

# LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

## ĐỀ TÀI:

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành  
của nhân viên trong tổ chức.

# CHƯƠNG 1

## TỔNG QUAN

### 1.1 Lý do hình thành đề tài

Ngày nay, trong điều kiện khắc nghiệt của thương trường, cạnh tranh về nguồn nhân lực luôn là vấn đề nóng bỏng tại các công ty. Và bởi vậy, để thu hút nhân tài, các doanh nghiệp không ngừng hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực mà theo đó, mức lương thưởng cùng nhiều chế độ đãi ngộ khác luôn được lãnh đạo các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm.

Vấn đề quản lý con người bao gồm nhiều khía cạnh : chăm công, tính lương, sàng lọc, tuyển dụng nhân viên, đào tạo, huấn luyện, đánh giá công việc của nhân viên, soạn thảo các chính sách lương thưởng, các chế độ đãi ngộ lao động... Nhưng một trong những vấn đề quan trọng nhất mà các chuyên gia quản trị nhân sự không thể bỏ qua là việc hoạch định và thực hiện các chiến lược phát triển nguồn nhân lực, thu hút nhân tài về làm việc cho công ty đồng thời không để họ thấp thỏm với tâm lý “đứng núi này trông núi nọ”.

Theo kết quả từ một nghiên cứu của hai công ty Walker Information và Hodson Institute gần đây cung cấp một số thông tin về sự trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp như sau :

- ✓ **Chỉ có 24% nhân viên** thấy rằng họ thật sự trung thành, thật sự cam kết đóng góp vào những mục tiêu, những hoạt động của công ty và sẵn sàng ở lại làm việc trong doanh nghiệp ít nhất hai năm.
- ✓ **Có đến 33% nhân viên** trong doanh nghiệp không hề có một cam kết, một kế hoạch tồn tại trong doanh nghiệp lâu dài.
- ✓ **Nhưng có đến 39% nhân viên** được xem là bị miễn cưỡng làm việc. Họ ở lại làm việc chỉ vì một vài nguyên nhân nào đó (lương bổng, vị nể, quen

biết, chờ tìm việc khác...) mà chẳng hề có một kế hoạch cụ thể nào nhằm mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

Tất cả những nhà quản lý, những chủ doanh nghiệp đều nhìn nhận rằng họ phải luôn trả giá rất cao cho việc ra đi của những cộng sự then chốt. Một trong những tác hại thường thấy là sự ra đi của những cộng sự then chốt sẽ kéo theo những khách hàng sang trọng. Các nghiên cứu cho thấy có đến 70% lý do khách hàng rời bỏ doanh nghiệp đều liên quan đến sự ra đi của những nhân viên then chốt. Không những thế, nếu liên tục có sự ra đi của những nhân vật then chốt thì sẽ gây nên những cơn sóng ngầm ra đi của toàn thể nhân viên còn lại.

Hiện nay, ở Việt Nam vấn đề làm sao giữ chân được nhân viên là một vấn đề đau đầu cho các nhà quản lý của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO, các doanh nghiệp trong nước có nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh thì ngoài việc rất cần nguồn nhân lực có chất lượng cao, thì còn phải biết cách làm thế nào để giữ chân được những nhân viên có năng lực để tránh việc bị chảy máu chất xám, đây là vấn đề sống còn của các doanh nghiệp. Như vậy, vấn đề đặt ra là các doanh nghiệp cần phải nhận dạng, xem xét, đánh giá đúng các yếu tố có ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên, dựa trên cơ sở đó doanh nghiệp sẽ có những hướng đi phù hợp trong công tác quản trị nguồn nhân lực, nhằm có những động thái tích cực để giữ chân những nhân tài cho doanh nghiệp tránh hiện tượng chảy máu chất xám trong tương lai. Đó là lý do tôi đã chọn đề tài **“Các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên trong tổ chức”**.

## **1.2 Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu của đề tài này là :

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp hiện nay.

- Đo lường mức độ ảnh hưởng của một số yếu tố đến sự trung thành của nhân viên.
- Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng có thể đóng góp cho các nghiên cứu tương tự sâu hơn về sự trung thành của người lao động trong các doanh nghiệp nhằm có định hướng nâng cao khả năng quản trị hoặc đầu tư của doanh nghiệp.

### **1.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu là những người hiện nay đang làm việc trong các tổ chức kinh tế như : Công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần, Doanh nghiệp tư nhân, Công ty nhà nước, Công ty liên doanh, và Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.

Vì năng lực và thời gian có hạn, cá nhân tôi sẽ nghiên cứu trên cơ sở điều tra các đối tượng hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh với vị trí công tác là : nhân viên, tổ trưởng/chuyên viên, quản lý.

### **1.4 Phương pháp nghiên cứu**

Việc nghiên cứu thực hiện theo 2 giai đoạn :

*Giai đoạn 1* : sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính nhằm khẳng định và bổ sung những tiêu chí đánh giá, điều chỉnh thang đo và xây dựng bảng câu hỏi phục vụ cho quá trình nghiên cứu định lượng.

*Giai đoạn 2* : sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Từ các biến đo lường ở giai đoạn nghiên cứu định tính, xác định các nhân tố và các thuộc tính đo lường. Sau khi hiệu chỉnh thang đo cuối cùng được sử dụng cho phỏng vấn chính thức.

Mẫu và thông tin mẫu : khảo sát định lượng thực hiện tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Đối tượng chọn mẫu là những người hiện đang làm việc trong các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh, tiến hành phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi. Phương pháp lấy mẫu chọn ngẫu nhiên một số học viên tại các lớp học ban đêm (tại chức, văn bằng 2, cao học, ...) ở một số trường Đại học tại Thành

phố Hồ Chí Minh (Đại học Kinh Tế Thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Khoa Học Tự Nhiên, Đại học Công Nghiệp, ...). Mô hình đo lường gồm 29 biến quan sát, sử dụng thang đo Likert 5 bậc khoảng (từ 1: hoàn toàn không đồng ý đến 5: hoàn toàn đồng ý) để lượng hóa và 07 giả thiết, theo quy tắc tối thiểu là :  $5 \times 3 = 15$  mẫu cho một biến đo lường (Bentle & Chou, 1987), do đó số mẫu tính toán ban đầu là :  $29 \times 15 = 435$ .

Thu thập và phân tích dữ liệu : Sử dụng kỹ thuật xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 11.5, tiến hành kiểm định thông qua các bước: (1) đánh giá sơ bộ thang đo và độ tin cậy của biến đo lường bằng hệ số Cronbach Alpha và độ giá trị (factor loading) bằng phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis), (2) kiểm định các giả thuyết mô hình cấu trúc và độ phù hợp tổng thể mô hình. Tiếp theo thực hiện kiểm định T-Test & phân tích ANOVA (Analysis Of Variance) 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.

### **1.5 Ý nghĩa thực tiễn của đề tài**

Kết quả nghiên cứu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên. Trên cơ sở đó, các doanh nghiệp sẽ tập trung nguồn lực cần thiết để điều chỉnh hoặc xây dựng các chính sách về nhân sự cho phù hợp. Đồng thời đưa ra những phương thức kích thích động viên nhân viên đúng đắn, nhằm giữ chân được nhân viên giỏi cho doanh nghiệp.

### **1.6 Kết cấu luận văn**

Nội dung của luận văn bao gồm 5 chương :

#### **Chương 1: Tổng quan**

Gồm những nội dung : lý do hình thành đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa thực tiễn của đề tài.

#### **Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.**

Gồm những nội dung : một số lý thuyết về lòng trung thành của nhân viên, các thành phần liên quan đến sự trung thành của nhân viên như : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, hỗ trợ từ cấp trên, đồng nghiệp ủng hộ, khen thưởng công bằng, trao quyền. Mô hình nghiên cứu.

### **Chương 3: Phương pháp nghiên cứu**

Gồm những nội dung : trình bày phương pháp nghiên cứu chi tiết, kết quả nghiên cứu định tính, hiệu chỉnh thang đo, thông tin mẫu.

### **Chương 4: Kết quả nghiên cứu**

Gồm những nội dung : phân tích dữ liệu và trình bày kết quả phân tích dữ liệu.

### **Chương 5: Kết luận và kiến nghị**

Gồm những nội dung : tóm tắt và thảo luận kết quả nghiên cứu, đóng góp của đề tài, ý nghĩa thực tiễn của đề tài và đề xuất một số giải pháp áp dụng kết quả nghiên cứu vào thực tiễn, hạn chế của đề tài và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

## **Tóm tắt chương 1**

Để giữ chân được nhân viên các doanh nghiệp cần phải nhận dạng, xem xét, đánh giá đúng các yếu tố có ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên, dựa trên cơ sở đó doanh nghiệp sẽ có những hướng đi phù hợp trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Từ lý do này nên đề tài **“Các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên trong tổ chức”** được hình thành.

Mục tiêu của đề tài này là : xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp, đo lường mức độ ảnh hưởng của một số yếu tố đến sự trung thành của nhân viên.

Đối tượng nghiên cứu là những người hiện nay đang làm việc trong các tổ chức kinh tế như: Công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần, Doanh nghiệp tư nhân, Công ty nhà nước, Công ty liên doanh, và Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài ở Thành phố Hồ Chí Minh.

Nghiên cứu thực hiện theo 2 giai đoạn : nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Kết cấu luận văn gồm 5 chương : Tổng quan, Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu, Phương pháp nghiên cứu, Kết quả nghiên cứu, Kết luận và kiến nghị.

## **CHƯƠNG 2**

### **CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU**

#### **2.1 Cơ sở lý thuyết**

##### **2.1.1 Một số vấn đề về lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức**

###### **2.1.1.1 Khái niệm**

Có nhiều cách tiếp cận trong các nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên. Trung thành có thể là một yếu tố thành phần của cam kết tổ chức, cũng có thể là một khái niệm độc lập. Allen & Mayer (1990) chú trọng ba trạng thái tâm lý của nhân viên khi gắn kết với tổ chức. Nhân viên có thể trung thành với tổ chức xuất phát từ tình cảm thật sự của họ: họ sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn: họ có thể trung thành với tổ chức chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn và họ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi. Cook & Wall (1980) quan tâm đến các khía cạnh hành vi của nhân viên. Theo Mowday, Steers và Poter (1979), trung thành là “ý định hoặc mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức”. 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 cùng tổ chức/doanh nghiệp: sẽ ở lại tổ chức/doanh nghiệp mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn (Stum 1999, 2001). Gần đây xuất hiện về lòng trung thành. Theo Johnson (2005) ngày nay, nhân viên “trung thành với nghề nghiệp của họ hơn trung thành với nhà tuyển dụng” và “bản chất trong quan hệ giữa nhân viên và nhà tuyển dụng đã có những thay đổi căn bản và cần đánh giá lại khái niệm trung thành” (Reevaluating Loyalty). Trong thị trường lao động nóng bỏng hiện nay, nhiều nhà tuyển dụng cảm thấy rất khó giữ chân nhân viên của mình bởi sự hấp dẫn và tiềm năng làm giàu từ thị trường chứng khoán (Cheryl Breetwor 2007). Ở



Việt Nam sự xuất hiện của hàng loạt các nhà đầu tư nước ngoài và các ngân hàng đang thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao sau khi Việt Nam gia nhập WTO càng làm cho thị trường lao động càng nóng hơn. Nhân viên đưa ra các yêu cầu để họ có thể trung thành với công ty. Một số nhân viên coi thu nhập là yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc làm. Nhiều nhân viên muốn làm việc ở những nơi có cùng giá trị cốt lõi. Nhiều người khác mong muốn có cơ hội học hỏi, phát triển bản thân. Ví dụ theo Jaerid Rossi (trích lại từ Penelope Trunk (2007) “Giống như chức năng của thời gian, lòng trung thành là ý tưởng hẹn ước, công việc chỉ thực sự hấp dẫn khi thường xuyên được học hỏi”. Ngược lại, “Các công ty không muốn sự trung thành mù quáng, hình thức trung thành tốt nhất là khi cả công ty và nhân viên cùng có lợi”. Còn theo The Loyalty Research Center, 2004 “Lòng trung thành của nhân viên là khi nhân viên có cam kết gắn liền với thành công của tổ chức và tin rằng làm việc cho tổ chức này chính là sự lựa chọn tốt nhất của họ”. Theo mô hình thang đo lòng trung thành của nhân viên của Man Power (2002), những tiêu chuẩn đánh giá lòng trung thành bao gồm : “Sẵn lòng giới thiệu công ty của mình như một nơi làm việc tốt; Sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty; Có ý định gắn bó lâu dài với công ty”.

Một số tổng giám đốc cho rằng các tổ chức muốn có một nhân viên ngôi sao trong ba năm còn hơn có một nhân viên ở lại với công ty suốt đời nhưng lực kém cỏi. Tuy nhiên, quan điểm mới về lòng trung thành chưa phổ biến rộng rãi ở các doanh nghiệp Việt Nam và còn gặp khó khăn trong việc đo lường. Vì vậy, nghiên cứu này vẫn sử dụng định nghĩa lòng trung thành của Mowday và các cộng sự (1979), cùng với thang đo lòng trung thành của nhân viên của Man Power (2002).

### **2.1.1.2 Lợi ích của việc xây dựng và duy trì lòng trung thành của nhân viên**

Giá trị của 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. Cũng cần phải lưu ý những nhà quản trị ở ngoài 40 tuổi rằng những điều làm cho nhân viên trung thành ngày nay

rất khác với những gì khiến cho chúng ta trung thành với tổ chức ngày hôm qua. 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 lòng trung thành của nhân viên trong bối cảnh ngày nay :

- Về mặt doanh thu, các nhân viên trung thành có khuynh hướng làm việc 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 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 những 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 những khoản chi phí 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 của nhân viên.

Như vậy, mặc dù 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 doanh nghiệp, 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 nhiệt huyết và tận tụy.

### **2.1.2 Tổng kết một số nghiên cứu trước đây về lòng trung thành của nhân viên**

Có nhiều nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức, nhưng phần lớn các nghiên cứu trước đây chỉ tập trung nghiên cứu một cách tổng quát một mặt nào đó chẵn hạn như văn hóa tổ chức hay phong cách lãnh đạo, ... có ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức như thế nào. Cho nên hiện nay chưa có một nghiên cứu nào đề cập đến từng yếu tố cụ thể ảnh hưởng sự trung thành của nhân viên. Vì vậy trong nghiên cứu này sẽ nghiên cứu từng yếu tố cụ thể chẵn hạn như : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, ... sẽ ảnh hưởng như thế nào đối với lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức.

### **2.1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên**

#### **2.1.3.1 Thu nhập/lương cao**

Tiền lương có thể có nhiều tên gọi khác nhau như thù lao lao động, thu nhập lao động, ... ở Pháp, “sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, phụ khoản khác, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động”. Ở Đài Loan, “tiền lương chỉ mọi khoản thù lao mà người công nhân nhận được do làm việc; bất luận là dùng tiền lương, lương bổng, phụ cấp có tính chất lương, tiền thưởng hoặc dùng mọi danh nghĩa khác để trả cho họ theo giờ, ngày, tháng, theo sản phẩm”. Ở Nhật Bản, “tiền lương, bất luận được gọi là tiền lương, lương bổng, tiền được chia lãi hoặc bằng những tên gọi khác, là chỉ thù lao cho lao động mà người sử dụng lao động chi trả cho công nhân”.

Trả công lao động luôn luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị ở mọi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xếp đặt hệ thống trả công, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới bốn mục tiêu cơ bản : thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật.

- *Thu hút nhân viên* : Các doanh nghiệp càng trả lương cao càng có khả năng thu hút được những ứng viên giỏi từ trên thị trường địa phương
- *Duy trì những nhân viên giỏi* : để duy trì những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp, trả lương cao chưa đủ mà còn phải thể hiện tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp.
- *Kích thích, động viên nhân viên* : tất cả các yếu tố cấu thành trong thu nhập của người lao động : lương cơ bản, thưởng, phúc lợi, trợ cấp cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên.
- *Đáp ứng yêu cầu của pháp luật* : những vấn đề cơ bản của pháp luật liên quan đến trả công lao động trong các doanh nghiệp thường chú trọng đến các vấn đề sau đây : quy định về lương tối thiểu, quy định về thời gian và điều kiện làm việc, quy định về lao động trẻ em, các khoản phụ cấp trong lương, các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, ... (Dung, 2000).

Hầu hết mọi người khi nói đến việc làm và chất lượng công việc thường đánh giá, đo lường bằng thu nhập của công việc đó mang lại. Do đó, thu nhập được xem như thước đo cho công việc cũng như sự thành đạt của nhân viên đó trong công việc.

Thu nhập cao làm cho con người thấy thỏa mãn hơn về mặt vật chất để từ đó an tâm cống hiến, chú trọng đến công việc nhiều hơn và cố gắng chứng minh giá trị của mình nhiều hơn. Do đó, tác động rất lớn đến tinh thần làm việc của nhân viên, tác động này thể hiện ở những khía cạnh sau :

- ✓ Khi được hưởng thu nhập mà người lao động cho là xứng đáng với cống hiến của họ, họ sẽ phấn khởi nhiệt tình trong công việc.
- ✓ Họ ít có ý định bỏ đi tìm một việc khác trong khi đang làm và tạm hài lòng với thu nhập của mình.
- ✓ Họ có tinh thần và trách nhiệm cao hơn với công việc mà họ phụ trách.

- ✓ Họ có tính kỷ luật cao hơn trong việc chấp hành nội quy và tự chủ trong công việc hơn.

Như vậy giả thuyết được đặt ra :

*H 1: Thu nhập cao sẽ làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.*

### **2.1.3.2 Điều kiện làm việc thuận lợi**

Môi trường làm việc luôn được người lao động quan tâm bởi vì môi trường làm việc liên quan tới sự thuận tiện cá nhân song đồng thời nó cũng là nhân tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Người lao động không thích những môi trường làm việc nguy hiểm, bất lợi và không thuận tiện. Nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn và các yếu tố môi trường khác phải phù hợp. Hơn nữa, nhiều người lao động thích làm việc gần nhà, với các phương tiện làm việc sạch sẽ, hiện đại, và các trang thiết bị phù hợp (Lam, 1998).

Như vậy giả thuyết được đặt ra :

*H 2 : Điều kiện làm việc thuận lợi làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.*

### **2.1.3.3 Sự phù hợp mục tiêu**

Sự phù hợp mục tiêu khi nhân viên nhận thấy các mục tiêu và giá trị của họ phù hợp và họ cam kết với các mục tiêu và giá trị của công ty (Hart, 1994; Vancouver & Schmitt, 1991). Sự phù hợp mục tiêu cũng tương đương với khái niệm về sự phù hợp cá nhân-tổ chức, được định nghĩa là sự phù hợp của những giá trị và niềm tin cá nhân với các quy tắc và giá trị của tổ chức (Netemeyer & ctg, 1997; O'Reilly & ctg, 1991). Định nghĩa khác về sự phù hợp cá nhân-môi trường bao gồm sự phù hợp cá nhân-nhóm và cá nhân-công việc. Dù sao đi nữa, sự phù hợp cá nhân-tổ chức (sự phù hợp mục tiêu) là cơ sở dự đoán quan trọng nhất trong nhiều yếu tố được nghiên cứu (Chatman, 1991; Kristof, 1996; Van Vianen, 2000). Sự phù hợp mục tiêu được kết hợp với những kết quả hành vi và ảnh hưởng, ví dụ như tại chức lâu hơn, tận tâm với tổ chức hơn và thực hiện công việc tốt hơn

(O'Reilly & ctg, 1991; Vancouver & Schmitt, 1991). Nghiên cứu trong hoạch định bán hàng chỉ ra rằng sự phù hợp mục tiêu là điều kiện tiên quyết cho thái độ làm việc tích cực và các hành vi nhân viên (Netemeyer & ctg, 1997). Cam kết đối với mục tiêu và giá trị của tổ chức có vai trò quan trọng trong lĩnh vực dịch vụ và bán lẻ. Việc thực hiện các chính sách và hoạt động của một tổ chức có liên quan đến dịch vụ đòi hỏi sự cam kết của nhân viên đối với các mục tiêu và giá trị của nó (Hartline & ctg, 2000).

Như vậy giả thuyết được đặt ra :

*H 3 : Sự phù hợp mục tiêu làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.*

#### **2.1.3.4 Hỗ trợ từ cấp trên**

Hành vi hỗ trợ từ cấp trên là trọng tâm chú ý của nhiều cuộc nghiên cứu (Podsakoff & ctg, 1996). Hỗ trợ từ cấp trên được định nghĩa là mức độ của việc cân nhắc và hỗ trợ mà nhân viên nhận được từ những người giám sát (Netemeyer & ctg, 1997). Một người lãnh đạo biết giúp đỡ phải có năng lực và đối xử với nhân viên công bằng, khuyến khích giao tiếp hai chiều, và nhận ra sự đóng góp của các nhân viên nhằm thực hiện hóa mục tiêu của tổ chức (Humphreys, 2002; Singh, 2000).

Như vậy giả thuyết được đặt ra :

*H 4 : Có sự hỗ trợ từ cấp trên làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.*

#### **2.1.3.5 Đồng nghiệp ủng hộ**

Hành vi của người lãnh đạo cũng là nhân tố chủ yếu xác định sự thỏa mãn. Sự thỏa mãn của người lao động tăng lên khi người lãnh đạo của họ là người hiểu biết, thân thiện, biết đưa ra những lời khen ngợi khi người lao động thực hiện tốt công việc, biết lắng nghe ý kiến của người lao động, và biết quan tâm đến lợi ích của người lao động (Lam, 1998).

Như vậy giả thuyết được đặt ra :

*H5 : Được đồng nghiệp ủng hộ thì nhân viên trung thành với tổ chức hơn.*

### **2.1.3.6 Khen thưởng công bằng**

Khen thưởng công bằng tồn tại khi các nhân viên nhận thấy họ đã được khen thưởng xứng đáng với áp lực công việc và vai trò họ hoàn thành (Netemeyer & ctg, 1997). Khen thưởng công bằng được xây dựng dựa trên khái niệm về công bằng phân phối (Lane & Messe, 1971). Khái niệm công bằng chứa đựng cả sự công bằng phân phát và thủ tục. Dù sao đi nữa, nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng sự công bằng phân phối quan trọng trong mối quan hệ việc làm hơn là công bằng thủ tục (Netemeyer & ctg, 1997; Organ, 1998).

Lý thuyết công bằng chỉ ra mỗi cá nhân tuân theo một quy tắc công bằng riêng chi phối thái độ và hành vi của họ (Lane & Messe, 1971). Điều này cho thấy nhân viên được khen thưởng công bằng sẽ có quan điểm tích cực hơn và sẵn sàng hành động theo chiều hướng hỗ trợ tổ chức.

Như vậy giả thuyết được đặt ra :

*H 6 : Khen thưởng công bằng làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.*

### **2.1.3.7 Trao quyền**

Sự trao quyền tồn tại khi những người giám sát tin vào khả năng ra quyết định của những người hỗ trợ và khuyến khích họ sử dụng sáng kiến (Conger & Kanungo, 1998; Hartline & ctg, 2000). Sự trao quyền gắn nghĩa với tự quản nhiệm vụ (Singh, 2000, Varca, 2001). Trung tâm của cả hai khái niệm này là sự sẵn sàng của người giám sát cho cấp dưới quyền đề ra quyết định trong phạm vi quy định và sử dụng sáng kiến. Sự trao quyền có thể là một công cụ để tăng hiệu quả tổ chức. Bởi vì, nó có thể nâng cao niềm tin vào khả năng thực hiện công việc của nhân viên (Conger & Kanungo, 1988). Sự trao quyền đặc biệt quan trọng đối với

các nhân viên tiếp xúc khách hàng bởi vì nó tạo ra sự linh động trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng (Bowen & Lawler, 1992).

Như vậy giả thuyết được đặt ra:

*H 7 : Được trao quyền ra quyết định trong công việc làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.*

## **2.2 Thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu**

Thang đo trong mô hình nghiên cứu gồm có thang đo các thành phần độc lập và thang đo các thành phần phụ thuộc.

### **2.2.1 Thang đo các thành phần độc lập**

Thang đo các thành phần độc lập gồm các thang đo sau :

#### **2.2.1.1 Thành phần thu nhập cao**

Thành phần “**thu nhập cao**” được đo lường bởi 3 biến quan sát sau :

- 1) *Mức lương hiện tại của tôi là tương xứng với năng lực làm việc của tôi.*
- 2) *Tôi hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại của tôi.*
- 3) *Tôi cho rằng công ty tôi đang làm việc trả lương rất công bằng.*

#### **2.2.1.2 Thành phần điều kiện làm việc thuận lợi**

Thành phần “**điều kiện làm việc thuận lợi**” được đo lường bởi 4 biến quan sát sau :

- 1) *Trang thiết bị hỗ trợ cho công việc của tôi tại nơi tôi làm việc rất tốt.*
- 2) *Phòng ốc nơi tôi làm việc thoáng mát làm cho tôi cảm thấy rất thoải mái.*
- 3) *Nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn ở công ty rất phù hợp với công việc của tôi.*
- 4) *Tôi cảm thấy rất an toàn tại nơi làm việc của tôi.*

#### **2.2.1.3 Thành phần sự phù hợp mục tiêu**

Thành phần “**sự phù hợp mục tiêu**” được đo lường bởi 4 biến quan sát sau :



- 1) Tôi cảm thấy năng lực bản thân phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức.
- 2) Tôi cam kết thực hiện mục tiêu của tổ chức đề ra.
- 3) Tôi đồng ý với đường lối kinh doanh của tổ chức.
- 4) Mục tiêu phát triển của tôi tương đồng với mục tiêu của tổ chức.

#### **2.2.1.4 Thành phần hỗ trợ từ cấp trên**

Thành phần “**hỗ trợ từ cấp trên**” được đo lường bởi 3 biến quan sát sau :

- 1) Tôi luôn luôn có sự hỗ trợ từ cấp trên trực tiếp trong mọi lĩnh vực.
- 2) Cấp trên luôn luôn hỗ trợ tôi khi vấn đề vừa nảy sinh.
- 3) Tôi thường nhận được sự hỗ trợ của cấp trên khi sự việc xấu đi.

#### **2.2.1.5 Thành phần đồng nghiệp ủng hộ**

Thành phần “**đồng nghiệp ủng hộ**” được đo lường bởi 2 biến quan sát sau :

- 1) Cấp trên của tôi luôn luôn lắng nghe ý kiến và quan tâm đến lợi ích của nhân viên.
- 2) Cấp trên của tôi luôn tỏ ra là người hiểu biết, thân thiện và dễ tiếp cận.

#### **2.2.1.6 Thành phần khen thưởng công bằng**

Thành phần “**khen thưởng công bằng**” được đo lường bởi 5 biến quan sát sau :

- 1) Tôi được xét thưởng công bằng trong việc hoàn thành vai trò của tôi.
- 2) Tôi được xét thưởng công bằng qua trách nhiệm công việc.
- 3) Tôi được xét thưởng công bằng qua những nỗ lực bỏ ra.
- 4) Tôi được xét thưởng công bằng khi làm việc dưới áp lực cao.
- 5) Tôi được xét thưởng công bằng khi hoàn thành tốt công việc.

#### **2.2.1.7 Thành phần trao quyền**

Thành phần “**trao quyền**” được đo lường bởi 5 biến quan sát sau :

- 1) Cấp trên phân công công việc và để tôi tự thực hiện.
- 2) Cấp trên trao quyền cho tôi ra quyết định.
- 3) Cấp trên tin vào khả năng ra quyết định của tôi.
- 4) Cấp trên khuyến khích tôi sử dụng quyền quyết định được trao.
- 5) Cấp trên tin vào sự đánh giá kết quả công việc của tôi.

### 2.2.2 Thang đo về sự trung thành

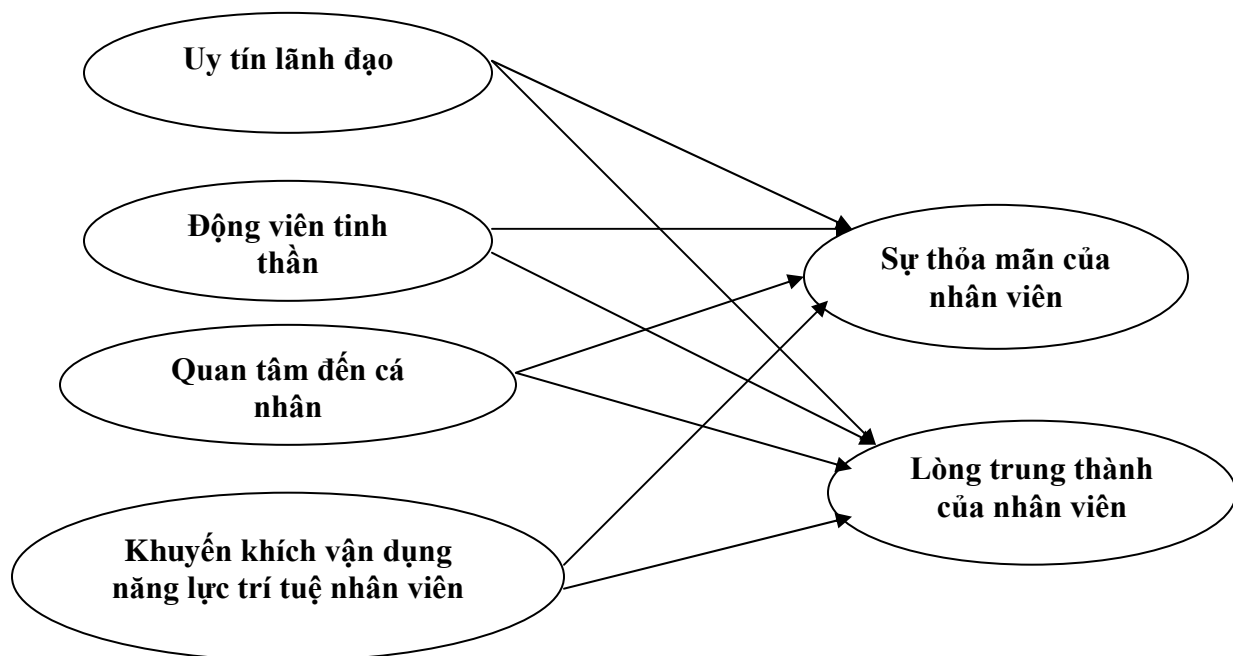
Thành phần “**sự trung thành**” được đo lường bởi 3 biến quan sát sau :

- 1) Tôi sẵn lòng giới thiệu với mọi người về công ty của mình như một nơi làm việc tốt.
- 2) Tôi tự hào giới thiệu với mọi người về sản phẩm/dịch vụ của công ty.
- 3) Tôi sẽ ở lại làm việc lâu dài với công ty mặc dù có nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.

## 2.3 Mô hình nghiên cứu

### 2.3.1 Mô hình nghiên cứu mẫu

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu mẫu

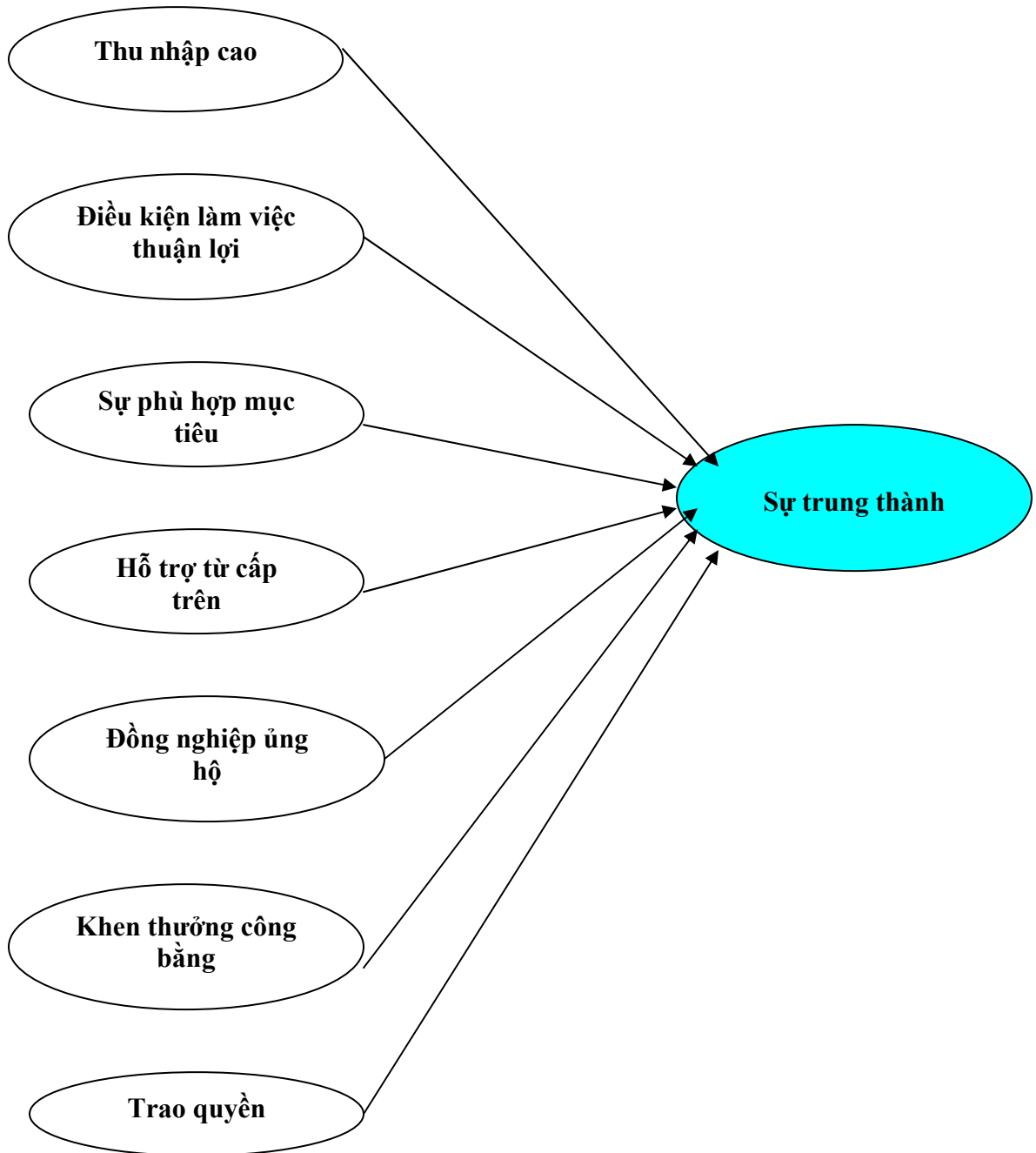


Các giả thiết của mô hình :

- **H 1**: Thu nhập cao sẽ làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 2** : Điều kiện làm việc thuận lợi làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 3** : Sự phù hợp mục tiêu làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 4** : Có sự hỗ trợ từ cấp trên làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H5** : Được đồng nghiệp ủng hộ thì nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 6** : Khen thưởng công bằng làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 7** : Được trao quyền ra quyết định trong công việc làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.

Dựa vào mô hình nghiên cứu của tác giả Trần Thị Thu Trang (2006) ở trên và quá trình nghiên cứu định tính ta xây dựng được mô hình nghiên cứu sau :

Hình 2.2 : Mô hình nghiên cứu



## **Tóm tắt chương 2**

Những tiêu chuẩn đánh giá lòng trung thành bao gồm : Sẵn lòng giới thiệu công ty của mình như một nơi làm việc tốt, sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty, có ý định gắn bó lâu dài với công ty.

Nhân viên trung thành có khuynh hướng làm việc 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. Nhân viên trung thành sẽ ở lại làm việc với công ty lâu dài, vì vậy công ty sẽ tránh được những khoản chi phí đáng kể cho việc thay thế nhân viên.

Các giả thiết nghiên cứu được xây dựng là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, có sự hỗ trợ từ cấp trên, được đồng nghiệp ủng hộ, khen thưởng công bằng và được trao quyền trong công việc sẽ làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.

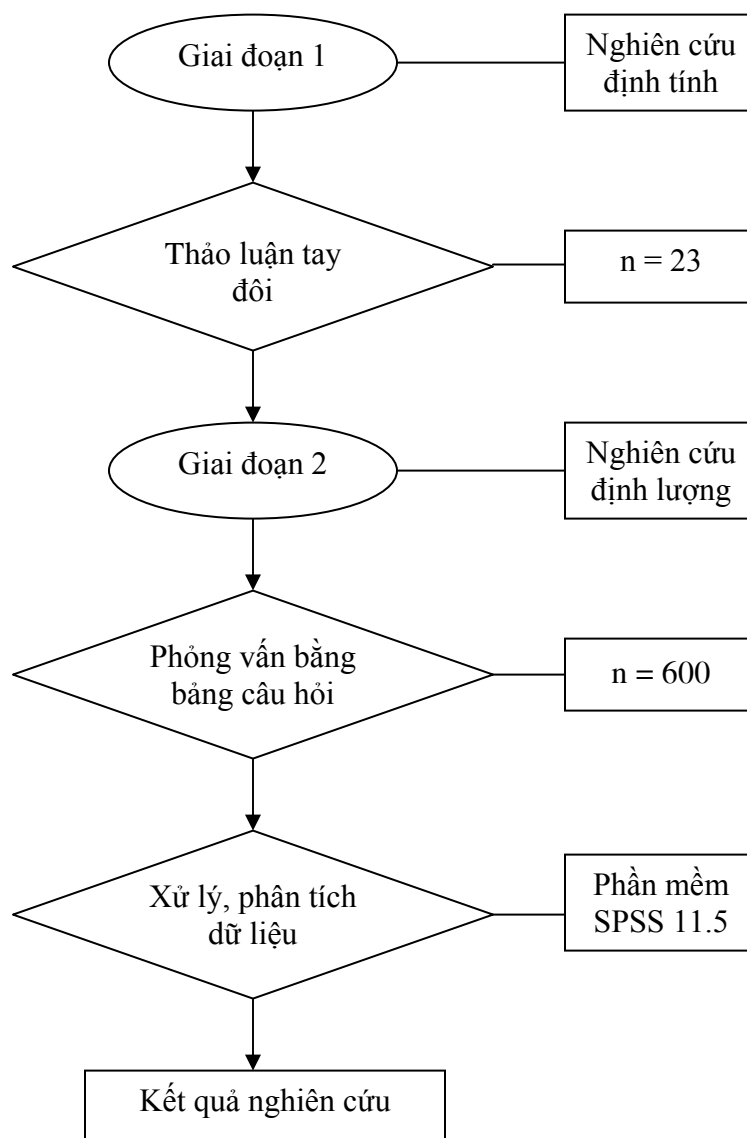
Mô hình nghiên cứu gồm một biến phụ thuộc là : sự trung thành và bảy biến độc lập là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, hỗ trợ từ cấp trên, đồng nghiệp ủng hộ, khen thưởng công bằng và trao quyền.

### CHƯƠNG 3

## PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1 Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sẽ được tiến hành theo 2 giai đoạn là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng được thể hiện theo lưu đồ sau :



Hình 3.1 : Lưu đồ thiết kế nghiên cứu

### **3.1.1 Nghiên cứu định tính**

Bước đầu tiên nghiên cứu định tính là điều chỉnh thang đo. Các biến được điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp bằng hình thức thảo luận tay đôi theo một nội dung được chuẩn bị trước dựa theo các thang đo có sẵn. Nội dung thảo luận sẽ được ghi nhận, tổng hợp làm cơ sở cho việc điều chỉnh và bổ sung các biến.

#### **Các thông tin cần thu thập :**

- Xác định xem các trưởng phòng quản lý nhân sự hiểu về nhu cầu của nhân viên như thế nào ? Theo họ, các yếu tố nào làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- Xác định xem nhân viên mong đợi gì trong tổ chức? theo nhân viên yếu tố nào làm họ trung thành với tổ chức.

#### **Đối tượng phỏng vấn :**

- Thành phần quản lý : tại Công ty TNHH thương mại sản xuất thép không rỉ Kim Vĩ phỏng vấn trực tiếp một Trưởng phòng nhân sự. Tại Công ty Cổ Phần Thiết Bị Chiếu Sáng Ánh Sao phỏng vấn trực tiếp một Trưởng phòng nhân sự và một Trưởng phòng kinh doanh.
- Thành phần nhân viên : tại Công ty TNHH thương mại sản xuất thép không rỉ Kim Vĩ phỏng vấn trực tiếp mười nhân viên của các bộ phận khác nhau. Tại Công Ty Cổ Phần Thiết Bị Chiếu Sáng Ánh Sao phỏng vấn trực tiếp mười nhân viên của các bộ phận khác nhau.

Kết quả nghiên cứu sơ bộ sẽ là cơ sở dùng để thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu chính thức. Bảng câu hỏi trước khi phát hành sẽ tham khảo ý kiến của chuyên gia và thu thập thử tại Công Ty Cổ Phần Thiết Bị Chiếu Sáng Ánh Sao để kiểm tra thử cách thể hiện và ngôn ngữ trình bày.

### 3.1.2 Nghiên cứu định lượng

Đây là giai đoạn nghiên cứu chính thức với kỹ thuật thu thập dữ liệu là phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS. Sau khi mã hóa và làm sạch dữ liệu sẽ trải qua các phân tích chính thức như sau :

- Đánh giá độ tin cậy các thang đo: độ tin cậy của thang đo được đánh giá qua hệ số Cronbach alpha, qua đó các biến không phù hợp sẽ bị loại nếu hệ số tương quan tổng biến nhỏ ( $<0.3$ ) và thang đo sẽ được chấp nhận khi hệ số Cronbach alpha đạt yêu cầu ( $>0.6$ ).
- Tiếp theo phân tích nhân tố sẽ được sử dụng để kiểm định sự hội tụ của các biến thành phần về khái niệm. Các biến có hệ số tương quan đơn giữa biến và các nhân tố (factor loading) nhỏ hơn 0.5 sẽ bị loại. Phương pháp phân tích Principal axis factoring với phép quay Promax sẽ được thực hiện và điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalue lớn hơn 1.
- Kiểm định các giả thuyết mô hình cấu trúc và độ phù hợp tổng thể mô hình.

**Mô hình hồi quy đa biến và kiểm định với mức ý nghĩa 5% :**

**Sự trung thành** =  $B_0 + B_1 * \text{Thu nhập cao} + B_2 * \text{Điều kiện làm việc thuận lợi} + B_3 * \text{Sự phù hợp mục tiêu} + B_4 * \text{Hỗ trợ từ cấp trên} + B_5 * \text{Đồng nghiệp ủng hộ} + B_6 * \text{Khen thưởng công bằng} + B_7 * \text{Trao quyền}$

- Tiếp theo thực hiện kiểm định T-test và phân tích ANOVA (Analysis Of Variance) 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.

## 3.2 Nghiên cứu chính thức

### 3.2.1 Nghiên cứu sơ bộ và hiệu chỉnh thang đo

Có 23 cá nhân đại diện cho bộ phận quản lý và nhân viên tham gia phỏng vấn dưới hình thức thảo luận trực tiếp dựa trên dàn bài được thiết kế sẵn.



Thành phần như sau :

- Thành phần quản lý : tại Công ty TNHH thương mại sản xuất thép không rỉ Kim Vĩ phòng vận trực tiếp một Trưởng phòng nhân sự. Tại Công ty Cổ Phần Thiết Bị Chiếu Sáng Ánh Sao phòng vận trực tiếp một Trưởng phòng nhân sự và một Trưởng phòng kinh doanh.
- Thành phần nhân viên : tại Công ty TNHH thương mại sản xuất thép không rỉ Kim Vĩ phòng vận trực tiếp mười nhân viên của các bộ phận khác nhau. Tại Công Ty Cổ Phần Thiết Bị Chiếu Sáng Ánh Sao phòng vận trực tiếp mười nhân viên của các bộ phận khác nhau.

Kết quả từ nghiên cứu sơ bộ được trình bày ở phần hiệu chỉnh thang đo tiếp theo.

### 3.2.2 Thiết kế thang đo cho bảng câu hỏi

Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm. Với lựa chọn số 1 nghĩa là “hoàn toàn không đồng ý” với câu phát biểu cho đến lựa chọn số 5 nghĩa là “hoàn toàn đồng ý” với câu phát biểu.

### 3.2.3 Diễn đạt và mã hóa thang đo

*Bảng 3.1 : Thang đo các thành phần sau khi hiệu chỉnh các biến độc lập*

<b>Thu nhập/lương cao</b>		
1	Mức lương hiện tại của tôi là tương xứng với năng lực làm việc của tôi	Q1.1
2	Tôi hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại của tôi	Q1.2
3	Tôi cho rằng công ty tôi đang làm việc trả lương rất công bằng	Q1.3
<b>Điều kiện làm việc thuận lợi</b>		
4	Trang thiết bị hỗ trợ cho công việc của tôi tại nơi tôi làm việc rất tốt	Q2.1
5	Phòng ốc nơi tôi làm việc thoáng mát làm cho tôi cảm thấy rất thoải mái	Q2.2
6	Nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn ở công ty rất phù hợp với công việc của tôi	Q2.3
7	Tôi cảm thấy rất an toàn tại nơi làm việc của tôi	Q2.4
<b>Sự phù hợp mục tiêu</b>		
8	Tôi cảm thấy năng lực bản thân phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức	Q3.1
9	Tôi cam kết thực hiện mục tiêu của tổ chức đề ra	Q3.2
10	Tôi đồng ý với đường lối kinh doanh của tổ chức	Q3.3
11	Mục tiêu phát triển của tôi tương đồng với mục tiêu của tổ chức	Q3.4
<b>Hỗ trợ từ cấp trên</b>		
12	Tôi luôn luôn có sự hỗ trợ từ cấp trên trực tiếp trong mọi lĩnh vực	Q4.1

13	Cấp trên luôn luôn hỗ trợ tôi khi vấn đề vừa nảy sinh	Q4.2
14	Tôi thường nhận được sự hỗ trợ của cấp trên khi sự việc xấu đi	Q4.3
<b>Đồng nghiệp ủng hộ</b>		
15	Cấp trên của tôi luôn lắng nghe ý kiến và quan tâm đến lợi ích của nhân viên	Q5.1
16	Cấp trên của tôi luôn tỏ ra là người hiểu biết, thân thiện và dễ tiếp cận	Q5.2
<b>Khen thưởng công bằng</b>		
17	Tôi được xét thưởng công bằng trong việc hoàn thành vai trò của tôi	Q6.1
18	Tôi được xét thưởng công bằng qua trách nhiệm công việc	Q6.2
19	Tôi được xét thưởng công bằng qua những nỗ lực bỏ ra	Q6.3
20	Tôi được xét thưởng công bằng khi làm việc dưới áp lực cao	Q6.4
21	Tôi được xét thưởng công bằng khi hoàn thành tốt công việc	Q6.5
<b>Trao quyền</b>		
22	Cấp trên phân công công việc và để tôi tự thực hiện	Q7.1
23	Cấp trên trao quyền cho tôi ra quyết định	Q7.2
24	Cấp trên tin vào khả năng ra quyết định của tôi	Q7.3
25	Cấp trên khuyến khích tôi sử dụng quyền quyết định được trao	Q7.4
26	Cấp trên tin vào sự đánh giá kết quả công việc của tôi	Q7.5

*Bảng 3.2 : Thang đo sự trung thành*

<b>Sự trung thành</b>		
1	Tôi sẵn lòng giới thiệu với mọi người về công ty của mình như một nơi làm việc tốt	Y1
2	Tôi tự hào giới thiệu với mọi người về sản phẩm/dịch vụ của công ty	Y2
3	Tôi sẽ ở lại làm việc lâu dài với công ty mặc dù có nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn	Y3

### 3.2.4 Nghiên cứu định lượng

#### 3.2.4.1 Thiết kế mẫu

##### a) Tổng thể nghiên cứu

Tổng thể mẫu là những người hiện nay đang công tác tại các doanh nghiệp như : Công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần, Doanh nghiệp tư nhân, Doanh nghiệp nhà nước, Công ty liên doanh và Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài, bao gồm các chức danh như : nhân viên, tổ trưởng/chuyên viên, quản lý.

##### b) Khung chọn mẫu

Khung chọn mẫu là một bộ phận của tổng thể được chọn ra để quan sát. Khung chọn mẫu của đề tài này chỉ giới hạn ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh.

### **c) Phương pháp chọn mẫu**

Có 2 phương pháp chọn mẫu là phương pháp chọn mẫu xác suất và phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Phương pháp chọn mẫu xác suất là phương pháp chọn mẫu mà nhà nghiên cứu biết trước được xác suất tham gia vào mẫu của phần tử. Phương pháp chọn mẫu phi xác suất là phương pháp chọn các phần tử tham gia vào mẫu không theo quy luật ngẫu nhiên. Trong nghiên cứu này, sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất.

### **d) Kích thước mẫu**

Trong mô hình nghiên cứu ở trên, đã xác định được 07 giả thuyết nghiên cứu và 29 biến quan sát, sử dụng thang đo Likert 5. Vì vậy, theo quy tắc tối thiểu là :  $5 \times 3 = 15$  mẫu cho một biến đo lường (Bentle & Chou, 1987), do đó số mẫu tính toán ban đầu là :  $29 \times 15 = 435$ .

### **e) Cách lấy mẫu**

Phương pháp lấy mẫu chọn ngẫu nhiên một số học viên tại các lớp học ban đêm (tại chức, văn bằng 2, cao học, ...) ở một số trường Đại học tại Thành phố Hồ Chí Minh (Đại học Kinh Tế Thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Khoa Học Tự Nhiên, Đại học Công Nghiệp, ...).

#### **3.2.4.2 Các kết quả và thông tin về mẫu**

Chi tiết bảng câu hỏi được trình bày trong phần Phụ lục A.

Có tất cả 600 bảng câu hỏi được gửi trực tiếp đến các đối tượng nghiên cứu. Trong quá trình khảo sát, có một số nhóm đối tượng chưa đi làm và có một số bảng câu hỏi bị bỏ trống nhiều hàng. Tất cả các bảng câu hỏi này đều được loại bỏ trước khi tiến hành nhập liệu. Do đó, số lượng bảng câu hỏi chính thức được tiến hành nhập liệu để phân tích chỉ còn lại 453 bảng, đạt tỷ lệ 76% so với tổng số bảng gửi đi.

### **3.2.4.3 Thu thập và phân tích dữ liệu**

Sử dụng kỹ thuật xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 11.5, tiến hành kiểm định thông qua các bước sau :

1) Đánh giá sơ bộ thang đo và độ tin cậy của biến đo lường bằng hệ số Cronbach Alpha và độ giá trị (factor loading) bằng phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis).

2) Kiểm định các giả thuyết mô hình cấu trúc và độ phù hợp tổng thể mô hình. Tiếp theo thực hiện phân tích ANOVA (Analysis Of Variance) & 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.

### **Tóm tắt chương 3**

Nghiên cứu được thực hiện bằng hai giai đoạn, nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính bằng hình thức thảo luận tay đôi theo một nội dung được chuẩn bị trước dựa theo các thang đo có sẵn. Nội dung thảo luận sẽ được ghi nhận, tổng hợp làm cơ sở cho việc điều chỉnh và bổ sung các biến.

Nghiên cứu định lượng với kỹ thuật thu thập dữ liệu là phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS. Sau khi mã hóa và làm sạch dữ liệu sẽ trải qua các phân tích chính thức như sau : đánh giá độ tin cậy và giá trị các thang đo, phân tích nhân tố sẽ được sử dụng để kiểm định sự hội tụ của các biến thành phần về khái niệm, kiểm định các giả thuyết mô hình cấu trúc và độ phù hợp tổng thể mô hình. Tiếp theo thực hiện phân tích T-test và ANOVA (Analysis Of Variance) giữa các nhóm đối tượng khác nhau.

## CHƯƠNG 4

### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### 4.1 Tổng hợp kết quả khảo sát

##### 4.1.1 Kết quả khảo sát về giới tính

Theo kết quả khảo sát, tổng số lượng nhân viên nữ là 283 người chiếm khoảng 62.5% và tổng số lượng nhân viên nam là 170 người chiếm khoảng 37.5%.

*Bảng 4.1: Kết quả khảo sát số lượng nhân viên theo giới tính*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nu	283	62.5	62.5	62.5
nam	170	37.5	37.5	100.0
Total	453	100.0	100.0	

##### 4.1.2 Kết quả khảo sát về độ tuổi

Theo kết quả khảo sát, số lượng lớn nhất là ở độ tuổi từ 21-30 tuổi có khoảng 351 người chiếm 77.5% (trong đó nữ có 241 người và nam có 110 người). Tiếp theo là ở độ tuổi từ 31-40 tuổi có khoảng 90 người chiếm khoảng 19.9% (trong đó nữ có 36 người và nam có 54 người). Còn lại hai nhóm tuổi <20 và >40 chiếm số lượng rất ít khoảng 12 người.

*Bảng 4.2: Kết quả khảo sát số lượng nhân viên theo độ tuổi*

		giới tính				Group Total	
		nu		nam		Count	Col %
		Count	Col %	Count	Col %		
tuổi	<20 tuổi	2	.7%			2	.4%
	21-30 tuổi	241	85.2%	110	64.7%	351	77.5%
	31-40 tuổi	36	12.7%	54	31.8%	90	19.9%
	>41 tuổi	4	1.4%	6	3.5%	10	2.2%
Group Total		283	100.0%	170	100.0%	453	100.0%

### 4.1.3 Kết quả khảo sát về trình độ

Theo kết quả khảo sát, số lượng lớn nhất là những người có trình độ đại học có khoảng 274 người chiếm 60.5% (trong đó nữ có 155 người và nam có 119 người). Kế tiếp là những người có trình độ cao đẳng có khoảng 83 người chiếm khoảng 18.3% (trong đó nữ có 67 người và nam có 16 người). Tiếp theo là những người có trình độ trung cấp có khoảng 53 người chiếm khoảng 11.7% (trong đó nữ có 39 người và nam có 14 người), tiếp theo là những người có trình độ trung học phổ thông có khoảng 35 người chiếm khoảng 7.7% (trong đó nữ có 20 người và nam có 15 người) còn lại là những người có trình độ trên đại học khoảng 8 người (2 nữ và 6 nam) chiếm khoảng 1.8%.

*Bảng 4.2: Kết quả khảo sát số lượng nhân viên theo trình độ*

		giới tính				Group Total	
		nu		nam		Count	Col %
		Count	Col %	Count	Col %		
trình độ văn hóa	THPT	20	7.1%	15	8.8%	35	7.7%
	trung cấp	39	13.8%	14	8.2%	53	11.7%
	cao đẳng	67	23.7%	16	9.4%	83	18.3%
	đại học	155	54.8%	119	70.0%	274	60.5%
	trên đại học	2	.7%	6	3.5%	8	1.8%
Group Total		283	100.0%	170	100.0%	453	100.0%

### 4.1.4 Kết quả khảo sát về vị trí công tác

Theo kết quả khảo sát, số lượng lớn nhất là những người làm việc ở vị trí nhân viên có khoảng 313 người chiếm 69.1% (trong đó nữ có 223 người và nam có 90 người). Kế tiếp là tổ trưởng/chuyên viên có khoảng 84 người chiếm khoảng 18.5% (trong đó nữ có 40 người và nam có 44 người). Còn lại là quản lý có khoảng 56 người chiếm 12.4% (trong đó nữ có 20 người và nam có 36 người).

*Bảng 4.4: Kết quả khảo sát số lượng nhân viên theo vị trí công tác*

		giới tính				Group Total	
		nu		nam		Count	Col %
		Count	Col %	Count	Col %		
vi trí	nhân viên	223	78.8%	90	52.9%	313	69.1%
cong	to trưởng/chuyên viên	40	14.1%	44	25.9%	84	18.5%
tac	quản lý	20	7.1%	36	21.2%	56	12.4%
Group Total		283	100.0%	170	100.0%	453	100.0%

#### 4.1.5 Kết quả khảo sát theo loại hình doanh nghiệp

Theo kết quả khảo sát, số lượng lớn nhất là những người làm việc cho công ty cổ phần có khoảng 130 người chiếm 28.7% (trong đó nữ có 76 người và nam có 54 người). Kế tiếp là những người làm việc cho công ty trách nhiệm hữu hạn có khoảng 125 người chiếm khoảng 27.6% (trong đó nữ có 94 người và nam có 31 người). Số người làm việc cho công ty nhà nước và doanh nghiệp tư nhân đều có số lượng như nhau là 72 người mỗi loại hình doanh nghiệp chiếm khoảng 15.9%. Làm việc cho doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài có khoảng 28 người chiếm 6.2%, cuối cùng làm việc trong công ty liên doanh là có số lượng ít nhất có khoảng 26 người chiếm khoảng 11.7%.

*Bảng 4.5: Kết quả khảo sát số lượng nhân viên theo loại hình doanh nghiệp*

		giới tính				Group Total	
		nu		nam		Count	Col %
		Count	Col %	Count	Col %		
loại hình	TNHH	94	33.2%	31	18.2%	125	27.6%
doanh	CP	76	26.9%	54	31.8%	130	28.7%
ngiệp	DNTN	47	16.6%	25	14.7%	72	15.9%
	NN	37	13.1%	35	20.6%	72	15.9%
	LD	12	4.2%	14	8.2%	26	5.7%
	100%VNN	17	6.0%	11	6.5%	28	6.2%
Group Total		283	100.0%	170	100.0%	453	100.0%



## **4.2 Thống kê mô tả**

### **4.2.1 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên**

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 đồng ý, nhưng cũng có nhân viên hoàn toàn không đồng ý. Điều này có thể lý giải được là do mẫu thu thập trên nhiều doanh nghiệp khác nhau mà mỗi doanh nghiệp thì có các chính sách quản lý nhân sự khác nhau.

Nhìn chung, giá trị trung bình (mean) của các biến độc lập có sự khác biệt khá cao (mean=2.87 – 4.12), điều này chứng tỏ có sự đánh giá khác nhau về mức độ quan trọng giữa các biến độc lập.

*Bảng 4.6: Thống kê mô tả các nhân tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên*

**Descriptive Statistics**

	Min	Max	Mean		Std.	Skewness		Kurtosis	
			Statistic	Std. Error	Deviation	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Q1.1	1	5	3.06	.06	1.341	-.130	.115	-1.286	.229
Q1.2	1	5	2.87	.06	1.287	.090	.115	-1.151	.229
Q1.3	1	5	3.02	.06	1.354	-.093	.115	-1.248	.229
Q2.1	1	5	3.38	.06	1.261	-.454	.115	-.967	.229
Q2.2	1	5	3.41	.06	1.274	-.507	.115	-.837	.229
Q2.3	1	5	3.50	.06	1.242	-.613	.115	-.661	.229
Q2.4	1	5	3.68	.06	1.191	-.741	.115	-.289	.229
Q3.1	1	5	3.77	.06	1.212	-.906	.115	-.136	.229
Q3.2	1	5	4.12	.05	1.034	-1.251	.115	1.026	.229
Q3.3	1	5	3.56	.05	1.152	-.661	.115	-.307	.229
Q3.4	1	5	3.46	.05	1.160	-.512	.115	-.547	.229
Q4.1	1	5	3.42	.06	1.216	-.596	.115	-.654	.229
Q4.2	1	5	3.36	.06	1.190	-.408	.115	-.805	.229
Q4.3	1	5	3.60	.05	1.149	-.708	.115	-.259	.229
Q5.1	1	5	3.80	.05	1.055	-.916	.115	.360	.229
Q5.2	1	5	3.78	.05	1.151	-.860	.115	-.013	.229
Q6.1	1	5	3.17	.06	1.283	-.283	.115	-1.078	.229
Q6.2	1	5	3.23	.06	1.210	-.350	.115	-.864	.229
Q6.3	1	5	3.25	.06	1.279	-.288	.115	-.997	.229
Q6.4	1	5	3.20	.06	1.274	-.263	.115	-1.003	.229
Q6.5	1	5	3.50	.06	1.282	-.563	.115	-.737	.229
Q7.1	1	5	3.79	.05	1.156	-.951	.115	.066	.229
Q7.2	1	5	3.29	.06	1.279	-.354	.115	-.994	.229
Q7.3	1	5	3.50	.06	1.176	-.478	.115	-.586	.229
Q7.4	1	5	3.51	.06	1.208	-.575	.115	-.563	.229
Q7.5	1	5	3.68	.05	1.166	-.743	.115	-.260	.229

**4.2.2 Sự trung thành của nhân viên**

Các biến quan sát trong thang đo sự trung thành của nhân viên, Y1 (Tôi sẵn lòng giới thiệu với mọi người về công ty của mình như một nơi làm việc tốt), Y2 (Tôi tự hào giới thiệu với mọi người về sản phẩm/dịch vụ của công ty), Y3 (Tôi sẽ ở lại làm việc lâu dài với công ty mặc dù có nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn

hơn) với giá trị trung bình khá cao (mean =3.72; 3.84; 3.17). Điều này cho thấy nhân viên rất mong muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp mà họ đang làm việc.

*Bảng 4.7 : Thống kê mô tả các biến thuộc thành phần sự trung thành của nhân viên*

**Descriptive Statistics**

	Min	Max	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
			Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Y1	1	5	3.72	.06	1.256	-.747	.115	-.435	.229
Y2	1	5	3.84	.05	1.141	-.861	.115	-.020	.229
Y3	1	5	3.17	.06	1.313	-.190	.115	-1.097	.229

### 4.3 Đánh giá thang đo

Thang đo được đánh giá độ tin cậy thông qua hai công cụ là hệ số Cronbach Alpha và phân tích nhân tố. Hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để loại các biến “rác”, các biến có hệ số tương quan tổng biến (Corrected item total correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại và thang đo sẽ được chọn khi hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Độ tin cậy được dùng để mô tả độ lỗi của phép đo, bởi vì ta không thể biết chính xác mức độ biến thiên của biến đúng và biến lỗi, không thể tính được trực tiếp mức độ tin cậy của thang đo. Tuy nhiên, chúng ta có thể thiết lập độ tin cậy dựa vào hệ số Cronbach Alpha. Hệ số này cho biết mức độ tương quan giữa các biến trong bảng câu hỏi, được dùng để tính sự thay đổi của từng biến và mối tương quan giữa các biến (Bob E.Hays, 1983).

#### 4.3.1 Thang đo các biến độc lập

Thành phần **Thu nhập/lương cao** có hệ số Cronbach Alpha = 0.76 và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 nên đạt yêu cầu đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo.

Thành phần **Điều kiện làm việc thuận lợi** có hệ số Cronbach Alpha = 0.84 và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 nên đạt yêu cầu đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo.

Thành phần **Sự phù hợp mục tiêu** có hệ số Cronbach Alpha = 0.79 và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 nên đạt yêu cầu đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo.

Thành phần **Hỗ trợ từ cấp trên** có hệ số Cronbach Alpha = 0.80 và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 nên đạt yêu cầu đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo.

Thành phần **Đồng nghiệp ủng hộ** có hệ số Cronbach Alpha = 0.84 và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 nên đạt yêu cầu đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo.

Thành phần **Khen thưởng công bằng** có hệ số Cronbach Alpha = 0.92 và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 nên đạt yêu cầu đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo.

Thành phần **Trao quyền** có hệ số Cronbach Alpha = 0.87 và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 nên đạt yêu cầu đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo.

### **4.3.2 Thang đo sự trung thành**

Thành phần **Sự trung thành** có hệ số Cronbach Alpha = 0.84 và hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total Correlation) đều lớn hơn 0.3 nên đạt yêu cầu đưa vào phân tích nhân tố tiếp theo.

## **4.4 Phân tích nhân tố**

### **4.4.1 Phân tích nhân tố**

Hệ số (Kaiser – Meyer – Olkin) KMO là một chỉ số dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số của KMO lớn (giữa 0.5 và 1) có ý nghĩa là phân

tích nhân tố là thích hợp, còn nếu như trị số này nhỏ hơn 0.5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu. (Trọng & Ngọc, 2005).

Các biến có hệ số truyền tải (Factor loading) nhỏ hơn 0.5 sẽ bị loại, điểm dừng khi Eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1 và tổng phương sai trích lớn hơn 50% (Gerbing & Anderson, 1988).

Phép trích Principal axis factoring với phép quay Promax sẽ được sử dụng trong phân tích nhân tố thang đo các thành phần độc lập. Dùng phương pháp trích nhân tố Principal axis factoring với phép quay Promax sẽ phản ánh cấu trúc dữ liệu chính xác hơn dùng phương pháp Principal component với phép quay Varimax (Gerbing & Anderson, 1988).

Tổ hợp thang đo trên sau khi loại bỏ các biến ở giai đoạn đánh giá độ tin cậy còn lại 26 biến. Quá trình phân tích nhân tố của tổ hợp thang đo này trải qua 2 bước. Kết quả phân tích cụ thể của mỗi bước được thể hiện trong phần Phụ lục.

Bước 1, có 26 biến quan sát được đưa vào phân tích theo tiêu chuẩn Eigenvalue lớn hơn 1 thì chỉ có 6 nhân tố được rút ra. Trong bảng này (Phụ lục B) có Cumulative = 68.255% cho biết 6 nhân tố đầu tiên giải thích được 68.255% biến thiên của dữ liệu. Hệ số KMO = 0.91(>0.5). Tuy nhiên, biến quan sát Q7.1 bị loại do có hệ số truyền tải quá thấp.

Bước 2, sau khi loại bỏ biến quan sát Q7.1, 25 biến quan sát còn lại được đưa vào phân tích theo tiêu chuẩn Eigenvalue lớn hơn 1 vẫn chỉ 6 nhân tố được rút ra. Trong bảng này (Phụ lục B) Cumulative tăng lên 69.38% và hệ số KMO = 0.909 (>0.5). Hệ số truyền tải của các biến quan sát đều từ 0.5 trở lên.

#### **4.4.2 Đặt tên và giải thích nhân tố**

Việc giải thích các nhân tố được thực hiện trên cơ sở nhận ra các biến quan sát có hệ số truyền tải (factor loading) lớn ở cùng một nhân tố. Như vậy, nhân tố này có thể giải thích bằng các biến có hệ số lớn đối với bản thân nó.

Trong ma trận nhân tố sau khi xoay trong bảng này (Phụ lục B), nhân tố 3 tập hợp các biến quan sát từ các thành phần “**Hỗ trợ từ cấp trên**” và “**Đồng nghiệp ủng hộ**” bao gồm các biến quan sát Q4.1, Q4.2, Q4.3, Q5.1, Q5.2. Yếu tố này bao gồm các hành vi về mối quan hệ của các nhà lãnh đạo đối với nhân viên mà mình quản lý trực tiếp. Vì vậy, nhân tố này có thể đặt tên là nhân tố “**Quyết định quản lý**”. Các biến quan sát của 5 nhân tố còn lại là : “**Thu nhập/lương cao**”, “**Điều kiện làm việc thuận lợi**”, “**Sự phù hợp mục tiêu**”, “**Khen thưởng công bằng**”, “**Trao quyền**” không có sự biến đổi so với ban đầu.

#### 4.4.3 Diễn giải kết quả

Kết quả phân tích nhân tố đã đưa ra mô hình đo lường sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức là tổ hợp của các thang đo : **Thu nhập/lương cao; Điều kiện làm việc thuận lợi; Sự phù hợp mục tiêu; Quyết định quản lý; Khen thưởng công bằng; Trao quyền.**

Các biến quan sát thuộc các thành phần : **Thu nhập/lương cao; Điều kiện làm việc thuận lợi; Sự phù hợp mục tiêu; Khen thưởng công bằng; Trao quyền** có hệ số truyền tải tập trung cao ở một nhân tố theo dự kiến ban đầu. Nghĩa là các nhóm biến quan sát này có tương quan chặt với nhân tố ban đầu.

Nhóm nhân tố **Quyết định quản lý** bao gồm các biến quan sát thuộc các thành phần : **Hỗ trợ từ cấp trên** và **Đồng nghiệp ủng hộ.**

Kết quả phân tích nhân tố bao gồm các thành phần sau :

#### Thành phần **Thu nhập/lương cao**

	<b>Mô tả</b>	<b>Biến</b>
1	Mức lương hiện tại của tôi là tương xứng với năng lực làm việc của tôi	Q1.1
2	Tôi hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại của tôi	Q1.2
3	Tôi cho rằng công ty tôi đang làm việc trả lương rất công bằng	Q1.3

Thành phần **Điều kiện làm việc thuận lợi**

<b>Mô tả</b>		<b>Biến</b>
1	Trang thiết bị hỗ trợ cho công việc của tôi tại nơi tôi làm việc rất tốt	Q2.1
2	Phòng ốc nơi tôi làm việc thoáng mát làm cho tôi cảm thấy rất thoải mái	Q2.2
3	Nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn ở công ty rất phù hợp với công việc của tôi	Q2.3
4	Tôi cảm thấy rất an toàn tại nơi làm việc của tôi	Q2.4

Thành phần **Sự phù hợp mục tiêu**

<b>Mô tả</b>		<b>Biến</b>
1	Tôi cảm thấy năng lực bản thân phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức	Q3.1
2	Tôi cam kết thực hiện mục tiêu của tổ chức đề ra	Q3.2
3	Tôi đồng ý với đường lối kinh doanh của tổ chức	Q3.3
4	Mục tiêu phát triển của tôi tương đồng với mục tiêu của tổ chức	Q3.4

Thành phần **Quyết định quản lý**

<b>Mô tả</b>		<b>Biến</b>
1	Tôi luôn luôn có sự hỗ trợ từ cấp trên trực tiếp trong mọi lĩnh vực	Q4.1
2	Cấp trên luôn luôn hỗ trợ tôi khi vấn đề vừa nảy sinh	Q4.2
3	Tôi thường nhận được sự hỗ trợ của cấp trên khi sự việc xấu đi	Q4.3
4	Cấp trên của tôi luôn lắng nghe ý kiến và quan tâm đến lợi ích của nhân viên	Q5.1
5	Cấp trên của tôi luôn tỏ ra là người hiểu biết, thân thiện và dễ tiếp cận	Q5.2

Thành phần **Khen thưởng công bằng**

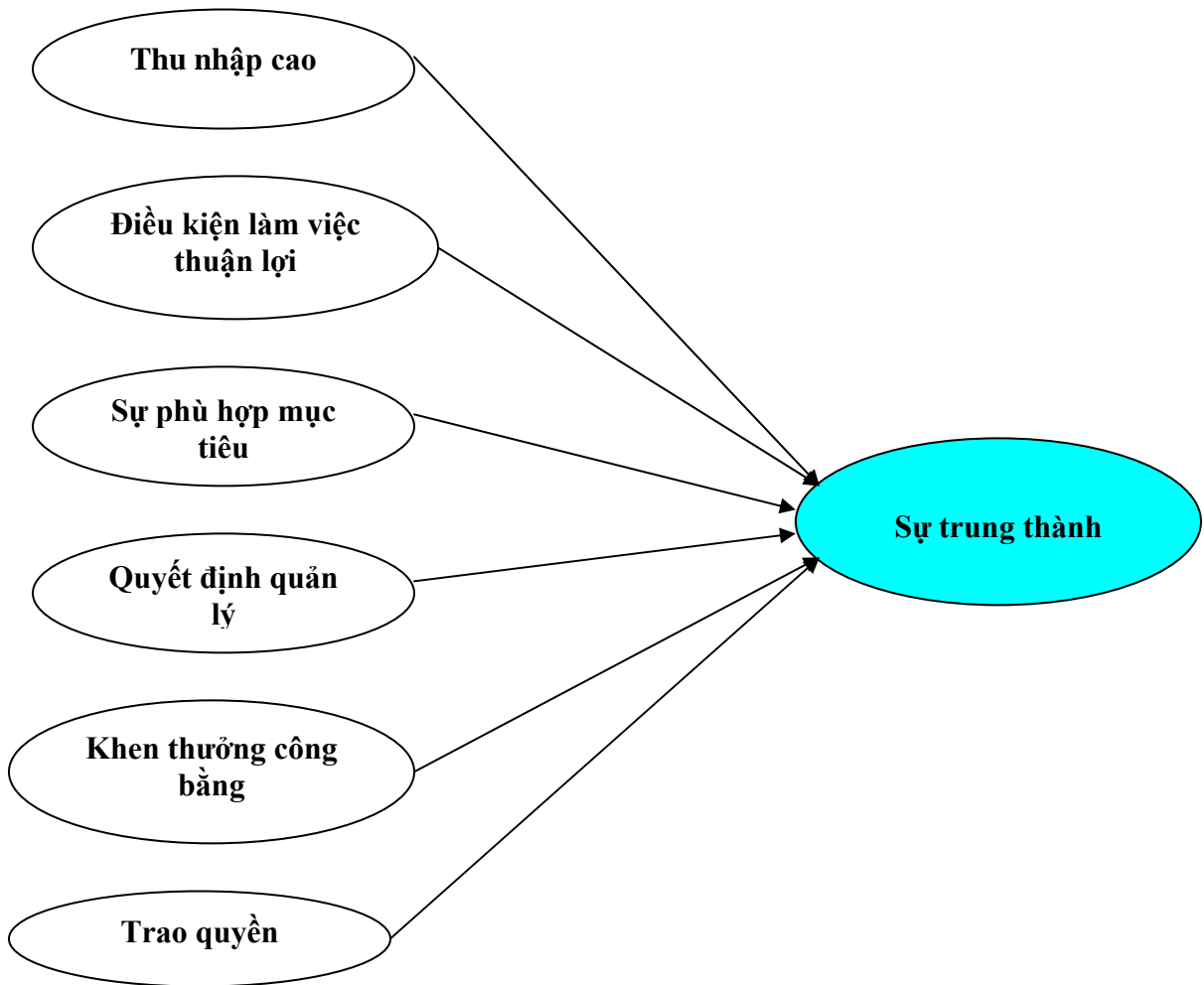
<b>Mô tả</b>		<b>Biến</b>
1	Tôi được xét thưởng công bằng trong việc hoàn thành vai trò của tôi	Q6.1
2	Tôi được xét thưởng công bằng qua trách nhiệm công việc	Q6.2
3	Tôi được xét thưởng công bằng qua những nỗ lực bỏ ra	Q6.3
4	Tôi được xét thưởng công bằng khi làm việc dưới áp lực cao	Q6.4
5	Tôi được xét thưởng công bằng khi hoàn thành tốt công việc	Q6.5

Thành phần **Trao quyền**

<b>Mô tả</b>		<b>Biến</b>
1	Cấp trên trao quyền cho tôi ra quyết định	Q7.2
2	Cấp trên tin vào khả năng ra quyết định của tôi	Q7.3
3	Cấp trên khuyến khích tôi sử dụng quyền quyết định được trao	Q7.4
4	Cấp trên tin vào sự đánh giá kết quả công việc của tôi	Q7.5

#### 4.5 Mô hình điều chỉnh

Hình 4.1 : Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh





Trong mô hình này, biến phụ thuộc là *Sự trung thành*. Các biến độc lập lần lượt là : *Thu nhập/lương cao, Điều kiện làm việc thuận lợi, Sự phù hợp mục tiêu, Quyết định quản lý, Khen thưởng công bằng, Trao quyền*.

**Các giả thuyết của mô hình :**

- **H 1:** Thu nhập cao sẽ làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 2 :** Điều kiện làm việc thuận lợi làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 3 :** Sự phù hợp mục tiêu làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 4 :** Quyết định quản lý phù hợp làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 5 :** Khen thưởng công bằng làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.
- **H 6 :** Được trao quyền ra quyết định trong công việc làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.

#### **4.6 Kiểm định mô hình**

Sau khi qua giai đoạn phân tích nhân tố, có 6 nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình. Giá trị nhân tố là trung bình của các biến quan sát thành phần thuộc nhân tố đó. Phân tích tương quan Pearson được sử dụng để xem xét sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy. Kết quả của phân tích hồi quy sẽ được sử dụng để kiểm định các giả thuyết từ H1 đến H6.

##### **4.6.1 Kiểm định hệ số tương quan Pearson**

Kiểm định hệ số tương quan Pearson dùng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Nếu các biến có tương quan chặt chẽ thì phải lưu ý đến vấn đề đa cộng tuyến khi phân tích hồi quy.

Theo ma trận tương quan thì các biến đều có tương quan và có ý nghĩa ở mức 0.01. Hệ số tương quan biến phụ thuộc là sự trung thành của nhân viên và các biến độc lập khác tương đối cao, sơ bộ ta có thể kết luận các biến độc lập này có thể đưa vào mô hình để giải thích cho biến sự trung thành của nhân viên (Y). Nhưng hệ số tương quan giữa các biến độc lập dao động từ 0.289 đến 0.566 điều này chúng ta cần xem xét vai trò của các biến độc lập trên trong mô hình hồi quy tuyến tính bội.

Bảng 4.8 : Ma trận tương quan giữa các biến

Correlations

	Y	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Y	1	.404(**)	.458(**)	.572(**)	.579(**)	.530(**)	.472(**)
Q1	.404(**)	1	.369(**)	.362(**)	.336(**)	.537(**)	.289(**)
Q2	.458(**)	.369(**)	1	.486(**)	.425(**)	.395(**)	.321(**)
Q3	.572(**)	.362(**)	.486(**)	1	.566(**)	.510(**)	.465(**)
Q4	.579(**)	.336(**)	.425(**)	.566(**)	1	.561(**)	.509(**)
Q5	.530(**)	.537(**)	.395(**)	.510(**)	.561(**)	1	.516(**)
Q6	.472(**)	.289(**)	.321(**)	.465(**)	.509(**)	.516(**)	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.6.2 Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy được thực hiện với 6 biến độc lập bao gồm : **Thu nhập/lương cao** (Q1), **Điều kiện làm việc thuận lợi** (Q2), **Sự phù hợp mục tiêu** (Q3), **Quyết định quản lý** (Q4), **Khen thưởng công bằng** (Q5), **Trao quyền** (Q6) và biến phụ thuộc là **Sự trung thành của nhân viên** (Y). Kết quả thống kê mô tả của các biến đưa vào phân tích hồi quy :

Bảng 4.9 : Thống kê mô tả các nhân tố của mô hình

Descriptive Statistics

	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Q1	1.00	5.00	2.98	1.09	-.016	.115	-.897	.229
Q2	1.00	5.00	3.49	1.02	-.485	.115	-.539	.229
Q3	1.00	5.00	3.73	.89	-.844	.115	.328	.229
Q4	1.00	5.00	3.59	.90	-.789	.115	.383	.229
Q5	1.00	5.00	3.27	1.12	-.415	.115	-.686	.229
Q6	1.00	5.00	3.50	1.05	-.572	.115	-.274	.229
Y	1.00	5.00	3.58	1.08	-.581	.115	-.448	.229

Giá trị của các biến độc lập được tính trung bình dựa trên các biến quan sát thành phần của các biến độc lập đó. Giá trị của biến phụ thuộc là giá trị trung bình của các biến quan sát về sự trung thành của nhân viên. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Các biến được đưa vào cùng một lúc để xem biến nào được chấp nhận. Kết quả phân tích hồi quy như sau :

Kết quả này cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với mức ý nghĩa 0.05. Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh = 0.475 có nghĩa là có khoảng 47.5% phương sai sự trung thành được giải thích bởi 6 biến độc lập là : Thu nhập/lương cao (Q1), Điều kiện làm việc thuận lợi (Q2), Sự phù hợp mục tiêu (Q3), Quyết định quản lý (Q4), Khen thưởng công bằng (Q5) và Trao quyền (Q6).

Bảng 4.10: Bảng đánh giá độ phù hợp của mô hình

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.694(a)	.482	.475	.78171

a Predictors: (Constant), Q6, Q1, Q2, Q4, Q3, Q5

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai là phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Ý tưởng của kiểm định này về mối quan hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Trong bảng phân tích ANOVA, ta thấy giá trị sig. rất nhỏ (sig = 0.00), nên mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

*Bảng 4.11 : Bảng kiểm định độ phù hợp của mô hình*

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	252.982	6	42.164	69.000	.000(a)
	Residual	271.923	445	.611		
	Total	524.905	451			

a Predictors: (Constant), Q6, Q1, Q2, Q4, Q3, Q5

b Dependent Variable: Y

Phân tích ANOVA cho giá trị  $F = 69$  (sig = 0.00). Hiện tượng đa cộng tuyến không có ảnh hưởng đến kết quả giải thích của mô hình với VIF của mỗi biến lớn nhất bằng 2.049 (<10). Quy tắc là khi VIF vượt quá 10 đó là dấu hiệu của đa cộng tuyến (Trọng & Ngọc, 2005).

Phương trình hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa Sự trung thành của nhân viên trong tổ chức (Y) với các biến độc lập bao gồm : Thu nhập/lương cao (Q1), Điều kiện làm việc thuận lợi (Q2), Sự phù hợp mục tiêu (Q3), Quyết định quản lý (Q4), Khen thưởng công bằng (Q5) và Trao quyền (Q6) được thể hiện qua biểu thức sau :

$$\text{Sự trung thành} = -0.13 + 0.097 * \text{Thu nhập/lương cao} + 0.134 * \text{Điều kiện làm việc thuận lợi} + 0.272 * \text{Sự phù hợp mục tiêu} + 0.285 * \text{Quyết định quản lý} + 0.115 * \text{Khen thưởng công bằng} + 0.119 * \text{Trao quyền}.$$

Bảng 4.12 : Kết quả hồi quy sử dụng phương pháp Enter

Coefficients(a)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.013	.185		-.069	.945		
Q1	.097	.041	.098	2.373	.018	.679	1.472
Q2	.134	.043	.127	3.098	.002	.696	1.437
Q3	.272	.055	.226	4.936	.000	.557	1.796
Q4	.285	.056	.239	5.131	.000	.537	1.861
Q5	.115	.047	.118	2.419	.016	.488	2.049
Q6	.119	.044	.115	2.703	.007	.643	1.555

a. Dependent Variable: Y

**Diễn giải kết quả :**

Để xác định biến độc lập nào có vai trò quan trọng hơn đối với biến phụ thuộc, ta dùng hệ số tương quan riêng phần (Partial correlations). Kết quả hồi quy cho thấy thành phần **Quyết định quản lý** có ảnh hưởng quan trọng nhất đối với sự trung thành của nhân viên (Partial = 0.236), kế đến là thành phần **Sự phù hợp mục tiêu** (Partial = 0.228), tiếp theo là thành phần **Điều kiện làm việc thuận lợi** (Partial = 0.145), tiếp theo là thành phần **Trao quyền** (Partial = 0.127), tiếp theo là thành phần **Khen thưởng công bằng** (Partial = 0.114) và cuối cùng là thành phần **Thu nhập cao** (Partial = 0.112).

Bảng 4.13: Bảng xác định tầm quan trọng của các biến độc lập

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.013	.185		-.069	.945			
	Q1	.097	.041	.098	2.373	.018	.404	.112	.081
	Q2	.134	.043	.127	3.098	.002	.458	.145	.106
	Q3	.272	.055	.226	4.936	.000	.572	.228	.168
	Q4	.285	.056	.239	5.131	.000	.579	.236	.175
	Q5	.115	.047	.118	2.419	.016	.530	.114	.083
	Q6	.119	.044	.115	2.703	.007	.472	.127	.092

a. Dependent Variable: Y

## 4.7 Kết quả kiểm định giả thiết

### Các giả thuyết của mô hình :

**H 1:** Thu nhập cao sẽ làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn. Thành phần *Thu nhập cao* có  $\beta = 0.098$ , giá trị  $t = 2.373$ ,  $\text{sig} = 0.018$  nên giả thuyết này được chấp nhận.

**H 2 :** Điều kiện làm việc thuận lợi làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn. Thành phần *Điều kiện làm việc thuận lợi* có  $\beta = 0.127$ , giá trị  $t = 3.098$ ,  $\text{sig} = 0.002$  nên giả thuyết này được chấp nhận.

**H 3 :** Sự phù hợp mục tiêu làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn. Thành phần *Sự phù hợp mục tiêu* có  $\beta = 0.226$ , giá trị  $t = 4.936$ ,  $\text{sig} = 0.00$  nên giả thuyết này được chấp nhận.

**H 4 :** Quyết định quản lý phù hợp làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn. Thành phần *Quyết định quản lý* có  $\beta = 0.239$ , giá trị  $t = 5.131$ ,  $\text{sig} = 0.00$  nên giả thuyết này được chấp nhận.

**H 5 :** Khen thưởng công bằng làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn. Thành phần *Khen thưởng công bằng* có  $\beta = 0.118$ , giá trị  $t = 2.419$ ,  $\text{sig} = 0.00$  nên giả thuyết này được chấp nhận.

**H 6 :** Được trao quyền ra quyết định trong công việc làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn. Thành phần *Trao quyền* có  $\beta = 0.115$ , giá trị  $t = 2.730$ ,  $\text{sig} = 0.00$  nên giả thuyết này được chấp nhận.

Nhân viên cũng chính là khách hàng nội bộ của tổ chức nên kết quả này có thể giải thích bằng mô hình chất lượng của Kano như sau :

Thành phần lương cao thuộc nhóm đặc tính một chiều càng tăng càng tốt. Khi nhân viên nhận được khoảng lương phù hợp với năng lực của họ và họ cho rằng mức lương đó là công bằng đối với vị trí công việc mà họ đảm nhận thì họ sẽ cảm thấy được thỏa mãn hơn. Bên cạnh đó, nếu như mức lương mà họ nhận được đủ để

trang trải cuộc sống của họ thì họ sẽ thỏa mái tinh thần để tập trung vào công việc, từ đó họ sẽ gắn bó với tổ chức mà họ đang công tác hơn.

Điều kiện làm việc thuận lợi, đây là yếu tố phản ánh một phần về môi trường làm việc. Khi nhân viên được làm việc trong một môi trường với trang thiết bị đầy đủ, tiện lợi, không khí thoáng mái, sạch sẽ, yên tĩnh và đặc biệt họ luôn luôn cảm thấy được an toàn thì tinh thần của họ sẽ được thỏa mái, niềm tin của họ tăng cao. Do đó, họ sẽ cảm thấy ở nơi làm việc cũng giống như ở nhà thì họ sẽ làm việc tích cực hơn, sẽ yêu thích nơi làm việc hơn. Từ đó họ sẽ không muốn rời xa nơi làm việc để đến một nơi làm việc khác.

Mục tiêu phát triển của nhân viên càng gần với mục tiêu phát triển của tổ chức thì sự trung thành của nhân viên đó đối với tổ chức sẽ gia tăng. Tuy nhiên, mục tiêu phát triển của cả hai đều kỳ vọng là tăng theo thời gian, với tốc độ tăng trưởng có thể khác nhau nên nhân viên sẽ trung thành với tổ chức khi cả hai có cùng mục tiêu phát triển.

Quyết định quản lý là yếu tố thể hiện phong cách làm việc của người quản lý đối với nhân viên. Trong một môi trường làm việc mà người quản lý luôn luôn sẵn sàng hỗ trợ cho nhân viên khi nhân viên cần, điều này sẽ tạo được tinh thần thỏa mái cho nhân viên. Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa những người quản lý với nhân viên cởi mở, thỏa mái, người quản lý luôn luôn là chỗ dựa tinh thần cho nhân viên trong công việc cũng như ngoài công việc, sẽ làm cho nhân viên cảm thấy tin tưởng hơn vào những người quản lý và tổ chức, từ đó họ sẽ trung thành hơn với tổ chức mà mình đang làm việc.

Yếu tố khen thưởng công bằng vẫn là yếu tố cơ bản có ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên. Nếu người lao động tin tưởng rằng họ được nhận đúng phần thưởng và được đãi ngộ tương xứng với công sức của họ đã bỏ ra, thì họ sẽ duy trì mức năng suất cao, họ sẽ nỗ lực hơn với công việc và họ sẽ gắn bó lâu dài hơn với tổ chức.

Trao quyền, yếu tố này thể hiện sự tự chủ trong công việc của nhân viên, khi một nhân viên được trao một quyền hạn nhất định để giải quyết công việc thì họ sẽ chủ động hơn trong công việc, điều này không những phát huy được tính năng động sáng tạo của nhân viên mà còn thể hiện sự tin tưởng của những người quản lý đối với năng lực làm việc của nhân viên. Từ đó làm cho nhân viên sẽ tin tưởng hơn vào phương cách làm việc của những người quản lý và họ sẽ cảm thấy thích thú hơn với công việc hiện tại, do đó họ sẽ trung thành hơn với tổ chức mà họ đang làm việc.

#### 4.8 Kiểm định mức độ trung thành giữa phái nam và phái nữ

Kiểm định Independent-samples T-test sẽ cho ta biết có sự khác biệt về mức độ trung thành giữa phái nam và nữ. Theo như kết quả trong kiểm định Levene sig.>0.05 (sig = 0.611) nên phương sai giữa phái nam và phái nữ không khác nhau. Vì vậy, trong kết quả kiểm định t ta sử dụng kết quả Equal variances assumed có sig.>0.05 (sig = 0.592) nên ta kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa về trị trung bình giữa hai phái. Do đó, ta có thể kết luận sự trung thành của phái nam và phái nữ là như nhau.

Bảng 4.14 :Kiểm định mức độ trung thành giữa phái nam và phái nữ

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Y Equal variances assumed	.258	.611	.536	450	.592	.0562	.10484	-.14988	.26218
Equal variances not assumed			.535	354.71	.593	.0562	.10499	-.15032	.26263



#### 4.9 Kiểm định mức độ trung thành giữa những người có trình độ khác nhau

Phân tích phương sai ANOVA (Analysis of variance) để xem xét sự khác biệt về mức độ trung thành của nhân viên theo trình độ. Theo bảng kết quả Test of Homogeneity of Variances, với mức ý nghĩa  $\text{sig} = 0.166$  có thể nói phương sai đánh giá về sự trung thành của các nhóm học vẫn không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Như vậy, kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng được.

Theo kết quả phân tích ANOVA, với mức ý nghĩa  $\text{sig} < 0.05$  ( $\text{sig} = 0.00$ ), nên có thể kết luận có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ trung thành của nhân viên giữa các nhóm có trình độ học vẫn khác nhau. Tiếp tục phân tích sâu ANOVA để tìm xem sự khác biệt giữa các nhóm.

Theo kết quả phân tích sâu ANOVA ta thấy chỉ có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nhóm có trình độ cao đẳng và đại học ( $\text{sig} = 0.001$ ), và sự khác biệt giữa nhóm có trình độ đại học và cao học ( $\text{sig} = 0.043$ ), vì mức ý nghĩa quan sát ở kiểm định chênh lệch trung bình cặp  $< 0.05$ . Như vậy, ta có thể kết luận sự trung thành của những người có trình độ đại học khác với những người có trình độ cao đẳng, và sự trung thành của những người có trình độ đại học khác với những người có trình độ cao học.

*Bảng 4.15: Bảng kiểm định mức độ trung thành theo trình độ văn hóa*

**Test of Homogeneity of Variances**

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.629	4	447	.166

**ANOVA**

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24.167	4	6.042	5.393	.000
Within Groups	500.738	447	1.120		
Total	524.905	451			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Y  
Tukey HSD

(I) TRINHDO	(J) TRINHDO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
THPT	THPT					
	trung cap	.0275	.23053	1.000	-.6039	.6589
	cao dang	-.3789	.21331	.389	-.9631	.2054
	dai hoc	.1414	.19003	.946	-.3791	.6619
	tren dai hoc	-.9190	.41477	.176	-2.0551	.2170
trung cap	THPT	-.0275	.23053	1.000	-.6589	.6039
	trung cap					
	cao dang	-.4064	.18610	.188	-.9161	.1033
	dai hoc	.1139	.15887	.953	-.3212	.5490
	tren dai hoc	-.9465	.40145	.129	-2.0461	.1530
cao dang	THPT	.3789	.21331	.389	-.2054	.9631
	trung cap	.4064	.18610	.188	-.1033	.9161
	cao dang					
	dai hoc	.5203(*)	.13266	.001	.1569	.8836
	tren dai hoc	-.5402	.39182	.642	-1.6133	.5330
dai hoc	THPT	-.1414	.19003	.946	-.6619	.3791
	trung cap	-.1139	.15887	.953	-.5490	.3212
	cao dang	-.5203(*)	.13266	.001	-.8836	-.1569
	dai hoc					
	tren dai hoc	-1.0604(*)	.37965	.043	-2.1003	-.0206
tren dai hoc	THPT	.9190	.41477	.176	-.2170	2.0551
	trung cap	.9465	.40145	.129	-.1530	2.0461
	cao dang	.5402	.39182	.642	-.5330	1.6133
	dai hoc	1.0604(*)	.37965	.043	.0206	2.1003
	tren dai hoc					

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**4.10 Kiểm định mức độ trung thành giữa những người có vị trí công tác khác nhau**

Phân tích phương sai ANOVA (Analysis of variance) để xem xét sự khác biệt về mức độ trung thành của nhân viên theo vị trí công tác. Theo bảng kết quả Test of Homogeneity of Variances, với mức ý nghĩa sig = 0.81 có thể nói phương sai đánh giá về sự trung thành của các nhóm vị trí công tác không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Như vậy, kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng được.

Theo kết quả phân tích ANOVA, với mức ý nghĩa  $\text{sig.} < 0.05$  ( $\text{sig} = 0.003$ ), nên có thể kết luận có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ trung thành giữa các nhóm có vị trí công tác khác nhau. Tiếp tục phân tích sâu ANOVA để tìm xem sự khác biệt giữa các nhóm.

Theo kết quả phân tích sâu ANOVA ta thấy chỉ có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nhóm nhân viên và tổ trưởng/chuyên viên ( $\text{sig} = 0.025$ ), và nhóm nhân viên và quản lý ( $\text{sig} = 0.02$ ), vì mức ý nghĩa quan sát ở kiểm định chênh lệch trung bình cặp  $< 0.05$ . Như vậy, ta có thể kết luận sự trung thành của những người có vị trí công tác là nhân viên khác với những người có vị trí công tác là tổ trưởng/chuyên viên, và sự trung thành của những người có vị trí công tác là nhân viên khác với những người có vị trí công tác là quản lý.

*Bảng 4.16 : Bảng kiểm định mức độ trung thành theo vị trí công tác*

**Test of Homogeneity of Variances**

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.211	2	449	.810

**ANOVA**

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.644	2	6.822	5.991	.003
Within Groups	511.261	449	1.139		
Total	524.905	451			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Y  
Tukey HSD

(I) VITRI	(J) VITRI	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
nhân viên	nhân viên	-.3429(*)	.13117	.025	-.6514	-.0345
	to trưởng/chuyên viên quản lý	-.4183(*)	.15486	.020	-.7825	-.0542
to trưởng/chuyên viên	nhân viên	.3429(*)	.13117	.025	.0345	.6514
	to trưởng/chuyên viên quản lý	-.0754	.18409	.912	-.5083	.3575
quản lý	nhân viên	.4183(*)	.15486	.020	.0542	.7825
	to trưởng/chuyên viên quản lý	.0754	.18409	.912	-.3575	.5083

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**4.11 Kiểm định mức độ trung thành giữa những người làm việc ở các loại hình doanh nghiệp khác nhau**

Phân tích phương sai ANOVA (Analysis of variance) để xem xét sự khác biệt về mức độ trung thành của nhân viên theo loại hình doanh nghiệp. Theo bảng kết quả Test of Homogeneity of Variances, với mức ý nghĩa sig = 0.153 có thể nói phương sai đánh giá về sự trung thành của các nhóm loại hình doanh nghiệp không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Như vậy, kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng được.

Theo kết quả phân tích ANOVA, với mức ý nghĩa sig.>0.05 (sig = 0.183), nên có thể kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ trung thành của nhân viên ở các loại hình doanh nghiệp khác nhau. Như vậy, ta có thể kết luận sự trung thành của nhân viên làm việc ở các loại hình doanh nghiệp khác nhau là như nhau.

*Bảng 4.17: Bảng kiểm định mức độ trung thành theo loại hình doanh nghiệp*

**Test of Homogeneity of Variances**

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.621	5	446	.153

**ANOVA**

Y

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.776	5	1.755	1.517	.183
Within Groups	516.129	446	1.157		
Total	524.905	451			

#### **Tóm tắt chương 4**

Trong chương này trình bày kết quả phân tích bao gồm những nội dung sau:

Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach Alpha, phân tích nhân tố sau khi loại bỏ các biến không đạt yêu cầu thì có 6 nhân tố được rút ra và mô hình mới được hiệu chỉnh sau khi đã đặt tên cho biến mới gồm 6 nhân tố là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, quyết định quản lý, khen thưởng công bằng và trao quyền.

Phân tích hồi quy đa biến và kiểm định giả thuyết của mô hình đã khẳng định như sau : sự trung thành của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi 6 nhân tố đó là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, quyết định quản lý, khen thưởng công bằng và trao quyền.

Kiểm định T-test và phân tích ANOVA cho các kết quả như sau : sự trung thành của phái nam và phái nữ là như nhau; Có sự khác biệt về sự trung thành giữa nhóm có trình độ cao đẳng và đại học, và nhóm có trình độ đại học và cao học; Có sự khác biệt về sự trung thành giữa nhóm nhân viên và tổ trưởng/chuyên viên, và nhóm nhân viên và quản lý; Không có sự khác biệt về mức độ trung thành của nhân viên làm việc ở các loại hình doanh nghiệp khác nhau.

## CHƯƠNG 5

### KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

#### 5.1 Kết quả và đóng góp của đề tài

##### 5.1.1 Kết quả

Mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu gồm bảy nhân tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức gồm : **Thu nhập cao, Điều kiện làm việc thuận lợi, Sự phù hợp mục tiêu, Hỗ trợ từ cấp trên, Đồng nghiệp ủng hộ, Khen thưởng công bằng và Trao quyền** với 26 biến quan sát.

Sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố, kết quả các biến quan sát được đưa vào phân tích hồi quy nhóm thành 6 nhân tố. Trong đó, một nhân tố mới được tạo ra dựa trên sự kết hợp của các biến quan sát thuộc hai thành phần : **Hỗ trợ từ cấp trên** và **Đồng nghiệp ủng hộ** được đặt tên là nhân tố **Quyết định quản lý**.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến đã xác định sự trung thành của nhân viên chịu sự ảnh hưởng bởi 6 nhân tố đó là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, quyết định quản lý, khen thưởng công bằng và trao quyền. Trong đó, thành phần **Quyết định quản lý** có ảnh hưởng quan trọng nhất đối với sự trung thành của nhân viên, kế đến là thành phần **Sự phù hợp mục tiêu**, tiếp theo là thành phần **Điều kiện làm việc thuận lợi**, tiếp theo là thành phần **Trao quyền**, tiếp theo là thành phần **Khen thưởng công bằng** và cuối cùng là thành phần **Thu nhập cao**.

Kiểm định giả thuyết của mô hình đã khẳng định như sau : Thu nhập cao sẽ làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn; điều kiện làm việc thuận lợi làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn; sự phù hợp mục tiêu làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn; quyết định quản lý phù hợp làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn; khen thưởng công bằng làm cho nhân viên trung

thành với tổ chức hơn và được trao quyền ra quyết định trong công việc làm cho nhân viên trung thành với tổ chức hơn.

Kiểm định T-test và phân tích ANOVA cho các kết quả như sau : sự trung thành của phái nam và phái nữ là như nhau. Có sự khác biệt về sự trung thành giữa nhóm có trình độ cao đẳng và đại học, và nhóm có trình độ đại học và cao học. Có sự khác biệt về sự trung thành giữa nhóm nhân viên và tổ trưởng/chuyên viên, và nhóm nhân viên và quản lý. Mức độ trung thành của nhân viên làm việc ở các loại hình doanh nghiệp khác nhau là như nhau.

### **5.1.2 Đóng góp của đề tài**

Ngày nay, trong nền kinh tế thị trường sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, do đó doanh nghiệp nào muốn tồn tại và phát triển trong cuộc chạy đua này thì phải có sự chuẩn bị về nhiều mặt như tài chính, uy tín, cơ sở vật chất... nhưng quan trọng nhất là nguồn nhân lực. Việc xây dựng chính sách nhân sự cạnh tranh để giữ chân những nhân viên có năng lực và thu hút nhân tài sẽ kéo theo hệ quả khác là tổ chức sẽ có nhiều ý tưởng mới giải quyết công việc tốt hơn, nhân viên trung thành với tổ chức sẽ làm cho doanh số doanh nghiệp gia tăng và giảm đáng kể một số chi phí đó chính là yếu tố cạnh tranh so với đối thủ.

Chính sách quản lý nhân sự nếu được xây dựng dựa trên tình hình thực tế sẽ khách quan và mang tính khả thi cao. Phạm vi của đề tài chỉ tập trung nhận dạng các yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên và trên cơ sở đó tổ chức điều chỉnh lại cho phù hợp nhằm hướng đến mục đích là : khi nhân viên trung thành với tổ chức sẽ toàn tâm toàn ý tập trung vào công việc và ra sức đóng góp công sức của mình để xây dựng tổ chức. Kết quả mang lại cho tổ chức là xây dựng môi trường làm việc tích cực, có sự cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên trong quá trình làm việc, giảm chi phí tuyển dụng, huấn luyện nhân viên mới. Bên cạnh đó, nhân viên sẽ có khuynh hướng làm việc 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.

## 5.2 Ý nghĩa thực tiễn và giải pháp

### 5.2.1 Ý nghĩa thực tiễn

Kết quả nghiên cứu hồi quy cho thấy sự trung thành của nhân viên phụ thuộc vào các yếu tố : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, quyết định quản lý, khen thưởng công bằng và trao quyền. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng xác định được tầm quan trọng của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc như sau : Thành phần **Quyết định quản lý** được đánh giá là có ảnh hưởng quan trọng nhất đối với sự trung thành của nhân viên, kế đến là thành phần **Sự phù hợp mục tiêu**, tiếp theo là thành phần **Điều kiện làm việc thuận lợi**, tiếp theo là thành phần **Trao quyền**, tiếp theo là thành phần **Khen thưởng công bằng** và cuối cùng là thành phần **Thu nhập cao**.

Kết quả kiểm định T-test cho thấy sự trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp giữa phái nam và phái nữ là như nhau không có sự khác biệt.

Phân tích ANOVA cho thấy có sự khác nhau về mức độ trung thành giữa những người có trình độ cao đẳng và những người có trình độ đại học, những người có trình độ đại học mức độ trung thành khác với những người có trình độ cao học.

Theo kết quả phân tích ANOVA ta thấy những người làm việc ở vị trí tổ trưởng/chuyên viên và quản lý thì mức độ trung thành của họ cũng khác với những người làm việc ở vị trí nhân viên, còn những người làm việc ở vị trí tổ trưởng/chuyên viên và những người làm việc ở vị trí quản lý thì mức độ trung thành giữa họ là giống nhau.

Cũng theo kết quả phân tích ANOVA cho thấy, mức độ trung thành của nhân viên làm việc ở những loại hình doanh nghiệp khác nhau là như nhau.

Với kết quả này giúp cho các nhà quản lý xây dựng các chính sách về nhân sự cho phù hợp trong điều kiện cho phép. Khi nhân viên trung thành với doanh nghiệp sẽ làm cho doanh số gia tăng và giảm đáng kể chi phí.

### **5.2.2 Kiến nghị một số giải pháp để áp dụng kết quả nghiên cứu**

Theo kết quả nghiên cứu, chúng ta đã nhận dạng được những yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên đó là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, quyết định quản lý, khen thưởng công bằng và trao quyền. Dựa theo kết quả này, chúng ta thực hiện một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả trong công tác quản trị nhân sự như sau :

Thứ nhất, doanh nghiệp phải xây dựng một hệ thống lương cạnh tranh, tùy vào loại hình hoạt động của doanh nghiệp mà có kế hoạch khảo sát, phân tích và xác định mức thu nhập cho hợp lý. Việc phân phối thu nhập phải gắn với tính chất và mức độ phức tạp của công việc. Tiền lương phải gắn liền với sự phát triển kinh tế và mức sống của người lao động. Hàng năm doanh nghiệp cần xem xét đánh giá để điều chỉnh mức lương cho hợp lý và phải hướng đến cải thiện cuộc sống của người lao động.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống lương công bằng, đồng nhất và rõ ràng, tránh tình trạng trong cùng một công ty mà chế độ giành cho người mới vào khác hoàn toàn với người cũ, tạo nên hai hệ thống lương. Công bằng thể hiện ở sự công bằng nhóm, công bằng cá nhân với những hoàn cảnh công việc như nhau. Về mặt tâm lý, nhân viên luôn so sánh kết quả làm việc của mình với thu nhập của người khác, do đó việc trả lương không công bằng sẽ tạo cho họ cảm giác không hài lòng và họ sẽ không trung thành với tổ chức. Mặt khác, doanh nghiệp cần phải thực hiện việc đánh giá nhân viên một cách chính xác, khoa học trả lương theo năng lực và hiệu quả làm việc gắn liền với điều kiện và hoàn cảnh hoàn thành công việc cụ thể.

Thứ hai, doanh nghiệp cần phải cung cấp cho nhân viên môi trường làm việc lý tưởng cùng những phương tiện thích hợp chẳng hạn như : môi trường làm việc thoáng mát, sạch đẹp, nhiệt độ ánh sáng phù hợp, các công cụ, dụng cụ hỗ trợ công việc tương đối đầy đủ, để nhân viên đầu tư tài năng nhiều hơn cho doanh nghiệp. Đặc biệt là phải tạo ra một môi trường làm việc sao cho tất cả nhân viên đều cảm thấy an toàn tại nơi làm việc.

Thứ ba, doanh nghiệp cần phải xây dựng mục tiêu phát triển một cách cụ thể, rõ ràng và phải truyền thông điệp này đến từng nhân viên. Đây là việc làm có ý nghĩa rất quan trọng để nhân viên có thể cùng công ty đạt đến mục tiêu. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần phải thực hiện nhiều phương cách khác nhau để định hướng cho nhân viên hướng vào mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra.

Thứ tư, các nhà quản lý phải thể hiện sự quan tâm, giúp đỡ nhân viên, vì việc quan tâm đến nhân viên là rất quan trọng. Một nhà quản lý giỏi phải biết phát huy hết năng lực và sự nhiệt tình trong công việc của các nhân viên. Bên cạnh các kỹ năng chuyên môn, nhà quản lý cần có uy tín trong việc thu phục nhân tâm đồng thời biết đồng cảm với nhân viên và nắm bắt tâm lý của họ. Nhà quản trị nhân sự cần thường xuyên tham khảo ý kiến của nhân viên trong việc giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công việc, chia sẻ những thông tin kinh doanh với nhóm để nhân viên thấy được mối liên quan giữa công việc họ đang làm và kết quả mà công ty đang đạt được. Có như vậy, các nhân viên sẽ cảm thấy mình được coi trọng, cảm thấy trong sự phát triển của công ty luôn có phần đóng góp nào đó của mình. Bên cạnh sự quan tâm, coi trọng nhân viên, nhà quản trị nhân sự nên tổ chức những hoạt động mang tính chất vui chơi, giải trí tại công ty để đánh dấu những dịp đặc biệt và cố gắng tạo ra một môi trường thân thiện để mọi người có thể cười vui trong văn phòng cũng như dành thời gian để tìm hiểu một chút về gia đình và cuộc sống riêng tư của họ. Và không chỉ riêng những người làm công tác nhân sự mới cần trang bị các kiến thức và kỹ năng quản lý cần thiết, những người làm công tác quản lý nói chung, trưởng bộ phận các phòng ban vẫn phải làm công tác nhân sự

trong phạm vi quản lý của họ để thúc đẩy, tạo động lực cho các nhân viên cấp dưới cùng đạt được mục tiêu chung.

Thứ năm, các doanh nghiệp phải xem xét và kết luận một cách công bằng và khách quan về việc nhân viên có thực hiện nhiệm vụ theo đúng các yêu cầu đề ra hay không, từ đó thưởng công xứng đáng cho các cá nhân xuất sắc vì những cố gắng của họ trong công việc. Doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống phân phối thu nhập và chính sách thăng tiến, đề bạt cho phù hợp với mong muốn của nhân viên, vì khi phân phối thu nhập được xem là công bằng dựa trên nhu cầu công việc, cấp độ kỹ năng của cá nhân, và những tiêu chuẩn phân phối trong cộng đồng ... thì kết quả sẽ làm cho nhân viên thỏa mãn hơn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần đưa ra cơ hội thăng tiến cho tất cả nhân viên là bình đẳng nhau, bởi vì nếu như nhân viên nhận thức rằng các quyết định đề bạt trong tổ chức là công bằng thì họ sẽ cảm thấy thỏa mãn hơn.

Thứ sáu, doanh nghiệp cần tạo ra một môi trường tin tưởng lẫn nhau cho cả đôi bên. Nhân viên rất cần sự nhìn nhận, trân trọng từ nhà quản lý thể hiện qua việc trao quyền tự quyết, tạo cơ hội để tự nghiên cứu, học hỏi và đóng góp vào thành công chung của doanh nghiệp. Các nhà quản lý cần giao phó công việc dựa trên các điểm yếu và điểm mạnh của nhân viên. Cần cho nhân viên học những nghiệp vụ mà họ cần. Nên biết công việc đó yêu cầu như thế nào và trao quyền cho những nhân viên có thể đảm nhận tốt công việc đó. Các nhà quản lý cũng nên nhận ra rằng công việc không thể hoàn tất khi bạn làm chỉ có một mình. Khi giao việc cho nhân viên, cần hiểu rằng ủy quyền một cách hiệu quả cũng có nghĩa là chấp nhận những biến cố ngoài ý muốn có thể kèm theo. Nhà quản lý có thể không nhận được kết quả như mong đợi nhưng cần phải chấp nhận nó và chấp nhận những sai phạm đã xảy ra.

### **5.3 Các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

#### **5.3.1 Hạn chế**

Bên cạnh những đóng góp đã đề cập ở trên, nghiên cứu này còn tồn tại một số mặt hạn chế nhất định sau :

Thứ nhất, sự trung thành của nhân viên chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, nhưng trong bài nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu sáu yếu tố đó là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, quyết định quản lý, khen thưởng công bằng và trao quyền. Bên cạnh đó, đối tượng nghiên cứu chỉ giới hạn ở những lớp học ban đêm tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh.

Thứ hai, là hạn chế của phương pháp phân tích dữ liệu, nghiên cứu này sử dụng công cụ phân tích hồi quy đa biến để xác định mối quan hệ giữa các biến độc lập là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, quyết định quản lý, khen thưởng công bằng, trao quyền và biến phụ thuộc là sự trung thành. Tuy nhiên, phép phân tích này không xác định được các mối quan hệ giữa các biến độc lập với nhau nên kết quả có thể không phản ánh chính xác mối quan hệ giữa các yếu tố này.

#### **5.3.2 Các nghiên cứu tiếp theo**

Mục đích tiếp theo của đề tài sau khi đo lường được sự trung thành của nhân viên là xem xét về doanh thu và chi phí để khẳng định :

- Khi nhân viên trung thành với doanh nghiệp thì nhân viên sẽ có khuynh hướng làm việc 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.
- Những nhân viên trung thành 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

thiệt công ty của mình là những 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 những khoản chi phí đáng kể cho việc thay thế nhân viên.

Sự trung thành của nhân viên chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, nhưng trong bài nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu sáu yếu tố đó là : thu nhập cao, điều kiện làm việc thuận lợi, sự phù hợp mục tiêu, quyết định quản lý, khen thưởng công bằng và trao quyền. Bên cạnh đó, đối tượng nghiên cứu chỉ giới hạn ở những lớp học ban đêm tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Các nghiên cứu sâu hơn chắc chắn sẽ được tiếp tục thực hiện, bởi đây là công cụ lý thuyết về quản trị nhân sự rất quan trọng.

Phép hồi quy không xác định được mối liên hệ giữa các biến độc lập nên kết quả có thể chưa phản ánh chính xác mối liên hệ giữa các biến. Nên lập lại nghiên cứu này với công cụ phân tích cao hơn sẽ cho kết quả cao hơn.

## **Tóm tắt chương 5**

Trong chương này trình bày kết quả nghiên cứu được từ chương 4 từ đó nêu ra những đóng góp nghiên cứu của đề tài. Tiếp theo là nêu lên ý nghĩa thực tiễn của đề và kiến nghị một số giải cơ bản được áp dụng từ kết quả nghiên cứu. Cuối cùng là nêu lên những hạn chế của đề tài và kiến nghị những hướng nghiên cứu tiếp theo.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Business-Edge (2004), *Tạo động lực làm việc*, Nhà xuất bản Trẻ.
2. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia TP.HCM.
3. Trần Thị 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*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Trường Đại học kinh tế TP.HCM.
4. Nguyễn Văn Điệp (2007), *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn và sự gắn kết của nhân viên Liên hiệp hợp tác xã thương mại Tp.HCM*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học kinh tế TP.HCM.
5. Vũ Khải Hoàn (2006), *Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tại Saigontourist*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học bách khoa TP.HCM.
6. Paul Hersey & Ken Blanc Hard (2001), *Quản trị hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản thống kê.
7. Võ Văn Huy (1997), *Ứng dụng SPSS for Windows*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật.
8. Bùi Nguyên Hùng & Nguyễn Thúy Quỳnh Loan (2004), *Quản lý chất lượng*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia TP.HCM.
9. Nguyễn Hữu Lam (1998), *Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản giáo dục.
10. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Nghiên cứu thị trường*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia TP.HCM.
11. Nguyễn Đình Thọ (2008), *Nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp ngành Quản trị kinh doanh thực trạng và giải pháp*, Nhà xuất bản văn hóa thông tin.



12. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản thống kê.
13. 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.

### **Tiếng Anh**

14. Guidestar Reasearch (2005), *Driving Employee Satisfaction, Commitment and Loyalty*.
15. Joseph F.Hair Jr, Rolp E.Anderson, Ronald L.Tatham, William C.Black (1992), *Multivariate Data Analysis*, Macmillan Publishing Company.
16. Paul D.Leedy & Jeanne Ellis Ormrod (2005), *Practical Research*, Pearson Education, Inc.
17. Man Power Inc. (2002), International Loyalty Survey.

### **Internet**

18. <http://www.ueh.edu.vn>.
19. <http://www.vneconomy.com.vn>

## **Phụ lục A**

### **DÀN BÀI THẢO LUẬN NGHIÊN CỨU SƠ BỘ**

Xin chào Anh/chị ...

Tôi tên là Phan Quốc Dũng, học viên cao học ngành Quản trị kinh doanh của Trường Đại học kinh tế Tp.HCM. Hiện nay tôi đang thực hiện luận văn tốt nghiệp với đề tài là : **“Các nhân tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên trong tổ chức”**. Mong anh/chị ... dành chút thời gian để thảo luận với tôi về vấn đề này.

Nội dung của buổi thảo luận này là nhằm tìm kiếm những nhân tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên.

#### **Nội dung đối với các nhà quản lý**

1. Anh chị nghĩ thế nào về mối liên hệ giữa sự trung thành của nhân viên với doanh số và chi phí của doanh nghiệp ?
2. Theo anh/chị, yếu tố nào ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên ? Vì sao ? (gợi ý các thang đo).
3. Theo anh/chị yếu tố nào là quan trọng nhất và yếu tố nào là kém quan trọng nhất ?
4. Theo anh/chị, ngoài những điểm đã đề cập ở trên còn có yếu tố nào có thể làm nhân viên trung thành với doanh nghiệp không ? Vì sao ?

#### **Nội dung đối với nhân viên**

1. Theo anh/chị, yếu tố nào ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên ? (Gợi ý một số thang đo).
2. Các yếu tố mà các anh/chị đã đề cập ở trên thì yếu tố nào là quan trọng nhất ? Vì sao ?
3. Yếu tố nào quyết định đến việc anh/chị quyết định làm việc tại đây ?

4. Nếu anh/chị là trưởng phòng nhân sự, anh/chị sẽ thay đổi gì để cho nhân viên trung thành hơn với doanh nghiệp ?

**Kết thúc**

Cuộc trao đổi của chúng ta dừng lại tại đây, xin chân thành cảm ơn anh/chị đã giành thời thảo luận với chúng tôi.

## BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Thân gửi các anh/chị.

Tôi đang làm đề tài nghiên cứu về Quản trị nhân sự, rất mong anh/chị giành ít thời gian để điền vào bản phỏng vấn này.

Xin chân thành cảm ơn, chúc anh/chị sức khỏe, thành công và hạnh phúc!

Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của anh/chị bằng dấu “X” vào số điểm đối với mỗi phát biểu sau đây. Với quy ước về điểm của thang đo như sau:

<b>Thang đo mức độ đồng ý</b>
1: hoàn toàn không đồng ý
2: hơi không đồng ý
3: phân vân không biết có đồng ý hay không (trung lập)
4: hơi đồng ý
5: hoàn toàn đồng ý (phát biểu hoàn toàn đúng)

### I – CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN

<b>Thu nhập/lương cao</b>	Mức độ đồng ý				
Mức lương hiện tại của tôi là tương xứng với năng lực làm việc của tôi	1	2	3	4	5
Tôi hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại của tôi	1	2	3	4	5
Tôi cho rằng công ty tôi đang làm việc trả lương rất công bằng	1	2	3	4	5

<b>Điều kiện làm việc thuận lợi</b>	Mức độ đồng ý				
Trang thiết bị hỗ trợ cho công việc của tôi tại nơi tôi làm việc rất tốt	1	2	3	4	5
Phòng ốc nơi tôi làm việc thoáng mát làm cho tôi cảm thấy rất thoải mái	1	2	3	4	5
Nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn ở công ty rất phù hợp với công việc của tôi	1	2	3	4	5
Tôi cảm thấy rất an toàn tại nơi làm việc của tôi	1	2	3	4	5

<b>Sự phù hợp mục tiêu</b>	Mức độ đồng ý				
Tôi cảm thấy năng lực bản thân phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức	1	2	3	4	5
Tôi cam kết thực hiện mục tiêu của tổ chức đề ra	1	2	3	4	5
Tôi đồng ý với đường lối kinh doanh của tổ chức	1	2	3	4	5
Mục tiêu phát triển của tôi tương đồng với mục tiêu của tổ chức	1	2	3	4	5

<b>Hỗ trợ từ cấp trên</b>	Mức độ đồng ý				
Tôi luôn luôn có sự hỗ trợ từ cấp trên trực tiếp trong mọi lĩnh vực	1	2	3	4	5
Cấp trên luôn luôn hỗ trợ tôi khi vấn đề vừa nảy sinh	1	2	3	4	5
Tôi thường nhận được sự hỗ trợ của cấp trên khi sự việc xấu đi	1	2	3	4	5

<b>Đồng nghiệp ủng hộ</b>	Mức độ đồng ý				
Cấp trên của tôi luôn lắng nghe ý kiến và quan tâm đến lợi ích của nhân viên	1	2	3	4	5
Cấp trên của tôi luôn tỏ ra là người hiểu biết, thân thiện và dễ tiếp cận	1	2	3	4	5

<b>Khen thưởng công bằng</b>	<b>Mức độ đồng ý</b>				
Tôi được xét thưởng công bằng trong việc hoàn thành vai trò của tôi	1	2	3	4	5
Tôi được xét thưởng công bằng qua trách nhiệm công việc	1	2	3	4	5
Tôi được xét thưởng công bằng qua những nỗ lực bỏ ra	1	2	3	4	5
Tôi được xét thưởng công bằng khi làm việc dưới áp lực cao	1	2	3	4	5
Tôi được xét thưởng công bằng khi hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5

<b>Trao quyền</b>	<b>Mức độ đồng ý</b>				
Cấp trên phân công công việc và để tôi tự thực hiện	1	2	3	4	5
Cấp trên trao quyền cho tôi ra quyết định	1	2	3	4	5
Cấp trên tin vào khả năng ra quyết định của tôi	1	2	3	4	5
Cấp trên khuyến khích tôi sử dụng quyền quyết định được trao	1	2	3	4	5
Cấp trên tin vào sự đánh giá kết quả công việc của tôi	1	2	3	4	5

<b>Sự trung thành</b>	<b>Mức độ đồng ý</b>				
Tôi sẵn lòng giới thiệu với mọi người về công ty của mình như một nơi làm việc tốt	1	2	3	4	5
Tôi tự hào giới thiệu với mọi người về sản phẩm/dịch vụ của công ty	1	2	3	4	5
Tôi sẽ ở lại làm việc lâu dài với công ty mặc dù có nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn	1	2	3	4	5

## II – THÔNG TIN CÁ NHÂN. Anh/chị vui lòng cho biết các thông tin cá nhân sau:

### 1. Xin cho biết anh/chị đang công tác với loại hình doanh nghiệp nào?

Chưa đi làm  Cty TNHH  Cty cổ phần  Doanh nghiệp tư nhân   
 Cty nhà nước  Cty liên doanh  100% vốn nước ngoài

2. Giới tính: Nam  Nữ

3. Tuổi: <20  Từ 21 - 30  Từ 31 - 40  > 41 tuổi

4. Mức thu nhập trung bình một tháng (đồng):

<2 triệu  2 – 3 triệu  >3 – 4 triệu  >4 – 6 triệu  > 6 triệu

5. Vị trí công tác: Nhân viên  Tổ trưởng/chuyên viên  Quản lý

6. Trình độ văn hóa:

THPT  Trung cấp  Cao đẳng  Đại học  Trên đại học



## 1.1.2 Thành phần điều kiện làm việc thuận lợi

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )					
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	Q2.1	3.3841	1.2614	453.0	
2.	Q2.2	3.4128	1.2742	453.0	
3.	Q2.3	3.5033	1.2420	453.0	
4.	Q2.4	3.6755	1.1911	453.0	
Statistics for		Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE		13.9757	16.5282	4.0655	Variables
					4

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q2.1	10.5916	9.6536	.6741	.7876
Q2.2	10.5629	9.3661	.7102	.7709
Q2.3	10.4724	9.5241	.7124	.7703
Q2.4	10.3002	10.6884	.5676	.8324

### Reliability Coefficients

N of Cases = 453.0

N of Items = 4

Alpha = .8351

### 1.1.3 Thành phần sự phù hợp mục tiêu

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q3.1	3.7726	1.2117	453.0
2.	Q3.2	4.1236	1.0338	453.0
3.	Q3.3	3.5563	1.1520	453.0
4.	Q3.4	3.4614	1.1603	453.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.9139	12.7470	3.5703	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q3.1	11.1413	7.5552	.5590	.7570
Q3.2	10.7903	8.0024	.6285	.7237
Q3.3	11.3576	7.5754	.6063	.7311
Q3.4	11.4525	7.5713	.5997	.7345

Reliability Coefficients

N of Cases = 453.0

N of Items = 4

Alpha = .7883



### 1.1.4 Hỗ trợ từ cấp trên

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )					
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	Q4.1	3.4238	1.2162	453.0	
2.	Q4.2	3.3598	1.1903	453.0	
3.	Q4.3	3.5982	1.1491	453.0	
Statistics for		Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE		10.3819	9.0463	3.0077	3

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q4.1	6.9581	4.3500	.6341	.7415
Q4.2	7.0221	4.1101	.7293	.6376
Q4.3	6.7837	4.8027	.5804	.7940

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 453.0

N of Items = 3

Alpha = .8009

### 1.1.5 Đồng nghiệp ủng hộ

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q5.1	3.8035	1.0554	453.0
2.	Q5.2	3.7770	1.1507	453.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	7.5806	4.2042	2.0504	2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q5.1	3.7770	1.3241	.7271	.
Q5.2	3.8035	1.1140	.7271	.

Reliability Coefficients

N of Cases = 453.0

N of Items = 2

Alpha = .8402

### 1.1.6 Khen thưởng công bằng

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q6.1	3.1700	1.2829	453.0
2.	Q6.2	3.2296	1.2103	453.0
3.	Q6.3	3.2517	1.2789	453.0
4.	Q6.4	3.1965	1.2739	453.0
5.	Q6.5	3.4989	1.2823	453.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	16.3466	30.7668	5.5468	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q6.1	13.1766	20.2298	.7704	.9136
Q6.2	13.1170	20.2407	.8320	.9019
Q6.3	13.0949	19.6879	.8320	.9014
Q6.4	13.1501	20.2164	.7793	.9118
Q6.5	12.8477	19.9391	.8019	.9074

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 453.0

N of Items = 5

Alpha = .9244

### 1.1.7 Thành phần trao quyền

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Q7.1	3.7925	1.1565	453.0
2.	Q7.2	3.2914	1.2791	453.0
3.	Q7.3	3.5011	1.1761	453.0
4.	Q7.4	3.5143	1.2076	453.0
5.	Q7.5	3.6799	1.1661	453.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	17.7792	23.6326	4.8613	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q7.1	13.9868	17.4777	.4982	.8880
Q7.2	14.4879	15.1044	.6932	.8444
Q7.3	14.2781	14.9180	.8069	.8157
Q7.4	14.2649	15.0359	.7622	.8264
Q7.5	14.0993	15.5366	.7328	.8343

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 453.0

N of Items = 5

Alpha = .8705

## 1.2 Cronbach Alpha của thành phần sự trung thành

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )					
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	Y1	3.7168	1.2563	452.0	
2.	Y2	3.8429	1.1417	452.0	
3.	Y3	3.1748	1.3144	452.0	
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of	
SCALE	10.7345	10.4748	3.2365	Variables	3

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1	7.0177	4.6782	.7763	.7041
Y2	6.8916	5.3253	.7299	.7584
Y3	7.5597	5.0807	.6188	.8657

### Reliability Coefficients

N of Cases = 452.0

N of Items = 3

Alpha = .8399

## II. Phân tích nhân tố

### 2.1 Bước 1 :

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.910
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6921.962
	df	325
	Sig.	.000

#### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.796	37.679	37.679	9.408	36.184	36.184	7.252		
2	2.172	8.352	46.031	1.784	6.860	43.044	5.893		
3	2.025	7.789	53.820	1.655	6.365	49.409	6.851		
4	1.493	5.742	59.561	1.109	4.265	53.674	4.978		
5	1.168	4.494	64.055	.700	2.693	56.367	6.251		
6	1.092	4.199	68.255	.675	2.595	58.962	4.261		
7	.852	3.275	71.530						
8	.807	3.102	74.632						
9	.669	2.572	77.205						
10	.595	2.289	79.493						
11	.547	2.102	81.595						
12	.543	2.087	83.682						
13	.497	1.912	85.594						
14	.438	1.684	87.278						
15	.423	1.626	88.904						
16	.387	1.487	90.392						
17	.334	1.286	91.678						
18	.331	1.272	92.950						
19	.299	1.151	94.101						
20	.287	1.103	95.204						
21	.263	1.012	96.216						
22	.245	.941	97.158						
23	.228	.877	98.035						
24	.190	.732	98.767						
25	.170	.654	99.421						
26	.150	.579	100.000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Pattern Matrix(a)**

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Q6.2	.933					
Q6.3	.868					
Q6.5	.812					
Q6.1	.778					
Q6.4	.742					
Q7.3		.915				
Q7.4		.824				
Q7.2		.788				
Q7.5		.671				
Q7.1		.322				
Q5.1			.814			
Q4.2			.778			
Q5.2			.676			
Q4.1			.657			
Q4.3			.606			
Q2.3				.861		
Q2.2				.817		
Q2.1				.734		
Q2.4				.532		
Q3.2					.760	
Q3.3					.680	
Q3.4					.649	
Q3.1					.582	
Q1.3						.776
Q1.2						.685
Q1.1						.604

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 7 iterations.

## 2.2 Bước 2 :

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6680.400
	df	300
	Sig.	.000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.517	38.068	38.068	9.136	36.545	36.545	7.131		
2	2.071	8.283	46.351	1.699	6.796	43.341	5.512		
3	2.006	8.025	54.376	1.634	6.535	49.876	6.576		
4	1.492	5.968	60.344	1.110	4.438	54.314	4.839		
5	1.168	4.671	65.015	.701	2.805	57.119	5.960		
6	1.091	4.365	69.380	.669	2.674	59.793	4.492		
7	.827	3.310	72.690						
8	.775	3.102	75.791						
9	.618	2.473	78.265						
10	.562	2.247	80.511						
11	.543	2.170	82.682						
12	.522	2.089	84.771						
13	.440	1.759	86.530						
14	.423	1.693	88.224						
15	.413	1.653	89.876						
16	.335	1.339	91.215						
17	.334	1.336	92.551						
18	.320	1.279	93.830						
19	.288	1.152	94.982						
20	.263	1.053	96.035						
21	.246	.983	97.018						
22	.229	.916	97.934						
23	.192	.766	98.701						
24	.171	.683	99.383						
25	.154	.617	100.000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



**Pattern Matrix(a)**

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Q6.2	.930					
Q6.3	.870					
Q6.5	.812					
Q6.1	.775					
Q6.4	.740					
Q7.3		.903				
Q7.4		.823				
Q7.2		.771				
Q7.5		.653				
Q5.1			.815			
Q4.2			.766			
Q5.2			.678			
Q4.1			.653			
Q4.3			.594			
Q2.3				.863		
Q2.2				.812		
Q2.1				.729		
Q2.4				.533		
Q3.2					.715	
Q3.3					.701	
Q3.4					.670	
Q3.1					.543	
Q1.3						.755
Q1.2						.693
Q1.1						.654

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 7 iterations.

### III. Phân tích hồi quy

#### 3.1 Sử dụng phương pháp ENTER

**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q6, Q1, Q2, Q4, Q3, Q5(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.694(a)	.482	.475	.78171	.482	69.000	6	445	.000

a Predictors: (Constant), Q6, Q1, Q2, Q4, Q3, Q5

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	252.982	6	42.164	69.000	.000(a)
	Residual	271.923	445	.611		
	Total	524.905	451			

a Predictors: (Constant), Q6, Q1, Q2, Q4, Q3, Q5

b Dependent Variable: Y

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.013	.185		-.069	.945		
	Q1	.097	.041	.098	2.373	.018	.679	1.472
	Q2	.134	.043	.127	3.098	.002	.696	1.437
	Q3	.272	.055	.226	4.936	.000	.557	1.796
	Q4	.285	.056	.239	5.131	.000	.537	1.861
	Q5	.115	.047	.118	2.419	.016	.488	2.049
	Q6	.119	.044	.115	2.703	.007	.643	1.555

a Dependent Variable: Y

**Collinearity Diagnostics(a)**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
1	1	6.726	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.084	8.961	.03	.66	.01	.01	.02	.04	.05
	3	.062	10.455	.05	.03	.31	.00	.00	.23	.21
	4	.043	12.518	.20	.20	.34	.00	.00	.36	.13
	5	.037	13.549	.13	.03	.29	.05	.11	.08	.60
	6	.026	16.127	.58	.08	.01	.16	.37	.29	.00
	7	.024	16.814	.02	.00	.03	.77	.49	.01	.00

a Dependent Variable: Y

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.013	.185		-.069	.945			
	Q1	.097	.041	.098	2.373	.018	.404	.112	.081
	Q2	.134	.043	.127	3.098	.002	.458	.145	.106
	Q3	.272	.055	.226	4.936	.000	.572	.228	.168
	Q4	.285	.056	.239	5.131	.000	.579	.236	.175
	Q5	.115	.047	.118	2.419	.016	.530	.114	.083
	Q6	.119	.044	.115	2.703	.007	.472	.127	.092

a Dependent Variable: Y

**3.2 Sử dụng phương pháp STEPWISE**

**Variables Entered/Removed(a)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Q4	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	Q3	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	Q5	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	Q2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
5	Q6	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
6	Q1	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579(a)	.335	.334	.88069
2	.650(b)	.423	.420	.82149
3	.672(c)	.452	.448	.80137
4	.684(d)	.467	.462	.79097
5	.689(e)	.475	.470	.78575
6	.694(f)	.482	.475	.78171

- a Predictors: (Constant), Q4
- b Predictors: (Constant), Q4, Q3
- c Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q5
- d Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q5, Q2
- e Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q5, Q2, Q6
- f Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q5, Q2, Q6, Q1

**ANOVA(g)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	175.879	1	175.879	226.762	.000(a)
	Residual	349.025	450	.776		
	Total	524.905	451			
2	Regression	221.898	2	110.949	164.406	.000(b)
	Residual	303.006	449	.675		
	Total	524.905	451			
3	Regression	237.200	3	79.067	123.119	.000(c)
	Residual	287.705	448	.642		
	Total	524.905	451			
4	Regression	245.247	4	61.312	98.000	.000(d)
	Residual	279.657	447	.626		
	Total	524.905	451			
5	Regression	249.540	5	49.908	80.835	.000(e)
	Residual	275.364	446	.617		
	Total	524.905	451			
6	Regression	252.982	6	42.164	69.000	.000(f)
	Residual	271.923	445	.611		
	Total	524.905	451			

- a Predictors: (Constant), Q4
- b Predictors: (Constant), Q4, Q3
- c Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q5
- d Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q5, Q2
- e Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q5, Q2, Q6
- f Predictors: (Constant), Q4, Q3, Q5, Q2, Q6, Q1
- g Dependent Variable: Y

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.092	.170		6.417	.000
	Q4	.692	.046	.579	15.059	.000
	Q3					
	Q5					
	Q2					
	Q6					
	Q1					
2	(Constant)	.349	.183		1.911	.057
	Q4	.448	.052	.375	8.622	.000
	Q3	.434	.053	.359	8.258	.000
	Q5					
	Q2					
	Q6					
	Q1					
3	(Constant)	.311	.178		1.744	.082
	Q4	.345	.055	.288	6.269	.000
	Q3	.361	.053	.299	6.755	.000
	Q5	.209	.043	.215	4.881	.000
	Q2					
	Q6					
	Q1					
4	(Constant)	.150	.182		.825	.410
	Q4	.315	.055	.264	5.747	.000
	Q3	.304	.055	.252	5.524	.000
	Q5	.190	.043	.195	4.449	.000
	Q2	.155	.043	.146	3.587	.000
	Q6					
	Q1					
5	(Constant)	.058	.184		.318	.750
	Q4	.283	.056	.237	5.061	.000
	Q3	.281	.055	.232	5.064	.000
	Q5	.159	.044	.163	3.609	.000
	Q2	.152	.043	.144	3.546	.000
	Q6	.116	.044	.113	2.637	.009
	Q1					
6	(Constant)	-.013	.185		-.069	.945
	Q4	.285	.056	.239	5.131	.000
	Q3	.272	.055	.226	4.936	.000
	Q5	.115	.047	.118	2.419	.016
	Q2	.134	.043	.127	3.098	.002
	Q6	.119	.044	.115	2.703	.007
	Q1	.097	.041	.098	2.373	.018

a. Dependent Variable: Y

**Excluded Variables(f)**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Q1	.236(a)	5.997	.000	.272	.887
	Q2	.258(a)	6.338	.000	.287	.818
	Q3	.359(a)	8.258	.000	.363	.679
	Q5	.299(a)	6.734	.000	.303	.683
	Q6	.239(a)	5.529	.000	.252	.742
	2	Q1	.175(b)	4.577	.000	.211
Q2		.169(b)	4.101	.000	.190	.730
Q3						
Q5		.215(b)	4.881	.000	.225	.630
Q6		.164(b)	3.862	.000	.180	.696
3		Q1	.118(c)	2.857	.004	.134
	Q2	.146(c)	3.587	.000	.167	.718
	Q3					
	Q5					
	Q6	.116(c)	2.688	.007	.126	.644
	4	Q1	.096(d)	2.296	.022	.108
Q2						
Q3						
Q5						
Q6		.113(d)	2.637	.009	.124	.643
5		Q1	.098(e)	2.373	.018	.112
	Q2					
	Q3					
	Q5					
	Q6					

a Predictors in the Model: (Constant), Q4

b Predictors in the Model: (Constant), Q4, Q3

c Predictors in the Model: (Constant), Q4, Q3, Q5

d Predictors in the Model: (Constant), Q4, Q3, Q5, Q2

e Predictors in the Model: (Constant), Q4, Q3, Q5, Q2, Q6

f Dependent Variable: Y