799	2.839	5.566	76.799

Extraction Method: Principal Component Analysis.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Rotated Component Matrix[a]

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dis3	.863											
Dis2	.862											
Dis5	.842											
Dis4	.837											
Dis1	.832											
Wag3		.812										
Wag2		.765										
Wag1		.763										
Wag6		.761										
Wag4		.757										
Wag5		.674										
Col4			.884									
Col2			.861									
Col3			.844									
Col1			.840									
App3				.839								
App2				.774								
App4				.735								
App1				.639								
Man1												
Bei1												
Man2					.840							
Man3					.819							
Man4					.815							
Man5					.745							
Sym2						.857						
Sym3						.837						
Sym1						.776						
Sym4						.689						
Con2							.814					
Con3							.813					
Con1							.808					
Con4							.795					
Bei4								.810				
Bei3								.797				

Bei2								.749				
Sec2									.885			
Sec1									.866			
Sec3									.857			
Pro3										.803		
Pro4										.792		
Pro1										.691		
Pro2										.646		
Pro5										.598		
Job3											.875	
Job2											.861	
Job1											.744	
Job4											.572	
Emp3												.854
Emp2												.763
Emp1												.668

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 10 iterations.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ **KẾT QUẢ CHẠY EFA LẦN 2:**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		**.655**
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3893.987
	df	1176
	Sig.	**.000**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.730	15.776	15.776	7.730	15.776	15.776	4.491	9.165	9.165
2	5.860	11.959	27.735	5.860	11.959	27.735	3.724	7.601	16.765
3	4.519	9.222	36.957	4.519	9.222	36.957	3.379	6.896	23.661
4	3.394	6.927	43.884	3.394	6.927	43.884	3.185	6.499	30.160
5	3.025	6.174	50.058	3.025	6.174	50.058	3.107	6.340	36.500
6	2.892	5.903	55.961	2.892	5.903	55.961	3.105	6.338	42.838
7	2.694	5.497	61.458	2.694	5.497	61.458	3.078	6.282	49.120
8	2.169	4.427	65.885	2.169	4.427	65.885	3.046	6.216	55.336
9	1.858	3.791	69.676	1.858	3.791	69.676	2.951	6.023	61.359
10	1.655	3.377	73.053	1.655	3.377	73.053	2.778	5.670	67.029
11	1.320	2.694	75.747	1.320	2.694	75.747	2.758	5.629	72.658
12	1.227	2.505	78.252	1.227	2.505	78.252	2.741	5.594	**78.252**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Rotated Component Matrix[a]

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dis3	.866											
Dis2	.863											
Dis5	.843											
Dis4	.838											
Dis1	.835											

Wag3		.810									
Wag1		.770									
Wag6		.764									
Wag4		.762									
Wag2		.752									
Wag5		.680									
Col4			.888								
Col2			.862								
Col3			.843								
Col1			.839								
Man2				.852							
Man3				.830							
Man4				.813							
Man5				.750							
Con2					.825						
Con3					.819						
Con1					.814						
Con4					.796						
App3						.873					
App2						.806					
App4						.712					
App1						.708					
Sym2							.848				
Sym3							.840				
Sym1							.779				
Sym4							.715				
Sec2								.892			
Sec3								.864			
Sec1								.859			
Pro3									.804		
Pro4									.793		
Pro1									.692		
Pro2									.652		
Pro5									.596		
Job3										.875	
Job2										.853	
Job1										.705	
Job4										.669	
Emp3											.858

Emp2											.778	
Emp1											.678	
Bei4												.790
Bei3												.776
Bei2												.729

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 8 iterations.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

KẾT QUẢ CHẠY EFA CÁC BIẾN PHỤ THUỘC

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		**.789**
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	323.895
	df	28
	Sig.	**.000**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.808	47.605	47.605	3.808	47.605	47.605	2.971	37.143	37.143
2	1.312	16.400	64.004	1.312	16.400	64.004	2.149	26.861	**64.004**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Sat4	.835	
Sat2	.822	
Sat3	.820	
Sat1	.815	
Loy1		.815
Loy4		.698
Loy2		.645
Loy3		.609

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY SAU EFA KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI DỊCH VỤ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Thang đo Kỷ luật khéo léo				**.925**
Dis1	16.21	4.423	.769	.919
Dis2	16.26	4.175	.801	.911
Dis3	16.34	3.800	.840	.901
Dis4	16.38	3.600	.840	.902
Dis5	16.45	3.527	.834	.905
Thang đo Điều kiện làm việc				**.867**
Con1	13.23	2.137	.795	.804
Con2	13.22	2.110	.819	.795
Con3	13.23	2.073	.803	.798
Con4	13.53	2.039	.540	.927
Thang đo Đặc điểm công việc				**.819**
Job1	10.33	2.648	.631	.777
Job2	10.42	2.395	.712	.738
Job3	10.40	2.306	.808	.693
Job4	10.73	2.648	.454	.866
Thang đo Thu nhập				**.856**
Wag1	15.62	7.046	.634	.834
Wag2	16.03	5.648	.665	.843
Wag3	15.84	6.624	.694	.822
Wag4	15.69	7.087	.697	.826
Wag5	15.48	7.231	.640	.834
Wag6	15.75	7.212	.641	.834
Thang đo Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện				**.853**
App1	9.92	3.738	.641	.836
App2	10.04	3.317	.777	.780
App3	10.12	3.103	.830	.753
App4	10.35	3.293	.572	.877
Thang đo Mối quan hệ với cấp trên				**.874**
Man2	10.91	2.895	.734	.838
Man3	10.89	2.904	.738	.837
Man4	11.07	2.707	.756	.829
Man5	11.18	2.829	.697	.853
Thang đo Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp				**.782**
Pro1	12.92	5.355	.554	.742
Pro2	13.38	4.961	.532	.755
Pro3	13.29	4.912	.622	.718
Pro4	12.92	5.291	.610	.724
Pro5	12.59	6.223	.508	.762

Thang đo Sự thông cảm các vấn đề cá nhân				**.876**
Sym1	9.87	4.388	.743	.839
Sym2	9.96	4.019	.834	.802
Sym3	10.08	4.035	.756	.832
Sym4	10.28	4.376	.617	.889
Thang đo Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc				**.950**
Bei2	6.06	2.124	.822	.981
Bei3	5.96	1.871	.933	.898
Bei4	5.92	1.950	.935	.897
Thang đo Công việc được đảm bảo				**.922**
Sec1	7.02	1.766	.813	.912
Sec2	6.84	1.560	.897	.842
Sec3	6.68	1.580	.822	.906
Thang đo Mối quan hệ với đồng nghiệp				**.901**
Col1	11.61	3.198	.793	.871
Col2	11.69	2.831	.804	.863
Col3	11.76	2.909	.729	.893
Col4	11.71	2.955	.808	.862
Thang đo Trao quyền				**.866**
Emp1	5.76	1.696	.667	.894
Emp2	6.19	1.708	.811	.753
Emp3	6.22	1.791	.772	.790
Thang đo Sự hài lòng đối với tổ chức				**.684**
Sat1	8.99	3.202	.455	.637
Sat2	9.75	2.425	.510	.591
Sat3	9.45	3.378	.280	.720
Sat4	9.77	1.988	.678	.452
Thang đo Lòng trung thành đối với tổ chức				**.739**
Loy1	9.28	3.227	.416	.741
Loy2	9.56	2.802	.462	.730
Loy3	9.01	2.989	.649	.625
Loy4	9.88	2.720	.641	.614

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ HỒI QUY KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI DỊCH VỤ

❖ KẾT QUẢ HỒI QUY VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.801[a]	.698	**.624**	.39885	2.209

a. Predictors: (Constant), EMPa, CONa, JOBa, COLa, WAGa, PROa, SECa, MANa, APPa, DISa, SYMa, BEIa
b. Dependent Variable: SATa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.927	12	1.077	**6.772**	**.000[a]**
	Residual	13.044	82	.159		
	Total	25.971	94			

a. Predictors: (Constant), EMPa, CONa, JOBa, COLa, WAGa, PROa, SECa, MANa, APPa, DISa, SYMa, BEIa
b. Dependent Variable: SATa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.657	.739		.889	.377		
	DISa	-.143	.104	-.133	-1.379	.172	.657	1.522
	CONa	.008	.101	.007	.076	.939	.745	1.342
	JOBa	.135	.092	.131	1.463	.147	.762	1.313
	WAGa	.087	.086	.085	1.014	.314	.869	1.150
	APPa	**.168**	**.086**	**.190**	**1.945**	**.055**	**.641**	**1.561**
	MANa	-.062	.086	-.064	-.714	.477	.753	1.329
	PROa	-.012	.079	-.013	-.149	.882	.860	1.162
	SYMa	**.161**	**.076**	**.205**	**2.121**	**.037**	**.658**	**1.520**
	BEIa	-.070	.081	-.093	-.867	.388	.537	1.862
	SECa	.078	.078	.093	.999	.321	.701	1.426
	COLa	.091	.078	.098	1.165	.247	.866	1.155
	EMPa	**.350**	**.082**	**.424**	**4.252**	**.000**	**.615**	**1.627**

a. Dependent Variable: SATa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ **KẾT QUẢ HỒI QUY VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC:**

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.805[a]	.655	**.647**	.39999	2.077

a. Predictors: (Constant), EMPa, CONa, JOBa, COLa, WAGa, PROa, SECa, MANa, APPa, DISa, SYMa, BEIa

b. Dependent Variable: LOYa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.078	12	1.256	**7.853**	**.000[a]**
	Residual	13.119	82	.160		
	Total	28.197	94			

a. Predictors: (Constant), EMPa, CONa, JOBa, COLa, WAGa, PROa, SECa, MANa, APPa, DISa, SYMa, BEIa
b. Dependent Variable: LOYa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.115	.741		.155	.877		
	DISa	.130	.104	.116	1.245	.217	.657	1.522
	CONa	-.064	.101	-.055	-.634	.528	.745	1.342
	JOBa	.060	.092	.056	.647	.520	.762	1.313
	WAGa	.100	.086	.094	1.163	.248	.869	1.150
	APPa	**.235**	**.086**	**.256**	**2.724**	**.008**	**.641**	**1.561**
	MANa	-.143	.087	-.144	-1.656	.102	.753	1.329
	PROa	-.083	.079	-.085	-1.047	.298	.860	1.162
	SYMa	.095	.076	.116	1.248	.216	.658	1.520
	BEIa	-.005	.081	-.007	-.066	.948	.537	1.862
	SECa	.078	.079	.089	.993	.324	.701	1.426
	COLa	**.153**	**.078**	**.158**	**1.956**	**.054**	**.866**	**1.155**
	EMPa	**.363**	**.083**	**.422**	**4.395**	**.000**	**.615**	**1.627**

a. Dependent Variable: LOYa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ **KẾT QUẢ HỒI QUY VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ HÀI LÒNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC:**

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.802[a]	.643	**.638**	.37217	1.611

a. Predictors: (Constant), SATa
b. Dependent Variable: LOYa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.316	1	15.316	**110.574**	**.000[a]**
	Residual	12.882	93	.139		
	Total	28.197	94			

a. Predictors: (Constant), SATa
b. Dependent Variable: LOYa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.716	.234		3.056	.003		
	SATa	**.768**	**.073**	**.737**	**10.515**	**.000**	**1.000**	**1.000**

a. Dependent Variable: LOYa

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 9: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY TRƯỚC EFA KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI SẢN XUẤT

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Thang đo Kỷ luật khéo léo				**.846**
Dis1	15.61	4.793	.659	.813
Dis2	15.57	5.018	.645	.818
Dis3	15.54	4.767	.720	.798
Dis4	15.77	4.456	.611	.833
Dis5	15.65	4.944	.664	.813
Thang đo Điều kiện làm việc				**.815**
Con1	11.17	5.085	.572	.797
Con2	11.17	4.803	.691	.740
Con3	11.29	4.600	.673	.749
Con4	10.86	5.510	.616	.779
Thang đo Đặc điểm công việc				**.825**
Job1	9.90	4.295	.592	.808
Job2	10.32	3.390	.686	.762
Job3	10.27	3.467	.726	.742
Job4	10.29	3.684	.615	.796
Thang đo Thu nhập				**.830**
Wag1	16.59	10.062	.656	.792
Wag2	16.96	10.235	.543	.822
Wag3	16.85	10.080	.675	.787
Wag4	16.48	10.481	.694	.784
Wag5	16.27	12.340	.615	.811
Wag6	16.62	12.030	.521	.819
Thang đo Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện				**.838**
App1	9.82	4.865	.634	.811
App2	10.01	4.477	.754	.760
App3	10.01	4.346	.777	.748
App4	10.32	4.504	.550	.859
Thang đo Mối quan hệ với cấp trên				**.851**
Man1	14.48	9.976	.460	.869
Man2	14.81	6.503	.817	.774
Man3	14.75	6.661	.791	.782
Man4	14.68	7.135	.715	.805
Man5	14.60	8.185	.578	.841
Thang đo Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp				**.770**
Pro1	13.12	6.950	.380	.896
Pro2	13.65	4.527	.817	.733
Pro3	13.54	4.710	.754	.762
Pro4	13.58	4.748	.737	.771
Pro5	12.82	8.520	-.012	.844

Thang đo Sự thông cảm các vấn đề cá nhân				**.858**
Sym1	9.94	5.516	.769	.793
Sym2	10.03	5.482	.759	.796
Sym3	9.93	5.955	.685	.828
Sym4	10.21	5.371	.624	.861
Thang đo Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc				**.856**
Bei1	8.19	7.219	.492	.900
Bei2	8.52	6.250	.806	.773
Bei3	8.43	6.178	.742	.798
Bei4	8.36	6.100	.782	.781
Thang đo Công việc được đảm bảo				**.880**
Sec1	7.07	2.213	.675	.916
Sec2	6.83	2.013	.851	.754
Sec3	6.74	2.200	.788	.814
Thang đo Mối quan hệ với đồng nghiệp				**.896**
Col1	11.30	5.744	.629	.913
Col2	11.26	4.840	.850	.837
Col3	11.30	4.946	.809	.852
Col4	11.42	4.120	.827	.851
Thang đo Trao quyền				**.863**
Emp1	5.71	3.198	.553	.967
Emp2	6.20	2.486	.845	.706
Emp3	6.21	2.464	.847	.704
Thang đo Sự hài lòng đối với tổ chức				**.795**
Sat1	8.57	4.090	.564	.768
Sat2	9.52	3.309	.620	.740
Sat3	8.66	4.087	.544	.775
Sat4	9.53	2.935	.734	.675
Thang đo Lòng trung thành đối với tổ chức				**.751**
Loy1	8.77	3.839	.504	.718
Loy2	9.22	3.962	.429	.763
Loy3	8.67	4.011	.602	.671
Loy4	9.52	3.465	.683	.615

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 10: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ

KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI SẢN XUẤT

KẾT QUẢ CHẠY EFA CÁC BIẾN ĐỘC LẬP

❖ KẾT QUẢ CHẠY EFA LẦN 1:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.739
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13896.770
	df	1275
	Sig.	.000

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.669	18.959	18.959	9.669	18.959	18.959	3.526	6.913	6.913
2	5.001	9.805	28.764	5.001	9.805	28.764	3.524	6.909	13.823
3	3.858	7.564	36.328	3.858	7.564	36.328	3.407	6.680	20.503
4	3.281	6.433	42.761	3.281	6.433	42.761	3.383	6.632	27.135
5	2.913	5.712	48.474	2.913	5.712	48.474	3.305	6.480	33.615
6	2.676	5.246	53.720	2.676	5.246	53.720	3.206	6.286	39.901
7	2.302	4.513	58.233	2.302	4.513	58.233	3.168	6.212	46.113
8	1.960	3.843	62.077	1.960	3.843	62.077	3.139	6.155	52.268
9	1.817	3.563	65.640	1.817	3.563	65.640	3.034	5.949	58.217
10	1.697	3.327	68.967	1.697	3.327	68.967	2.891	5.669	63.886
11	1.535	3.010	71.977	1.535	3.010	71.977	2.810	5.511	69.397
12	1.270	2.490	74.468	1.270	2.490	74.468	2.586	5.071	74.468

Extraction Method: Principal Component Analysis.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Rotated Component Matrix[a]

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Wag1	.753											
Wag5	.691											
Wag3	.690											
Wag4	.676											
Wag2	.614											
Wag6	.594											
Dis3		.856										
Dis1		.801										
Dis2		.723										
Dis4		.722										
Dis5		.708										
Bei2			.889									
Bei4			.847									
Bei3			.824									
Bei1			.579									
Job1				.788								
Job3				.745								
Job2				.726								
Job4				.692								
Sym2					.860							
Sym1					.829							
Sym3					.759							
Sym4					.719							
App2						.857						
App3						.829						
App1						.754						
App4						.640						
Con2							.773					
Con3							.766					
Con4							.764					
Con1							.736					
Col2								.786				
Col4								.747				
Col3								.689				
Col1								.620				

Man3									.838			
Man2									.763			
Man5									.586			
Man4									.560			
Man1									.522			
Emp2										.885		
Emp3										.880		
Emp1										.673		
Pro5												
Pro2											.795	
Pro3											.766	
Pro4											.727	
Pro1											.596	
Sec2												.909
Sec3												.885
Sec1												.843

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ **KẾT QUẢ CHẠY EFA LẦN 2:**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		**.740**
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	13839.960
	df	1225
	Sig.	**.000**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.668	19.336	19.336	9.668	19.336	19.336	3.522	7.044	7.044
2	4.979	9.959	29.295	4.979	9.959	29.295	3.478	6.956	13.999
3	3.850	7.700	36.995	3.850	7.700	36.995	3.388	6.777	20.776
4	3.281	6.562	43.557	3.281	6.562	43.557	3.324	6.648	27.424
5	2.912	5.825	49.381	2.912	5.825	49.381	3.319	6.638	34.062
6	2.609	5.217	54.598	2.609	5.217	54.598	3.215	6.430	40.492
7	2.301	4.603	59.201	2.301	4.603	59.201	3.181	6.362	46.855
8	1.955	3.910	63.111	1.955	3.910	63.111	3.144	6.289	53.143
9	1.805	3.611	66.722	1.805	3.611	66.722	3.034	6.069	59.212
10	1.647	3.294	70.016	1.647	3.294	70.016	2.832	5.664	64.876
11	1.529	3.058	73.074	1.529	3.058	73.074	2.772	5.543	70.419
12	1.258	2.517	75.591	1.258	2.517	75.591	2.586	5.172	**75.591**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Rotated Component Matrix[a]

	Component											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Wag1	.752											
Wag5	.699											
Wag3	.684											
Wag4	.673											
Wag6	.605											
Wag2	.598											
Dis3		.854										
Dis1		.805										
Dis2		.733										
Dis4		.722										
Dis5		.703										
Bei2			.887									
Bei4			.848									
Bei3			.823									
Bei1			.579									

Job1				.794								
Job3				.749								
Job2				.721								
Job4				.688								
Sym2					.859							
Sym1					.833							
Sym3					.760							
Sym4					.721							
App2						.859						
App3						.828						
App1						.755						
App4						.641						
Col2							.793					
Col4							.754					
Col3							.714					
Col1							.619					
Con2								.775				
Con4								.769				
Con3								.758				
Con1								.731				
Man3									.837			
Man2									.765			
Man5									.580			
Man4									.562			
Man1									.524			
Emp2										.897		
Emp3										.893		
Emp1										.681		
Pro2											.791	
Pro3											.764	
Pro4											.721	
Pro1											.613	
Sec2												.909
Sec3												.885
Sec1												.844

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

KẾT QUẢ CHẠY EFA CÁC BIẾN PHỤ THUỘC

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		**.780**
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1816.779
	df	28
	Sig.	**.000**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.352	54.400	54.400	4.352	54.400	54.400	3.077	38.456	38.456
2	1.352	16.898	71.297	1.352	16.898	71.297	2.627	32.841	**71.297**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Sat4	.875	
Sat3	.857	
Sat1	.852	
Sat2	.827	
Loy4		.801
Loy1		.772
Loy3		.744
Loy2		.708

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 11: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY SAU EFA KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI SẢN XUẤT

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Thang đo Kỷ luật khéo léo				**.846**
Dis1	15.61	4.793	.659	.813
Dis2	15.57	5.018	.645	.818
Dis3	15.54	4.767	.720	.798
Dis4	15.77	4.456	.611	.833
Dis5	15.65	4.944	.664	.813
Thang đo Điều kiện làm việc				**.815**
Con1	11.17	5.085	.572	.797
Con2	11.17	4.803	.691	.740
Con3	11.29	4.600	.673	.749
Con4	10.86	5.510	.616	.779
Thang đo Đặc điểm công việc				**.825**
Job1	9.90	4.295	.592	.808
Job2	10.32	3.390	.686	.762
Job3	10.27	3.467	.726	.742
Job4	10.29	3.684	.615	.796
Thang đo Thu nhập				**.830**
Wag1	16.59	10.062	.656	.792
Wag2	16.96	10.235	.543	.822
Wag3	16.85	10.080	.675	.787
Wag4	16.48	10.481	.694	.784
Wag5	16.27	12.340	.615	.811
Wag6	16.62	12.030	.521	.819
Thang đo Được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện				**.838**
App1	9.82	4.865	.634	.811
App2	10.01	4.477	.754	.760
App3	10.01	4.346	.777	.748
App4	10.32	4.504	.550	.859
Thang đo Mối quan hệ với cấp trên				**.851**
Man1	14.48	9.976	.460	.869
Man2	14.81	6.503	.817	.774
Man3	14.75	6.661	.791	.782
Man4	14.68	7.135	.715	.805
Man5	14.60	8.185	.578	.841
Thang đo Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp				**.844**
Pro1	9.27	6.689	.410	.896
Pro2	9.80	4.369	.824	.733
Pro3	9.68	4.536	.766	.762
Pro4	9.73	4.573	.749	.771

Thang đo Sự thông cảm các vấn đề cá nhân				**.858**
Sym1	9.94	5.516	.769	.793
Sym2	10.03	5.482	.759	.796
Sym3	9.93	5.955	.685	.828
Sym4	10.21	5.371	.624	.861
Thang đo Được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc				**.856**
Bei1	8.19	7.219	.492	.900
Bei2	8.52	6.250	.806	.773
Bei3	8.43	6.178	.742	.798
Bei4	8.36	6.100	.782	.781
Thang đo Công việc được đảm bảo				**.880**
Sec1	7.07	2.213	.675	.916
Sec2	6.83	2.013	.851	.754
Sec3	6.74	2.200	.788	.814
Thang đo Mối quan hệ với đồng nghiệp				**.896**
Col1	11.30	5.744	.629	.913
Col2	11.26	4.840	.850	.837
Col3	11.30	4.946	.809	.852
Col4	11.42	4.120	.827	.851
Thang đo Trao quyền				**.863**
Emp1	5.71	3.198	.553	.967
Emp2	6.20	2.486	.845	.706
Emp3	6.21	2.464	.847	.704
Thang đo Sự hài lòng đối với tổ chức				**.795**
Sat1	8.57	4.090	.564	.768
Sat2	9.52	3.309	.620	.740
Sat3	8.66	4.087	.544	.775
Sat4	9.53	2.935	.734	.675
Thang đo Lòng trung thành đối với tổ chức				**.751**
Loy1	8.77	3.839	.504	.718
Loy2	9.22	3.962	.429	.763
Loy3	8.67	4.011	.602	.671
Loy4	9.52	3.465	.683	.615

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 12: KẾT QUẢ HỒI QUY

KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI SẢN XUẤT

❖ KẾT QUẢ HỒI QUY VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.799[a]	.638	**.622**	.40080	2.090

a. Predictors: (Constant), EMPb, SECb, DISb, CONb, JOBb, APPb, SYMb, BEIb, WAGb, PROb, MANb, COLb
b. Dependent Variable: SATb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70.738	12	5.895	**36.696**	**.000[a]**
	Residual	49.637	309	.161		
	Total	120.376	321			

a. Predictors: (Constant), EMPb, SECb, DISb, CONb, JOBb, APPb, SYMb, BEIb, WAGb, PROb, MANb, COLb
b. Dependent Variable: SATb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.318	.246		-5.354	.000		
	DISb	.069	.046	.061	1.488	.138	.804	1.243
	CONb	.012	.035	.014	.327	.744	.766	1.306
	JOBb	.067	.044	.068	1.514	.131	.655	1.526
	WAGb	**.186**	**.046**	**.197**	**4.083**	**.000**	**.573**	**1.744**
	APPb	**.231**	**.040**	**.261**	**5.811**	**.000**	**.661**	**1.513**
	MANb	**.167**	**.046**	**.186**	**3.607**	**.000**	**.504**	**1.986**
	PROb	-.026	.039	-.031	-.666	.506	.622	1.608
	SYMb	**.120**	**.034**	**.151**	**3.508**	**.001**	**.719**	**1.390**
	BEIb	**.167**	**.032**	**.226**	**5.231**	**.000**	**.716**	**1.397**
	SECb	**.128**	**.034**	**.148**	**3.776**	**.000**	**.865**	**1.157**
	COLb	.047	.045	.056	1.052	.293	.473	2.114
	EMPb	**.131**	**.032**	**.170**	**4.065**	**.000**	**.764**	**1.310**

a. Dependent Variable: SATb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ **KẾT QUẢ HỒI QUY VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC:**

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.785[a]	.616	**.601**	.39548	1.923

a. Predictors: (Constant), EMPb, SECb, DISb, CONb, JOBb, APPb, SYMb, BEIb, WAGb, PROb, MANb, COLb

b. Dependent Variable: LOYb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.469	12	6.456	**41.276**	**.000[a]**
	Residual	48.329	309	.156		
	Total	125.797	321			

a. Predictors: (Constant), EMPb, SECb, DISb, CONb, JOBb, APPb, SYMb, BEIb, WAGb, PROb, MANb, COLb
b. Dependent Variable: LOYb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.370	.243		-5.640	.000		
	DISb	.011	.046	.009	.235	.814	.804	1.243
	CONb	.062	.035	.071	1.768	.078	.766	1.306
	JOBb	.075	.044	.075	1.725	.085	.655	1.526
	WAGb	**.131**	**.045**	**.135**	**2.904**	**.004**	**.573**	**1.744**
	APPb	**.198**	**.039**	**.219**	**5.041**	**.000**	**.661**	**1.513**
	MANb	**.280**	**.046**	**.305**	**6.132**	**.000**	**.504**	**1.986**
	PROb	.024	.038	.028	.621	.535	.622	1.608
	SYMb	**.079**	**.034**	**.097**	**2.322**	**.021**	**.719**	**1.390**
	BEIb	**.153**	**.032**	**.201**	**4.830**	**.000**	**.716**	**1.397**
	SECb	**.075**	**.033**	**.085**	**2.244**	**.026**	**.865**	**1.157**
	COLb	.076	.044	.088	1.714	.088	.473	2.114
	EMPb	**.142**	**.032**	**.180**	**4.473**	**.000**	**.764**	**1.310**

a. Dependent Variable: LOYb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ **KẾT QUẢ HỒI QUY VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ HÀI LÒNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI TỔ CHỨC:**

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.807[a]	.651	**.650**	.37020	1.760

a. Predictors: (Constant), SATb
b. Dependent Variable: LOYb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.942	1	81.942	**597.916**	**.000[a]**
	Residual	43.855	320	.137		
	Total	125.797	321			

a. Predictors: (Constant), SATb
b. Dependent Variable: LOYb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.520	.104		5.000	.000		
	SATb	**.825**	**.034**	**.807**	**24.452**	**.000**	**1.000**	**1.000**

a. Dependent Variable: LOYb

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 13: KIỂM ĐỊNH ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI DỊCH VỤ

❖ PL13.1 KIỂM ĐỊNH THEO GIỚI TÍNH NHÂN VIÊN

▪ PL 13.1.1 KIỂM ĐỊNH MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN THEO GIỚI TÍNH

Group Statistics

Giới tính		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SATa	Nam	60	3.1458	.50901	.06571
	Nữ	35	3.1929	.55930	.09454

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Independent Samples Test

			SATa	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F		.483	
	Sig.		**.489**	
t-test for Equality of Means	t		-.419	-.408
	df		93	65.923
	Sig. (2-tailed)		**.676**	.684
	Mean Difference		-.04702	-.04702
	Std. Error Difference		.11229	.11513
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.27001	-.27690
		Upper	.17596	.18285

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- **PL 13.1.2 KIỂM ĐỊNH LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN THEO GIỚI TÍNH**

Group Statistics

Giới tính		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOYa	Nam	60	3.0542	.57322	.07400
	Nữ	35	3.3000	.46888	.07926

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Independent Samples Test

			LOYa	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F		1.655	
	Sig.		**.201**	
t-test for Equality of Means	t		-2.151	-2.267
	df		93	82.841
	Sig. (2-tailed)		**.034**	.026
	Mean Difference		-.24583	-.24583
	Std. Error Difference		.11431	.10843
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.47283	-.46151
		Upper	-.01884	-.03016

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ **PL13.2 KIỂM ĐỊNH THEO TÌNH TRẠNG HÔN NHÂN**

- **PL 13.2.1 KIỂM ĐỊNH MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN THEO TÌNH TRẠNG HÔN NHÂN**

Group Statistics

Tình trạng hôn nhân		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SATa	Chưa lập gia đình	21	3.0833	.47653	.10399
	Đã lập gia đình	74	3.1858	.53963	.06273

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Independent Samples Test

			SATa	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F		1.699	
	Sig.		**.196**	
t-test for Equality of Means	t		-.787	-.844
	df		93	35.902
	Sig. (2-tailed)		**.433**	.404
	Mean Difference		-.10248	-.10248
	Std. Error Difference		.13023	.12144
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.36108	-.34880
		Upper	.15613	.14385

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- **PL 13.2.2 KIỂM ĐỊNH LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN THEO TÌNH TRẠNG HÔN NHÂN**

Group Statistics

	Tình trạng hôn nhân	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOYa	Chưa lập gia đình	21	2.9167	.51438	.11225
	Đã lập gia đình	74	3.2095	.54274	.06309

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Independent Samples Test

			LOYa	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F		.137	
	Sig.		**.712**	
t-test for Equality of Means	t		-2.206	-2.274
	df		93	33.712
	Sig. (2-tailed)		**.030**	.029
	Mean Difference		-.29279	-.29279
	Std. Error Difference		.13272	.12876
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.55634	-.55455
		Upper	-.02925	-.03103

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL13.3 KIỂM ĐỊNH THEO ĐỘ TUỔI

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 30 tuổi	20	2.8000	.52315	.11698	2.5552	3.0448	2.00	4.00
Từ 30 - 40 tuổi	38	3.2171	.48689	.07898	3.0571	3.3771	2.50	4.25
Trên 40 tuổi	37	3.2568	.55742	.09164	3.0709	3.4426	2.00	4.50
Total	95	3.1447	.54770	.05619	3.0332	3.2563	2.00	4.50

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SATa	.434	2	92	**.649**
LOYa	.140	2	92	**.869**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SATa	Between Groups	1.023	2	.511	1.886	**.157**
	Within Groups	24.948	92	.271		
	Total	25.971	94			
LOYa	Between Groups	3.040	2	1.520	5.559	**.005**
	Within Groups	25.157	92	.273		
	Total	28.197	94			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Multiple Comparisons

LOYa
Tukey HSD

(I) Độ tuổi	(J) Độ tuổi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dưới 30 tuổi	Từ 30 - 40 tuổi	-.41711*	.14446	**.013**	-.7612	-.0730
	Trên 40 tuổi	-.45676*	.14513	**.006**	-.8025	-.1110
Từ 30 - 40 tuổi	Dưới 30 tuổi	.41711*	.14446	**.013**	.0730	.7612
	Trên 40 tuổi	-.03965	.12077	.942	-.3274	.2481
Trên 40 tuổi	Dưới 30 tuổi	.45676*	.14513	**.006**	.1110	.8025
	Từ 30 - 40 tuổi	.03965	.12077	.942	-.2481	.3274

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL13.4 KIỂM ĐỊNH THEO TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SATa	.428	3	91	**.733**
LOYa	.598	3	91	**.618**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SATa	Between Groups	.979	3	.326	1.188	**.319**
	Within Groups	24.992	91	.275		
	Total	25.971	94			
LOYa	Between Groups	1.684	3	.561	1.926	**.131**
	Within Groups	26.513	91	.291		
	Total	28.197	94			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL13.5 KIỂM ĐỊNH THEO THÂM NIÊN CÔNG TÁC

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SATa	.186	4	90	**.945**
LOYa	2.126	4	90	**.084**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SATa	Between Groups	.615	4	.154	.546	**.702**
	Within Groups	25.356	90	.282		
	Total	25.971	94			
LOYa	Between Groups	.476	4	.119	.386	**.818**
	Within Groups	27.722	90	.308		
	Total	28.197	94			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL13.6 KIỂM ĐỊNH THEO CHỨC DANH HIỆN TẠI

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SATa	.077	2	92	**.926**
LOYa	1.071	2	92	**.347**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SATa	Between Groups	.083	2	.042	.148	**.862**
	Within Groups	25.888	92	.281		
	Total	25.971	94			
LOYa	Between Groups	.031	2	.016	.051	**.950**
	Within Groups	28.166	92	.306		
	Total	28.197	94			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL13.7 KIỂM ĐỊNH THEO THU NHẬP BÌNH QUÂN

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SATa	.154	3	91	**.927**
LOYa	1.229	3	91	**.304**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SATa	Between Groups	.748	3	.249	.899	**.445**
	Within Groups	25.224	91	.277		
	Total	25.971	94			
LOYa	Between Groups	2.212	3	.737	2.583	**.058**
	Within Groups	25.985	91	.286		
	Total	28.197	94			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

PHỤ LỤC 14: KIỂM ĐỊNH ẢNH HƯỞNG CỦA ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN KHẢO SÁT TẠI NHÓM DOANH NGHIỆP FDI SẢN XUẤT

❖ PL14.1 KIỂM ĐỊNH THEO GIỚI TÍNH NHÂN VIÊN

▪ PL 14.1.1 KIỂM ĐỊNH MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN THEO GIỚI TÍNH

Group Statistics

Giới tính		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SATb	Nam	128	3.1367	.72624	.06419
	Nữ	194	2.9497	.51252	.03680

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Independent Samples Test

			SATb	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F		12.762	
	Sig.		**.000**	
t-test for Equality of Means	t		2.708	2.527
	df		320	209.308
	Sig. (2-tailed)		.007	**.012**
	Mean Difference		.18698	.18698
	Std. Error Difference		.06906	.07399
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	.05112	.04112
		Upper	.32284	.33284

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- **PL 14.1.2 KIỂM ĐỊNH LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN THEO GIỚI TÍNH**

Group Statistics

Giới tính		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOYb	Nam	128	3.0781	.73224	.06472
	Nữ	194	2.9742	.54283	.03897

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Independent Samples Test

			LOYb	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F		15.166	
	Sig.		**.000**	
t-test for Equality of Means	t		1.460	1.375
	df		320	217.024
	Sig. (2-tailed)		.145	**.170**
	Mean Difference		.10390	.10390
	Std. Error Difference		.07116	.07555
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.03610	-.04501
		Upper	.24390	.25280

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ **PL14.2 KIỂM ĐỊNH THEO TÌNH TRẠNG HÔN NHÂN**

- **PL 14.2.1 KIỂM ĐỊNH MỨC ĐỘ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN THEO TÌNH TRẠNG HÔN NHÂN**

Group Statistics

Tình trạng hôn nhân		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SATb	Chưa lập gia đình	141	3.1525	.65108	.05483
	Đã lập gia đình	181	2.9240	.56220	.04179

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Independent Samples Test

			SATb	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F		6.153	
	Sig.		**.014**	
t-test for Equality of Means	t		3.374	3.314
	df		320	277.145
	Sig. (2-tailed)		.001	**.001**
	Mean Difference		.22845	.22845
	Std. Error Difference		.06770	.06894
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	.09526	.09274
		Upper	.36164	.36416

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- **PL 14.2.1 KIỂM ĐỊNH LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN THEO TÌNH TRẠNG HÔN NHÂN**

Group Statistics

Tình trạng hôn nhân		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LOYb	Chưa lập gia đình	141	3.0922	.64394	.05423
	Đã lập gia đình	181	2.9558	.60677	.04510

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Independent Samples Test

			LOYb	
			Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F		1.992	
	Sig.		**.159**	
t-test for Equality of Means	t		1.948	1.934
	df		320	291.997
	Sig. (2-tailed)		**.052**	.054
	Mean Difference		.13640	.13640
	Std. Error Difference		.07001	.07053
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.00135	-.00242
		Upper	.27414	.27522

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- **PL14.3 KIỂM ĐỊNH THEO ĐỘ TUỔI**

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SATb	.840	2	319	**.433**
LOYb	1.082	2	319	**.340**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SATb	Between Groups	1.268	2	.634	1.698	**.185**
	Within Groups	119.108	319	.373		
	Total	120.376	321			
LOYb	Between Groups	1.749	2	.875	2.249	**.107**
	Within Groups	124.048	319	.389		
	Total	125.797	321			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL14.4 KIỂM ĐỊNH THEO TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SATb	4.088	3	318	**.007**
LOYb	3.536	3	318	**.015**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SATb	Between Groups	17.074	3	5.691	17.519	.000
	Within Groups	103.302	318	.325		
	Total	120.376	321			
LOYb	Between Groups	13.843	3	4.614	13.107	.000
	Within Groups	111.954	318	.352		
	Total	125.797	321			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL14.5 KIỂM ĐỊNH THEO THÂM NIÊN CÔNG TÁC

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SATb	.394	3	318	**.757**
LOYb	1.044	3	318	**.373**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SATb	Between Groups	.648	3	.216	.573	**.633**
	Within Groups	119.728	318	.377		
	Total	120.376	321			
LOYb	Between Groups	.418	3	.139	.353	**.787**
	Within Groups	125.379	318	.394		
	Total	125.797	321			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL14.6 KIỂM ĐỊNH THEO CHỨC DANH HIỆN TẠI

▪ PL14.6.1 KIỂM ĐỊNH MỨC ĐỘ HÀI LÒNG THEO CHỨC DANH HIỆN TẠI

Test of Homogeneity of Variances

SATb

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7.331	3	318	**.000**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

SATb

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.527	3	4.842	14.548	.000
Within Groups	105.849	318	.333		
Total	120.376	321			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- **PL14.6.2 KIỂM ĐỊNH LÒNG TRUNG THÀNH THEO CHỨC DANH HIỆN TẠI**

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Quản lý cấp trung	14	3.1429	.64087	.17128	2.7728	3.5129	2.50	4.50
Tổ trưởng, chuyên viên	28	3.0982	.64312	.12154	2.8488	3.3476	2.25	4.75
Nhân viên	111	3.2545	.65016	.06171	3.1322	3.3768	2.50	5.00
Công nhân	169	2.8343	.54819	.04217	2.7511	2.9176	2.00	4.25
Total	322	3.0155	.62601	.03489	2.9469	3.0842	2.00	5.00

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Test of Homogeneity of Variances

LOYb

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.768	3	318	**.153**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

LOYb

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.307	3	4.102	11.495	**.000**
Within Groups	113.490	318	.357		
Total	125.797	321			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Multiple Comparisons

LOYb
Tukey HSD

(I) Chức danh hiện tại	(J) Chức danh hiện tại	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Quản lý cấp trung	Tổ trưởng, chuyên viên	.04464	.19555	.996	-.4604	.5497
	Nhân viên	-.11165	.16943	.912	-.5492	.3259
	Công nhân	.30854	.16614	.249	-.1206	.7376
Tổ trưởng, chuyên viên	Quản lý cấp trung	-.04464	.19555	.996	-.5497	.4604
	Nhân viên	-.15629	.12634	.604	-.4826	.1700
	Công nhân	.26389	.12189	.135	-.0509	.5787
Nhân viên	Quản lý cấp trung	.11165	.16943	.912	-.3259	.5492
	Tổ trưởng, chuyên viên	.15629	.12634	.604	-.1700	.4826
	Công nhân	.42018*	.07299	**.000**	.2317	.6087
Công nhân	Quản lý cấp trung	-.30854	.16614	.249	-.7376	.1206
	Tổ trưởng, chuyên viên	-.26389	.12189	.135	-.5787	.0509
	Nhân viên	-.42018*	.07299	**.000**	-.6087	-.2317

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

❖ PL14.7 KIỂM ĐỊNH THEO THU NHẬP BÌNH QUÂN

▪ PL14.7.1 KIỂM ĐỊNH MỨC ĐỘ HÀI LÒNG THEO THU NHẬP BÌNH QUÂN

Test of Homogeneity of Variances

SATb

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8.697	3	318	**.000**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

SATb

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.420	3	3.473	10.045	.000
Within Groups	109.956	318	.346		
Total	120.376	321			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

- **PL14.7.2 KIỂM ĐỊNH LÒNG TRUNG THÀNH THEO THU NHẬP BÌNH QUÂN**

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 4 triệu đồng	138	2.8496	.57355	.04882	2.7531	2.9462	2.00	4.25
Từ 4 - dưới 6 triệu đồng	97	3.0412	.55043	.05589	2.9303	3.1522	2.00	4.75
Từ 6 - dưới 8 triệu đồng	83	3.2801	.70754	.07766	3.1256	3.4346	2.25	5.00
Từ 8 triệu đồng trở lên	4	2.6250	.32275	.16137	2.1114	3.1386	2.25	3.00
Total	322	3.0155	.62601	.03489	2.9469	3.0842	2.00	5.00

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Test of Homogeneity of Variances

LOYb

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.419	3	318	**.066**

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

ANOVA

LOYb

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.283	3	3.428	9.436	**.000**
Within Groups	115.515	318	.363		
Total	125.797	321			

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]

Multiple Comparisons

LOYb
Tukey HSD

(I) Thu nhập bình quân	(J) Thu nhập bình quân	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Dưới 4 triệu đồng	Từ 4 - dưới 6 triệu đồng	-.19160	.07986	.079	-.3978	.0146
	Từ 6 - dưới 8 triệu đồng	-.43048*	.08372	**.000**	-.6467	-.2143
	Từ 8 triệu đồng trở lên	.22464	.30569	.883	-.5649	1.0141
Từ 4 - dưới 6 triệu đồng	Dưới 4 triệu đồng	.19160	.07986	.079	-.0146	.3978
	Từ 6 - dưới 8 triệu đồng	-.23888*	.09012	**.042**	-.4716	-.0061
	Từ 8 triệu đồng trở lên	.41624	.30750	.530	-.3779	1.2104
Từ 6 - dưới 8 triệu đồng	Dưới 4 triệu đồng	.43048*	.08372	**.000**	.2143	.6467
	Từ 4 - dưới 6 triệu đồng	.23888*	.09012	**.042**	.0061	.4716
	Từ 8 triệu đồng trở lên	.65512	.30853	.148	-.1417	1.4519
Từ 8 triệu đồng trở lên	Dưới 4 triệu đồng	-.22464	.30569	.883	-1.0141	.5649
	Từ 4 - dưới 6 triệu đồng	-.41624	.30750	.530	-1.2104	.3779
	Từ 6 - dưới 8 triệu đồng	-.65512	.30853	.148	-1.4519	.1417

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

[Nguồn: Điều tra thực tế của nhóm tác giả, tháng 3/2012]