

Công ty Cổ phần Xuất - Nhập khẩu Bến Tre: Các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên

PHẠM XUÂN GIANG*

Tóm tắt

Lòng trung thành của nhân viên sẽ tạo ra sự gắn bó của họ với doanh nghiệp. Nghiên cứu định lượng này nhằm chỉ ra các yếu tố có ảnh hưởng thực sự đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Xuất - Nhập khẩu Bến Tre. Trên cơ sở đó, đề xuất 6 kiến nghị nhằm cải thiện tình hình hiện nay của Công ty này.

Từ khóa: lòng trung thành, nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực

Summary

Loyalty of employees will create their engagement with the business. This qualitative research aims to point out factors that affect the loyalty of employees in Ben Tre Import and Export Joint Stock Corporation. On that basis, it proposes six recommendations to improve this.

Keywords: loyalty, human resource, human resource management

GIỚI THIỆU

Công ty Cổ phần Xuất - Nhập khẩu Bến Tre được thành lập vào năm 1976 và chính thức cổ phần hóa năm 2006 với tên giao dịch là Betrimex. Hiện nay, Betrimex có 05 chi nhánh nhà máy và 02 công ty thành viên; với tổng số 1.000 cán bộ, nhân viên; kim ngạch xuất khẩu đạt 48 triệu USD/năm; tổng sản lượng xuất khẩu các sản phẩm chế biến từ dừa trên 20.000 tấn. Năm 2015, Betrimex triển khai Dự án Nhà máy Thành Thành Công với diện tích hơn 5 ha, công suất 19 triệu lít dừa và 14.040 tấn sữa dừa/năm tại cụm Công nghiệp Phong Năm. Trong bối cảnh hội nhập hiện nay, cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực cùng ngành là rất khắc nghiệt, đòi hỏi Công ty phải lưu ý đến công tác “giữ chân” nhân viên. Việc nghiên cứu lòng trung thành của nhân viên Công ty là rất cần thiết được triển khai thực hiện.

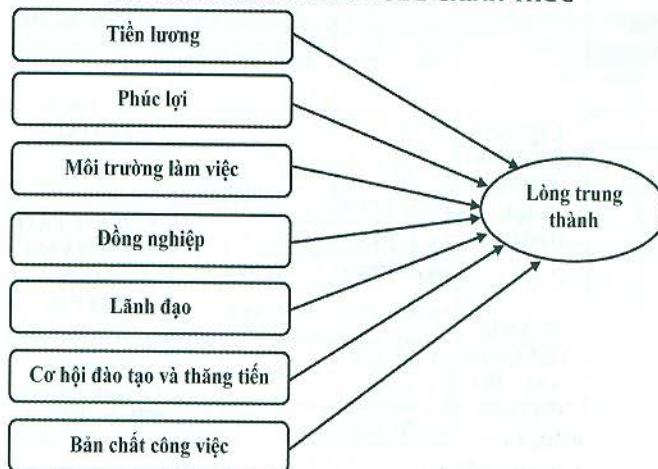
CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Có nhiều khái niệm khác nhau về lòng trung thành của nhân viên, nhưng

đơn giản: “trung thành là gắn bó lâu dài cùng với công ty”. Sự gắn bó này rất có ý nghĩa với nhân viên và tổ chức. Đối với nhân viên, đó là yên tâm công tác và cống hiến tài năng. Đối với tổ chức, đó là sự ổn định và phát triển bền vững.

Sau bước nghiên cứu sơ bộ với mẫu điều tra thử 20 nhân viên của Công ty Cổ phần Xuất - Nhập khẩu Bến Tre (sau đây gọi tắt là Công ty), mô hình nghiên cứu chính thức gồm 7 thang đo độc lập với 26 biến quan sát và 1 thang đo phụ thuộc với 3 biến quan sát được xác định như Hình (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU CHÍNH THỨC



* PGS, TS., Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh | Email: pxgiang@yahoo.com

Ngày nhận bài: 28/03/2016; Ngày phản biện: 26/04/2016; Ngày duyệt đăng: 11/05/2016

BẢNG 1: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ALPHA LẦN 2

STT	Biến quan sát	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
Tiền lương (TL)						
1	TL1	7.68	1.110	0.680	0.692	0.801 N = 3
2	TL2	7.74	1.266	0.623	0.751	
3	TL4	7.21	1.329	0.641	0.736	
Phúc lợi (PL)						
1	PL1	7.32	1.200	0.667	0.819	0.842 N = 3
2	PL2	7.73	1.192	0.709	0.777	
3	PL3	7.01	1.200	0.745	0.743	
Môi trường làm việc (MTLV)						
1	MTLV1	10.68	1.548	0.511	0.737	0.763 N = 4
2	MTLV2	10.69	1.685	0.478	0.750	
3	MTLV3	10.83	1.563	0.606	0.684	
4	MTLV4	9.92	1.496	0.665	0.651	
Đồng nghiệp (ĐN)						
1	ĐN1	7.12	0.792	0.627	0.697	0.777 N = 3
2	ĐN2	7.35	1.030	0.586	0.731	
3	ĐN3	7.46	0.960	0.647	0.666	
Lãnh đạo (LĐ)						
1	LĐ1	11.06	1.570	0.365	0.673	0.679 N = 4
2	LĐ3	11.01	1.187	0.617	0.496	
3	LĐ4	11.13	1.622	0.410	0.646	
4	LĐ5	11.33	1.411	0.467	0.609	
Cơ hội đào tạo và thăng tiến (CHTT)						
1	CHTT1	9.96	2.140	0.549	0.739	0.777 N=4
2	CHTT2	10.31	2.062	0.575	0.725	
3	CHTT3	10.43	2.272	0.585	0.726	
4	CHTT4	10.03	1.793	0.632	0.697	
Bản chất công việc (BCCV)						
1	BCCV1	6.88	0.985	0.440	0.605	0.659 N = 3
2	BCCV2	7.04	1.031	0.575	0.449	
3	BCCV3	6.87	0.956	0.418	0.642	
Lòng trung thành (LTT)						
1	LTT1	7.22	1.865	0.683	0.774	0.829 N = 3
2	LTT2	7.58	1.588	0.683	0.771	
3	LTT3	7.33	1.602	0.707	0.744	

BẢNG 2: ROTATED COMPONENT MATRIXA

Biến đo lường	Component			Tên yếu tố	Biến đo lường (tiếp theo)	Component (tiếp theo)			Tên yếu tố (tiếp theo)
	1	2	3			4	5	6	
1. ĐN3	.754			I. QUAN HỆ TRONG CÔNG VIỆC (QHCV)	14. TL1	.774			IV. TIỀN LƯƠNG (TL)
2. ĐN1	.747				15. TL4	.749			
3. LĐ3	.745				16. TL2	.735			
4. ĐN2	.725				17. ĐTTT4		.821		V. ĐÀO TẠO VÀ THĂNG TIẾN (ĐTTT)
5. LĐ4	.692				18. ĐTTT1		.757		
6. LĐ5	.662				19. ĐTTT2		.566		
7. MTLV4		.734		20. ĐTTT3		.513		VI. BẢN CHẤT CÔNG VIỆC (BCCV)	
8. MTLV3		.727		21. BCCV2		.692			
9. MTLV2		.629		22. BCCV1		.672			
10. MTLV1		.628		23. BCCV3		.616			
11. PL3			.722	III. PHÚC LỢI(PL)					
12. PL2			.699						
13. PL1			.675						

Nguồn: Tính toán của tác giả

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Mẫu và cơ cấu mẫu

Cuộc điều tra chính thức được thực hiện với kích thước mẫu là 160 trong tổng số 477 nhân viên của Công ty. Số phiếu điều tra phát ra là 160, thu về 160; trong đó, có 4 phiếu không hợp lệ, đạt tỷ lệ 97,5%. Cơ cấu mẫu, theo giới tính: nam chiếm 57.7%; nữ: 42.3%; theo độ tuổi: dưới 25 chiếm 25.64%, từ 25-35 tuổi: 53.85%, từ 35-45 tuổi: 17.31% và trên 45 tuổi chiếm 3.21%; theo trình độ: trung học phổ thông chiếm 22.44%, trung cấp: 25%, cao đẳng: 16.67%, đại học trở lên: 28.21% và có trình độ khác chiếm 7.69%.

Kiểm định Cronbach's Alpha

Kiểm định Cronbach's Alpha với mục đích là loại bỏ các thang đo rác và biến quan sát rác. Tiêu chuẩn kiểm định: (1) Thang đo bị loại khỏi mô hình nghiên cứu khi có hệ số Cronbach's Alpha < 0.6; (2) Biến quan sát bị loại khỏi thang đo khi có hệ số tương quan biến tổng < 0.3, hoặc có hệ số Cronbach's Alpha > hệ số Cronbach's Alpha của thang đo.

Thang đo sau khi được mã hóa và đưa vào nghiên cứu chính thức gồm 26 biến đo lường cho 7 thang đo độc lập ảnh hưởng đến lòng trung thành và 3 biến đo lường cho lòng trung thành. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha lần 1 có hai biến bị loại khỏi mô hình. Đó là:

(1) Biến Tiền lương 3 (TL3) có hệ số Cronbach's Alpha if Item Deleted = 0.801 cao hơn hệ số Cronbach's Alpha của tổng thể trước khi loại biến là 0.771

(2) Biến Lãnh đạo 2 (LĐ2) có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) = 0.170 < 0.3.

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha lần 2 (Bảng 1) cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của 7 thang đo độc lập đều lớn hơn 0.6 và hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của 24 biến đo lường còn lại đều lớn hơn 0.3. Riêng thang đo lòng trung thành và các biến đo lường của nó là LTT1, LTT2, LTT3 đều thỏa mãn điều kiện ngay lần kiểm định Cronbach's Alpha đầu tiên.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Mục đích của phân tích này là nhằm loại đi những biến đo lường có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) nhỏ hơn 0.5 và kiểm tra độ lớn của phương sai trích.

Kết quả EFA lần 1 cho kết quả:

- 24 biến đo lường đưa vào phân tích đã được gom thành 6 yếu tố

BẢNG 3: MODEL SUMMARY^B

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.914 ^a	.836	.829	.257	.836	126.494	6	149	.000	1.679

- Biến đo lường lãnh đạo 1 (LD1) có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) < 0.5 nên bị loại

Phân tích EFA lần 2 với 23 biến đo lường còn lại cho kết quả:

+ Hệ số KMO = 0.828 (> 0.5), khẳng định phân tích EFA là phù hợp.

+ Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (< 0.05), chứng tỏ các biến đo lường có tương quan với nhau trong tổng thể.

+ Eigenvalues = 1.022 (> 1), thể hiện 6 yếu tố được rút ra có ý nghĩa tóm tắt thông tin tốt nhất.

+ Tổng phương sai trích = 67.176% (> 50%), chứng tỏ 67.176% biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 6 yếu tố được trích ra.

Bảng 2 cho thấy: 23 biến đo lường trong phân tích EFA lần hai đều có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) > 0.5, nên tất cả chúng đều được giữ lại trong mô hình.

Như vậy, từ 7 thang đo độc lập với 24 biến đo lường sau hai lần EFA còn lại 23 biến đo lường và được gom thành 6 yếu tố. Cụ thể hai thang đo *đồng nghiệp* và *lãnh đạo* được gộp thành một yếu tố là *quan hệ trong công việc (QHCV)*. Điều đó chứng tỏ 2 thang đo này có ý nghĩa phụ thuộc nhau.

EFA tương tự cho thang đo phụ thuộc (lòng trung thành) cho kết quả là cả 3 biến đo lường đưa vào phân tích được trích thành 1 yếu tố và tất cả chúng đều có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) > 0.5, tổng phương sai trích bằng 74.807% (> 0.5) và giá trị Eigenvalues là 2.244 (> 1).

Phân tích tương quan và hồi quy

Phân tích tương quan cho thấy, Lòng trung thành (Y) có tương quan tuyến tính với Tiền lương (X1), Phúc lợi (X2), Môi trường làm việc (X3), Quan hệ trong công việc (X4), Đào tạo và thăng tiến (X5) và Bản chất công việc (X6) vì hệ số tương quan cặp giữa Y với từng X_i đều lớn hơn 40% và giá trị Sig = 0. Phân tích hồi quy cho kết quả trong Bảng 3, 4 và 5.

Bảng 3 cho thấy, R² hiệu chỉnh bằng 82.9% có nghĩa là 82.9% sự thay đổi của lòng trung thành nhân viên được giải thích bởi X1, X2, X3, X4, X5 và X6. Hệ

BẢNG 4: ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	50.280	6	8.380	126.494	.000 ^b
1 Residual	9.871	149	.066		
Total	60.151	155			

Nguồn: Tính toán của tác giả

số Durbin-Watson (cột cuối) bằng 1.679 chứng tỏ mô hình không có hiện tượng tự tương quan.

Bảng 4 có kết quả F=126.494 và giá trị Sig. = .000 < 0.5, chứng tỏ mô hình nghiên cứu phù hợp với tập dữ liệu, các biến độc lập (X1, X2, X3, X4, X5 và X6) đều có quan hệ với biến phụ thuộc (Y).

Bảng 5 cho thấy, 6 yếu tố X đều có giá trị Sig. < 0.05 và hệ số beta > 0, chứng tỏ tất cả chúng đều có quan hệ tuyến tính và thuận chiều với yếu tố lòng trung thành (Y). Mặt khác, mô hình cũng không có hiện tượng đa cộng tuyến vì hệ số VIF < 10 và kiểm định đã chứng tỏ phương sai phần dư là không thay đổi.

Từ đó, phương trình hồi quy tuyến tính được xác định:

$$Y = 0.371X_1 + 0.340X_2 + 0.202X_3 + 0.121X_4 + 0.097X_5 + 0.097X_6$$

MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Kết quả nghiên cứu cho thấy, để nâng cao lòng trung thành của nhân viên, Công ty cần thực hiện một số giải pháp sau:

Thứ nhất, cải thiện mức *tiền lương* và minh bạch trong cách tính lương sao cho người lao động chấp nhận được mức lương hàng tháng và không có sự so bì với Công ty khác. Muốn vậy, Công ty cần tính đúng, tính đủ lương, cần công khai quy chế lương, thưởng và các quyền lợi khác.

Xây dựng cơ chế *tiền lương* hiệu quả gắn với công việc. Cụ thể: đối với cán bộ quản lý xác định lương dựa trên các yếu tố như học vấn, kinh nghiệm, trách nhiệm; đối với nhân viên văn phòng, cử nhân... xác định lương theo năng lực liên quan đến công việc, mức độ thành thạo, tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí; với đội ngũ công nhân xác định mức lương, thưởng dựa vào năng lực, kết quả công tác và ý thức tổ chức kỷ luật.

Thứ hai, đa dạng hóa và nâng cao chất lượng của công tác *phúc lợi* công ty. Cụ thể, đối với chương trình bảo hiểm tai nạn và bảo hiểm y tế, bộ phận nhân sự nên tổ chức các buổi hội thảo và mời chuyên gia đến tư vấn cho người lao động về cách thức sử dụng chương trình này sao cho có hiệu quả nhất. Công ty cần tổ chức

BẢNG 5: COEFFICIENTSA

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
(Constant)	-2.089	.234		-8.942	.000	-2.550	-1.627		
X1	.436	.047	.371	9.250	.000	.343	.529	.685	1.460
X2	.402	.053	.340	7.524	.000	.296	.507	.540	1.850
X3	.313	.065	.202	4.836	.000	.185	.441	.630	1.588
X4	.179	.061	.121	2.910	.004	.057	.300	.636	1.571
X5	.131	.054	.097	2.431	.016	.025	.238	.686	1.457
X6	.131	.057	.097	2.282	.024	.018	.244	.615	1.627

a. Dependent Variable: Y

Nguồn: Tính toán của tác giả

khám sức khỏe định kỳ cho toàn bộ người lao động, tổ chức các buổi hội thảo về sức khỏe dinh dưỡng, sức khỏe sinh sản, nên thay đổi thực đơn trong các buổi ăn trưa để người lao động thấy ngon miệng hơn; việc tổ chức các chương trình du lịch hàng năm cho người lao động phải đa dạng, kết hợp picnic, lửa trại, trò chơi trong du lịch để tạo sự gắn kết giữa nhân viên với nhau và giữa nhân viên với công ty.

Thứ ba, chú ý hơn nữa đến môi trường làm việc của Công ty. Bằng cách đầu tư thêm máy in, máy photo ở mỗi phòng ban. Kịp thời sửa chữa hệ thống điện áp, điều hòa, quạt, đèn, điện thoại khi có hỏng hóc để công việc của nhân viên không bị dồn ứ. Làm vách ngăn nhẹ, thấp giữa các không gian làm việc mở cửa nhân viên để giảm bớt tiếng ồn. Khuyến khích nhân viên tạo một không gian văn phòng xanh, sạch. Đồng thời, cho trồng cây xanh gần nhà máy để tạo bầu không khí trong lành.

Ngoài hệ thống email nội bộ, công ty nên khuyến khích sử dụng các công cụ hỗ trợ trao đổi thông tin qua Internet, như: Skype, Yahoo..., trang bị đầy đủ thiết bị bảo hộ cho người lao động và thường xuyên nhắc nhở họ tuân thủ các quy định về an toàn lao động. Bên cạnh đó, Công ty cần bố trí công việc hợp lý, tránh tình trạng tăng ca liên tục cho đội ngũ công nhân.

Thứ tư, tăng cường yếu tố quan hệ trong công việc để tạo sự gắn kết hơn nữa giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với lãnh đạo bằng cách bố trí một số công việc làm tập thể để các cá nhân có dịp gần nhau, thảo luận, chia sẻ kiến thức và cùng nhau hoàn thành. Đồng thời, tổ chức các hoạt động thể dục, thể thao tập thể nhằm tạo tính đồng đội, rèn luyện kỹ năng làm việc nhóm để giúp nhân viên phối hợp trong công tác.

Lãnh đạo Công ty cần tin tưởng trao quyền cho cấp dưới nhiều hơn. Đối với nhân viên và công nhân, cấp trên cần chú ý lắng nghe, tìm hiểu và động viên khi họ gặp khó khăn trong cuộc sống, sẵn sàng giúp họ khi có yêu cầu. Nếu họ gặp vấn đề về sức khỏe hãy thông cảm và vui vẻ sắp xếp nhân viên khác tạm thời thay thế. Công ty hãy hỗ trợ kịp thời cả về vật chất và tinh thần để họ cảm thấy Công ty là ngôi nhà chung, là nơi không thể bỏ đi.

Thứ năm, cần tạo nhiều cơ hội thăng tiến cho nhân viên bằng cách cho nhân viên tham gia ứng tuyển vào các vị trí quản lý cấp trung mà hiện nay công ty đang thiếu. Như vậy, Công ty vừa tạo cơ hội cho nhân viên phát triển khả năng của mình, vừa tiết kiệm được thời gian và chi phí tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài.

Thứ sáu, bố trí con người phù hợp với bản chất công việc. Bản chất của công việc là không thể thay đổi, vì vậy Công ty cần tuyển người phù hợp với công việc. Muốn vậy, Công ty cần xây dựng bản mô tả công việc chính xác, qua đó bố trí người cho đúng việc. Cùng với đó, Công ty nên áp dụng chế độ luân chuyển công tác giữa các nhân viên trong phòng, thậm chí giữa các phòng (nếu được) để họ biết công việc của nhau, từ đó có thể hỗ trợ nhau khi có nhân viên tạm thời nghỉ việc, vắng mặt. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cổ phần Xuất - Nhập khẩu Bến Tre (2010-2014). Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh các năm 2010-2014
2. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, Nxb Thống kê
3. Đinh Phi Hồ (2011). Phương pháp nghiên cứu định lượng và những nghiên cứu thực tiễn trong kinh tế phát triển nông nghiệp, Nxb Phương Đông
4. Parasuraman, A.V.A. Zeithaml & Berry (1998). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality, *Journal of Retailing*, Vol.64 (1), pp.12-37