

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH
CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC CÔNG TY DỊCH VỤ KỸ THUẬT
DẦU KHÍ TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH BÀ RỊA - VŨNG TÀU**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8340101

Họ và tên học viên: Nguyễn Nguyên Chương

Người hướng dẫn khoa học: TS. Vũ Thị Đan Trà

Thành phố Hồ Chí Minh - năm 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan mọi kết quả của đề tài: “Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu” là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi và chưa từng được công bố trong bất cứ công trình khoa học nào khác cho tới thời điểm này.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 30 tháng 4 năm 2021

Nguyễn Nguyên Chương

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ	vii
TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU LUẬN VĂN.....	ix
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
1.1. Tính cấp thiết của đề tài	1
1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	3
1.2.1. Tình hình nghiên cứu nước ngoài	3
1.2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước.....	4
1.3. Mục tiêu nghiên cứu.....	5
1.4. Đối tượng nghiên cứu.....	6
1.5. Phạm vi nghiên cứu.....	6
1.6. Câu hỏi nghiên cứu.....	6
1.7. Phương pháp nghiên cứu.....	7
1.8. Tính mới và kết quả dự kiến	7
1.9. Kết cấu đề tài nghiên cứu	8
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	9
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP	10
2.1. Cơ sở lý luận về lòng trung thành	10
2.1.1. Định nghĩa lòng trung thành.....	10
2.1.2. Tầm quan trọng của lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức..	12
2.2. Một số lý thuyết liên quan đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp	14
2.2.1. Lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow.....	14
2.2.2. Lý thuyết các yếu tố động viên của Kenneth A. Kovach	16

2.2.3.	Mô hình JSS.....	18
2.2.4.	Mô hình JDI.....	21
2.2.5.	Một số nghiên cứu liên quan đến các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.....	23
2.2.6.	Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên từ các nghiên cứu liên quan.....	25
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....		26
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU		27
3.1.	Quy trình nghiên cứu	27
3.2.	Lựa chọn mô hình nghiên cứu	28
3.3.	Nghiên cứu định tính.....	29
3.3.1.	Nội dung phỏng vấn	29
3.3.2.	Kết quả phỏng vấn.....	30
3.4.	Điều chỉnh mô hình nghiên cứu	32
3.4.1.	Mô hình nghiên cứu chính thức	32
3.4.2.	Thang đo	36
3.4.3.	Mã hóa thang đo	38
3.5.	Nghiên cứu định lượng.....	42
3.5.1.	Phương pháp lấy mẫu và thu thập số liệu	42
3.5.2.	Thông tin về mẫu điều tra.....	43
3.6.	Phương pháp phân tích dữ liệu.....	43
3.6.1.	Phương pháp thống kê mô tả.....	43
3.6.2.	Phương pháp phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha.....	43
3.6.3.	Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA	44
3.6.4.	Phương pháp phân tích hồi quy.....	45
3.6.5.	Kiểm định sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân đến lòng trung thành của nhân viên	46
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....		46

CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH SỐ LIỆU VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	47
4.1. Phân tích thống kê mô tả	47
4.1.1. Thống kê chung	47
4.1.2. Thống kê mô tả các biến trong mô hình.....	49
4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo.....	53
4.2.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo của các biến độc lập	53
4.2.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo của biến phụ thuộc	55
4.3. Phân tích hệ số EFA	55
4.3.1. Phân tích nhân tố khám phá đối với biến độc lập.....	56
4.3.2. Phân tích nhân tố khám phá đối với biến phụ thuộc.....	61
4.4. Phân tích hồi quy.....	63
4.4.1. Phân tích tương quan Pearson.....	64
4.4.2. Kiểm định sự phù hợp của mô hình.....	68
4.4.3. Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến	69
4.4.4. Ý nghĩa hệ số hồi quy.....	70
4.4.5. Kiểm định phân phối chuẩn phần dư	74
4.5. Kiểm định sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân đến lòng trung thành của nhân viên.....	75
4.5.1. Khác biệt về giới tính	75
4.5.2. Khác biệt về độ tuổi.....	76
4.5.3. Khác biệt về trình độ học vấn.....	78
4.5.4. Khác biệt về vị trí công tác.....	79
4.5.5. Khác biệt về thâm niên	82
TÓM TẮT CHƯƠNG 4.....	84
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU, ĐỊNH HƯỚNG NÂNG CAO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÀNH DỊCH VỤ KỸ THUẬT DẦU KHÍ VÀ MỘT SỐ Ý KIẾN ĐỀ XUẤT.....	85
5.1. Kết luận vấn đề nghiên cứu.....	85

5.1.1.	Tóm tắt nghiên cứu.....	85
5.1.2.	Một số hàm ý.....	86
5.2.	Định hướng nâng cao nguồn nhân lực của ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí	87
5.3.	Nội dung một số đề xuất	89
5.3.1.	Đề xuất chung.....	89
5.3.2.	Đề xuất chi tiết từng nhân tố.....	90
5.4.	Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo.....	99
TÓM TẮT CHƯƠNG 5.....		100
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO		
PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN		
PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ PHỎNG VẤN		
PHỤ LỤC 3: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT		
PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ TẢ MẪU		
PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA		
PHỤ LỤC 6: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA HIỆU CHỈNH		
PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA		
PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA BIẾN ĐỘC LẬP HIỆU CHỈNH		
PHỤ LỤC 9: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN		
PHỤ LỤC 10: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH HỒI QUY		
PHỤ LỤC 11: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH T-TEST VÀ PHÂN TÍCH ANOVA		

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
ANOVA	Analysis Of Variance	Phân tích sự khác biệt
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
JDI	Job Descriptive Index	Chỉ số mô tả công việc
JIG	Job In General	Chỉ số đo lường sự hài lòng tổng thể
JSS	Job Satisfaction Survey	Khảo sát sự hài lòng công việc
KMO	Kaiser - Meyer - Olkin	Chỉ số KMO
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire	Bảng câu hỏi về sự hài lòng Minnesota
NLĐ		Người lao động
NQ		Nghị quyết
PVN	PetroVietnam	Tập đoàn Dầu khí Việt Nam
QĐ		Quyết định
TS		Tiến sĩ
TTg		Thủ tướng
TW		Trung ương
VIF	Variance Inflation Factor	Hệ số phóng đại phương sai

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng

STT	Tên	Trang
1	Bảng 2.1: Các cấp bậc của tháp nhu cầu Maslow	15
2	Bảng 2.2: Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc và lòng trung thành nhân viên từ các nghiên cứu liên quan	25
3	Bảng 3.1: Bảng mã hóa thang đo	38
4	Bảng 4.1: Thống kê đặc điểm mẫu nghiên cứu	47
5	Bảng 4.2: Kiểm định KMO và kiểm định Bartlett của biến độc lập	56
6	Bảng 4.3: Kiểm định hệ số tổng phương sai trích của biến độc lập	57
7	Bảng 4.4: Kiểm định hệ số tải nhân tố của biến độc lập	59
8	Bảng 4.5: Kiểm định KMO và kiểm định Bartlett của biến phụ thuộc	61
9	Bảng 4.6: Kiểm định hệ số tổng phương sai trích của biến phụ thuộc	62
10	Bảng 4.7: Kiểm định hệ số tải nhân tố của biến phụ thuộc	62
11	Bảng 4.8: Mã hoá biến	64
12	Bảng 4.9: Ma trận tương quan của các biến độc lập với biến phụ thuộc	66
13	Bảng 4.10: Bảng đánh giá sự phù hợp của mô hình	68
14	Bảng 4.11: Bảng phân tích ANOVA	69
15	Bảng 4.12: Bảng đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến	69
16	Bảng 4.13: Bảng tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết	73
17	Bảng 4.14: Kết quả kiểm định T-test khác biệt về giới tính của lòng trung thành nhân viên	75

18	Bảng 4.15: Kết quả kiểm định one-way ANOVA khác biệt về độ tuổi của lòng trung thành nhân viên	76
19	Bảng 4.16: Kết quả kiểm định Welch	77
20	Bảng 4.17: Bảng thống kê mô tả sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo độ tuổi	77
21	Bảng 4.18: Kết quả kiểm định one-way ANOVA khác biệt về trình độ học vấn của lòng trung thành nhân viên	78
22	Bảng 4.19: Kết quả kiểm định Welch	79
23	Bảng 4.20: Kết quả kiểm định one-way ANOVA khác biệt về vị trí công tác của lòng trung thành nhân viên	80
24	Bảng 4.21: Kết quả kiểm định Welch	80
25	Bảng 4.22: Bảng thống kê mô tả sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo vị trí công tác	81
26	Bảng 4.23: Kết quả kiểm định one-way ANOVA khác biệt về thâm niên công tác của lòng trung thành nhân viên	82
27	Bảng 4.24: Kết quả kiểm định Welch	83
28	Bảng 4.25: Bảng thống kê mô tả sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo thâm niên công tác	83

Sơ đồ

STT	Tên	Trang
1	Sơ đồ 2.1: Mô hình chuỗi dịch vụ - lợi nhuận	14
2	Sơ đồ 2.2: Mô hình mười yếu tố động viên của Kovach	17
3	Sơ đồ 2.3: Mô hình 9 yếu tố thỏa mãn công việc của Spector	19
4	Sơ đồ 2.4: Chỉ số mô tả công việc của Smith, Kendall và Hullin	22
5	Sơ đồ 3.1: Quy trình nghiên cứu	27
6	Sơ đồ 3.2: Mô hình nghiên cứu chính thức	32

TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU LUẬN VĂN

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

Đề tài: Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu.

Tác giả luận văn: NGUYỄN NGUYỄN CHƯƠNG

Khóa: CH26-QTKD

Người hướng dẫn: TS. Vũ Thị Đan Trà

Từ khóa (Keyword): Lòng trung thành, nhân viên, dịch vụ kỹ thuật, dầu khí, Bà Rịa – Vũng Tàu.

Nội dung tóm tắt:

Dầu khí là nguồn năng lượng rất quan trọng đối với cuộc sống hiện tại của xã hội loài người và ngành dầu khí mang trong mình trọng trách quan trọng là đảm bảo vấn đề an ninh năng lượng và là nguồn cung nguyên liệu của các ngành công nghiệp khác. Thế nhưng, đứng trước thách thức của sự phát triển mạnh mẽ của các ngành năng lượng tái tạo, sự bùng phát đại dịch COVID-19 kéo theo sự sụt giảm nghiêm trọng của giá dầu khiến các dự án bị đình trệ, hàng loạt công ty dầu khí trên thế giới phá sản khiến người lao động rơi vào tình trạng mất việc làm hoặc giảm thu nhập đặt ra vấn đề lòng trung thành của người lao động bị lung lay. Ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Việt Nam, mà đặc biệt tập trung ở Bà Rịa – Vũng Tàu cũng không ngoại lệ. Xuất phát từ vấn đề trên, tác giả đã thực hiện nghiên cứu nhằm tìm ra các nhân tố có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu làm đề tài cho luận văn thạc sĩ của mình. Từ đó, tác giả đề ra những kiến nghị và có những đề xuất nhằm gia tăng lòng trung thành của nhân viên.

Dựa trên lý thuyết các yếu tố động viên của Kovach và mô hình nghiên cứu của Eskildsen và cộng sự cũng như một số lý thuyết khác về lòng trung thành, tác giả đã xây dựng được mô hình nghiên cứu của mình. Qua quá trình nghiên cứu định tính, tác giả xây dựng được mô hình nghiên cứu chính thức và tiến hành thực hiện nghiên cứu định lượng qua việc khảo sát với mẫu 256 nhân viên đã và đang làm việc tại các

công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa – Vũng Tàu. Với bộ dữ liệu thu thập được, tác giả tiến hành xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS v20.0.

Kết quả cho thấy, nhân tố viễn cảnh tương lai không có tương quan với biến độc lập lòng trung thành và có 6 nhân tố ảnh hưởng thuận chiều đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu với mức độ ảnh hưởng giảm dần là: nhân tố sự hỗ trợ của cấp trên có ảnh hưởng mạnh nhất, theo sau là các yếu tố đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự trao quyền, môi trường làm việc, bản chất công việc và nhân tố lương - thưởng - phúc lợi có mức ảnh hưởng ít nhất.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Nóng lên toàn cầu, cũng như tên gọi của nó, là một chủ đề được đề cập và thảo luận sôi nổi trong những năm gần đây và xuất hiện ngày càng nhiều trên bàn nghị sự ở tầm quốc tế. Một trong những giải pháp được nhắc đi nhắc lại là giảm việc sử dụng năng lượng hóa thạch và thay thế bằng các nguồn năng lượng tái tạo hoặc năng lượng bền vững. Thế nhưng, có một thực tế là trong khi các nguồn năng lượng hóa thạch khác như than đá có xu hướng ngày càng giảm thì dầu khí vẫn là loại năng lượng chưa thể thay thế trong hiện tại, thậm chí là tương lai gần bởi giá thành, sự ổn định của các nguồn năng lượng tái tạo cũng như các chiết xuất, thành phẩm từ dầu khí vẫn tồn tại trong hầu hết các hàng hoá mà ta sử dụng hàng ngày.

Nếu lịch sử ngành công nghiệp dầu khí thế giới hiện đại bắt đầu từ năm 1847 với sự phát hiện của nhà hoá học người Scotland James Young thì ngành công nghiệp dầu khí Việt Nam chỉ được bắt đầu từ năm 1986, sau khi mỏ dầu Bạch Hổ trên thềm lục địa phía Nam Việt Nam cho ra đời những tấn dầu thô thương mại đầu tiên. Trải qua 60 năm hình thành và phát triển, ngành dầu khí Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc, đóng góp quan trọng cho sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước; bảo đảm an ninh năng lượng quốc gia; đóng góp lớn vào nguồn thu ngân sách nhà nước và phát triển kinh tế - xã hội của đất nước; đi đầu trong mở rộng hội nhập kinh tế quốc tế, tham gia có hiệu quả bảo vệ chủ quyền, quyền chủ quyền và quyền tài phán của Việt Nam trên Biển Đông và giữ vai trò quan trọng trong việc thực hiện Chiến lược biển Việt Nam theo nghị quyết số 41-NQ/TW của Bộ Chính trị (2015).

Trong quá trình lịch sử kiến thiết đất nước đất nước sau chiến tranh, ngành dầu khí luôn xuất hiện và giữ một vị trí rất quan trọng. Nếu trong giai đoạn bao cấp của những năm 1985, dầu khí được xem như “trụ đỡ” về tinh thần và vật chất đối với một đất nước đang trong tình cảnh bị bao vây cấm vận, khủng hoảng kinh tế, xã hội thì trong giai đoạn hội nhập sau này, ngành dầu khí lại trở thành “gối đệm” cho thị trường tiền tệ nước ta thông qua hoạt động xuất nhập khẩu, sản xuất kinh doanh, thanh toán quốc tế... (Nhân Dân, 2020).

Có một thực tế là mặc dù ngành dầu khí là một trong những ngành có thu nhập cao trong xã hội nhưng ngành này cũng đối mặt với rủi ro thiếu hụt nguồn nhân lực và chảy máu nguồn nhân lực có chất lượng cao (Petrotimes, 2021). Đặc biệt, năm 2020 là một năm đầy biến động và thách thức với ngành dầu khí toàn cầu khi đây là ngành chịu tác động kép do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 và giá dầu giảm sâu. Đại dịch bắt đầu vào cuối năm 2019 và bùng phát mạnh mẽ vào tháng 3 năm 2020 khiến các nước áp đặt lệnh phong tỏa, biên giới giữa các nước bị đóng lại, việc đi lại bị gián đoạn khiến nhu cầu và sức mua dầu khí giảm mạnh kéo theo các dự án bị đình trệ hoặc hủy bỏ, các công ty giảm sản lượng khai thác, một số phải phá sản. Và ngành dầu khí Việt Nam, đặc biệt là các công ty dịch vụ kỹ thuật cũng không nằm trong guồng quay của sự khó khăn này. Một số công ty đã thực hiện chính sách cắt giảm nhân sự hoặc cho nghỉ chờ việc để giảm gánh nặng về lương bổng. Cụ thể, báo cáo thường niên của Tổng Công ty Cổ phần Khoan và Dịch vụ Khoan Dầu khí (PV Drilling) năm 2020 cho thấy sự sụt giảm mạnh về số lượng nhân viên làm việc tại các công ty con từ mức 1759 người (tính đến ngày 31/12/2019) giảm còn 1607 người (tính đến ngày 31/12/2020). Tương tự, Công ty Cổ phần Dịch vụ Lắp đặt, Vận hành và Bảo dưỡng Công trình Dầu khí biển PTSC (PTSC POS) cũng ghi nhận trong báo cáo thường niên mức giảm số lượng lao động từ 591 người (tính đến ngày 31/12/2019) xuống còn 581 (tính đến ngày 31/12/2020). Tuy nhiên, việc này có thể ảnh hưởng không những đến tinh thần và lòng trung thành của nhân viên hiện hữu đang làm việc tại tổ chức mà còn có tác động không nhỏ đến cơ hội việc làm và ý định gia nhập ngành của những người đang tìm việc. Do đó, vấn đề xây dựng đội ngũ con người vừa có trình độ, vừa trung thành là một bài toán nan giải đối với các nhà quản trị của các công ty hoạt động trong lĩnh vực dầu khí nói chung và dịch vụ kỹ thuật dầu khí nói riêng, đặc biệt trong giai đoạn khó khăn hiện tại của ngành. Việc hiểu được các nhân tố tác động lên sự trung thành của nhân viên sẽ giúp nhà quản trị đề ra các chính sách phù hợp, vừa thu hút được nhiều lao động mới có trình độ cao, vừa gia tăng sự thỏa mãn và gắn bó của nhân viên hiện hữu với tổ chức và bản thân doanh nghiệp sẽ hưởng lợi khi có được đội ngũ nhân viên “vừa hồng vừa chuyên”. Xuất phát từ thực tế trên, nhận thấy cần có một nghiên cứu sâu hơn để làm rõ các

nhân tố tác động đến lòng trung thành của người lao động với tổ chức, doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu, tác giả lựa chọn đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu” cho công trình luận văn thạc sĩ của mình.

1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

1.2.1. Tình hình nghiên cứu nước ngoài

Tính đến năm 2021, đã có nhiều công trình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trên thế giới. Tuy nhiên, chưa có một công trình thực sự đi sâu vào lòng trung thành của các nhân viên hoạt động trong các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí. Ở đây, tác giả chọn ra một vài nghiên cứu có phương pháp và mô hình phù hợp với nghiên cứu để làm tiền đề cho luận văn, bao gồm:

Uthyasuriyan và cộng sự (2017) với công trình “Mối liên hệ giữa sự thỏa mãn công việc và lòng trung thành của nhân viên: góc nhìn trong ngành công nghiệp dầu khí” xuất phát từ thực tiễn giá dầu khí toàn cầu giảm sâu gây ảnh hưởng không nhỏ đến thị trường lao động của Malaysia. Cụ thể, tỷ lệ sa thải trong các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dầu và khí tự nhiên tăng đột biến và tình hình này có thể ảnh hưởng đến mức độ hài lòng giữa các nhân viên và lòng trung thành của họ dành cho ngành này. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để phân tích dữ liệu khảo sát có mẫu gồm 100 nhân viên được chọn ngẫu nhiên làm việc trong ngành dầu khí. Kết quả thu được cho thấy có 4 yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên bao gồm: (1) cơ hội phát triển sự nghiệp, (2) lương - thưởng - phúc lợi, (3) sự bảo đảm công việc và (4) môi trường làm việc. Trong đó, nhân tố lương - thưởng - phúc lợi là nhân tố quan trọng quyết định đến sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra có sự tương quan tích cực giữa các thành phần khác nhau của sự hài lòng công việc và lòng trung thành.

Nghiên cứu “Phân tích tương quan giữa thương hiệu tổ chức với sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên: tình huống thực tế tại một doanh nghiệp dầu khí ở Indonesia” của Ria Renny Christina (2017) được thực hiện trong bối cảnh thứ bậc xếp hạng của công ty PT. XYZ, một doanh nghiệp toàn cầu hoạt động trong lĩnh vực

dầu khí có trụ sở tại Indonesia, tuột dốc so với năm trước đó. Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng và phân tích χ^2 thông qua việc khảo sát 44 người là nhân viên của doanh nghiệp này ở Indonesia. Nghiên cứu chỉ ra sự kỳ vọng của nhân viên và của tổ chức là không giống nhau, giữa họ có khoảng cách nhất định và kết quả phân tích χ^2 cho thấy sự tương quan chặt chẽ giữa thương hiệu tổ chức và sự thỏa mãn của nhân viên nhưng với lòng trung thành của nhân viên thì sự tương quan tương đối yếu.

Nghiên cứu “Mối quan hệ giữa sự gắn bó với tổ chức và sự hài lòng công việc giữa những nhân viên của công ty khai thác dầu khí Gachsaran - Iran” của Roohallha Fathi và cộng sự (2013) được thực hiện trên cơ sở lý thuyết của mô hình JDI trong các năm 2012 và 2013. Nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên trên kích cỡ 150 người là nhân viên của công ty Gachsaran để thực hiện trả lời bảng khảo sát. Thống kê mô tả và thống kê suy luận được áp dụng trong phân tích dữ liệu thu thập được bằng phần mềm SPSS. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 5 yếu tố của sự hài lòng công việc bao gồm tính chất công việc, quan hệ với cấp trên, quan hệ với đồng nghiệp, lương thưởng và sự thăng tiến đều có ảnh hưởng mạnh đến lòng trung thành của nhân viên tại công ty Gachsaran.

1.2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, đã có nhiều nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên tại các công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, đặc biệt trong ngành dầu khí có thể kể đến một số nghiên cứu như sau:

Nhóm tác giả Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2016) với công trình “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam (Lilama)” đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng cho mẫu có kích cỡ 197 thu thập từ 200 nhân viên đang làm việc tại các công ty thành viên. Kết quả chỉ ra 6 thành phần ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức bao gồm: (1) Chế độ đãi ngộ, (2) Phối hợp, (3) Sự trao quyền, (4) Văn hoá doanh nghiệp, (5) Sự hỗ trợ của tổ chức, (6) Thương hiệu tổ chức. Trong

đó, chế độ đãi ngộ là yếu tố quan trọng nhất trong việc gia tăng lòng trung thành của nhân viên tại doanh nghiệp này.

Công trình “Đo lường ảnh hưởng của thỏa mãn trong công việc đến lòng trung thành của nhân viên khai thác dầu khí trên biển tại Việt Nam” của Lê Thị Thuỳ Trang (2013) sử dụng phương pháp phân tích hồi quy bội đã chỉ ra lòng trung thành của nhân viên khai thác dầu khí trên biển phụ thuộc vào 3 yếu tố: sự hỗ trợ của lãnh đạo, phúc lợi và khen thưởng, trong đó sự hỗ trợ của lãnh đạo và khen thưởng là 2 yếu tố có ảnh hưởng rất mạnh.

Công trình “Ảnh hưởng của mức độ thỏa mãn trong công việc đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty tìm kiếm thăm dò khai thác dầu khí tại Việt Nam” của nhóm tác giả Hà Nam Khánh Giao và Vũ Thị Kim Thu (2017) kế thừa nghiên cứu của Smith và cộng sự (1969) và của Trần Kim Dung và Trần Hoài Nam (2005) đề xuất 7 nhân tố tác động đến lòng trung thành bao gồm: (1) Thu nhập, (2) Cấp trên, (3) Đồng nghiệp, (4) Cơ hội đào tạo và thăng tiến, (5) Bản chất công việc, (6) Phúc lợi công ty, (7) Điều kiện làm việc. Bằng việc khảo sát mẫu tương đối lớn là $n = 421$ và phân tích hồi quy bội, tác giả đưa ra kết luận có 4 yếu tố đo lường sự thỏa mãn trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức theo tầm quan trọng giảm dần: Thu nhập, Cấp trên, Đồng nghiệp và Bản chất công việc.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu

Bài nghiên cứu được tiến hành trên cơ sở thực hiện những yêu cầu đối với quá trình nghiên cứu khoa học từ việc lựa chọn phương pháp nghiên cứu, xây dựng mô hình, khảo sát và phân tích số liệu... để công trình nghiên cứu có độ tin cậy và hàm lượng khoa học cao.

Bài nghiên cứu có những mục tiêu sau:

Thứ nhất, xác định những nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đang làm việc tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí.

Thứ hai, đề xuất mô hình và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến lòng trung thành của nhân viên làm việc trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí.

Thứ ba, từ đó tác giả đưa ra những gợi ý, đề xuất giúp các nhà quản trị của các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí đề ra các chính sách giúp nâng cao lòng trung thành của nhân viên cấp dưới, gián tiếp giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí tuyển dụng, gia tăng lợi nhuận và định hướng xây dựng được nguồn nhân lực có chất lượng cao, bền vững.

1.4. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

Đối tượng khảo sát là các nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

1.5. Phạm vi nghiên cứu

Không gian nghiên cứu: đề tài sẽ khảo sát các nhân viên hiện đang làm việc tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu

Thời gian nghiên cứu: các số liệu sơ cấp được khảo sát trong tháng 04 năm 2021, các số liệu thứ cấp được lấy trong khoảng thời gian từ năm 2015 đến năm 2020.

1.6. Câu hỏi nghiên cứu

Từ tổng quan tình hình nghiên cứu của các công trình trước đây ở trong và ngoài nước, cùng với những mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, tác giả xác định các câu hỏi chính cần trả lời như sau:

Một là, những yếu tố nào tác động đến lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức?

Hai là, mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên làm việc trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu như thế nào?

Ba là, cần làm gì để gia tăng mức độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở góc độ là một nhà quản trị?

1.7. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng kết hợp 2 phương pháp là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng để cho ra kết quả nghiên cứu. Trong đó, việc nghiên cứu định tính gồm các bước thống kê, mô tả, tổng hợp, phỏng vấn, phân tích, suy luận... nhằm phát hiện những thông tin mới, phục vụ cho quá trình xây dựng mô hình nghiên cứu và điều chỉnh thang đo của các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Trên cơ sở mô hình được xây dựng từ nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng thông qua bảng khảo sát nhằm lượng hoá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố bằng một loạt các chỉ số thống kê như: hệ số Cronbach's Alpha đánh giá độ tin cậy thang đo, hệ số EFA đo lường sự hội tụ của thang đo, phân tích hồi quy đa biến, kiểm định F. sig để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên, kiểm định T-test và phân tích ANOVA để phát hiện sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo độ tuổi, giới tính và trình độ học vấn. Từ những phân tích thống kê, tác giả đưa ra một số đề xuất để nâng cao lòng trung thành của nhân viên trong các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí.

Một số công cụ được tác giả sử dụng nhằm hỗ trợ cho quá trình nghiên cứu bao gồm: phần mềm Microsoft Word 2016, Microsoft Excel 2016 và phần mềm xử lý số liệu thống kê SPSS v20.

1.8. Tính mới và kết quả dự kiến

Tại Việt Nam và trên thế giới, thực tế đã có nhiều đề tài nghiên cứu từ tổng quan đến chuyên sâu về lòng trung thành và sự thỏa mãn của nhân viên. Các đề tài được nghiên cứu ở nhiều góc độ từ vĩ mô ngành đến mức độ vi mô tầm doanh nghiệp và được thực hiện ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

Tác giả triển khai đề tài nghiên cứu tập trung ở góc độ doanh nghiệp, cụ thể là các công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí. Nghiên cứu tập trung vào cụ thể mảng dịch vụ kỹ thuật thay vì tổng quan về ngành như các nghiên cứu trước đây. Ngoài ra, với thực trạng ngành dầu khí đang đối mặt với nhiều khó khăn do tác động kép của đại dịch COVID-19 và sự phát triển mạnh mẽ của các ngành năng lượng tái tạo, tác giả đưa yếu tố tương lai của ngành (được trình bày ở các

chương sau) vào mô hình nghiên cứu của mình, đây là thành phần chưa được đưa vào mô hình nghiên cứu trong những công trình khoa học trước đây.

Về kết quả dự kiến, nghiên cứu sẽ góp phần mang đến một cơ sở khoa học đáng tin cậy cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ kỹ thuật trong ngành dầu khí nhằm hướng đến mục tiêu nâng cao lòng trung thành của nhân viên, xây dựng đội ngũ nhân lực có trình độ cao và bền vững thông qua việc kiểm chứng mối quan hệ giữa các nhân tố và biến phụ thuộc.

1.9. Kết cấu đề tài nghiên cứu

Đề tài được trình bày theo kết cấu 5 chương, bên cạnh một số mục khác như tài liệu tham khảo, hình vẽ, sơ đồ, bảng biểu và các phụ lục khác, gồm:

Chương 1: Tổng quan về đề tài nghiên cứu

Trong chương này, tác giả đưa ra các lý do vì sao chọn đề tài này, các mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu là gì, đối tượng và phạm vi nghiên cứu gồm những gì, phương pháp và ý nghĩa nghiên cứu ra sao. Bên cạnh đó, tác giả cũng trình bày vắn tắt các nghiên cứu trước đó về lòng trung thành của nhân viên.

Chương 2: Cơ sở lý luận về lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Tác giả trình bày các lý thuyết và định nghĩa về lòng trung thành, vai trò của lòng trung thành của nhân viên có tác động như thế nào đối với tổ chức, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương này cho biết quy trình thực hiện nghiên cứu định tính lẫn nghiên cứu định lượng, quá trình xây dựng thang đo.

Chương 4: Phân tích số liệu và kết quả nghiên cứu

Trình bày nội dung nghiên cứu, quá trình xử lý và phân tích số liệu để ra được kết quả nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và một số đề xuất, kiến nghị

Trình bày tóm tắt lại đề tài và kết luận của nghiên cứu, từ đó đề xuất một số giải pháp cũng như kiến nghị áp dụng vào thực tế. Bên cạnh đó, tác giả còn nêu ra một vài hạn chế của đề tài nghiên cứu để bổ sung, hoàn thiện ở các nghiên cứu tiếp theo.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã đặt ra vấn đề cần nghiên cứu của đề tài luận văn, cung cấp cái nhìn tổng quan về tình hình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước về vấn đề liên quan đến đề tài của luận văn. Ngoài ra, chương này cũng nêu được mục tiêu, phạm vi, đối tượng, phương pháp nghiên cứu và bố cục, kết cấu của đề tài.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Cơ sở lý luận về lòng trung thành

2.1.1. Định nghĩa lòng trung thành

Từ xưa đến nay, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về lòng trung thành của con người với rất nhiều định nghĩa đã được nêu ra. Về mặt lịch sử, có người cho rằng, khái niệm về lòng trung thành được khởi nguồn từ nguyên lý về mối quan hệ phổ biến, một trong những nguyên lý cốt lõi của phép biện chứng duy vật của C.Mác và Ăng-ghe-n. Theo đó thì, không có bất kỳ sự vật, hiện tượng hay quá trình nào tồn tại độc lập mà luôn có mối liên hệ, tác động qua lại và chuyển hóa lẫn nhau. Do đó, ta cần xem xét và đánh giá sự vật, hiện tượng một cách khách quan trong mối liên hệ, tồn tại và ràng buộc lẫn nhau, tác động, ảnh hưởng lẫn nhau giữa các sự vật, hiện tượng hay giữa các mặt của một sự vật, hiện tượng trong thế giới tự nhiên (Lý luận chính trị, 2020).

Trong khi chủ thể của lòng trung thành luôn là yếu tố độc lập tùy vào mỗi cá nhân, khách thể của lòng trung thành lại thay đổi qua những thời kỳ lịch sử. Trong thời đại Trung Cổ hay trong thời kỳ chiếm hữu nô lệ, tất cả quyền lực tập trung vào tầng lớp thượng lưu và quý tộc, khách thể của lòng trung thành chính là những người chủ nô và lòng trung thành thể hiện ở mối quan hệ sở hữu giữa chủ nô và nô lệ. Người nô lệ khi ấy không được tự do thể hiện lòng trung thành của mình mà thay vào đó là sự ép buộc phải trung thành với người chủ đã sở hữu mình.

Trong thời kỳ phong kiến ở Trung Quốc, lòng trung thành được gọi là Zhong (Trung) để ám chỉ việc một người hết lòng phụng sự một người nào đó. Đây là một phạm trù chính trị - đạo đức mà theo Khổng Tử - cha đẻ của học thuyết Nho giáo là quan trọng hàng đầu giữa vô vàn quy tắc và chuẩn mực đạo đức khác. Vào thời điểm đó, chữ “trung” được gắn liền với “trung quân”, tức là bất kỳ ai trong quốc gia cũng phải trung thành tuyệt đối với vua, hết lòng với vua vô điều kiện bởi vì quyền lợi của vua thống nhất với quyền lợi của dân tộc thì trung với vua cũng đồng thời là trung với nước.

Trong thế giới hiện đại, nơi mọi người đều tự do và bình đẳng thì lòng trung thành của mỗi người không còn là nghĩa vụ. Do đó, lòng trung thành thường được đề cập trong mối quan hệ giữa người với một tổ chức nào đó. Có một số định nghĩa về lòng trung thành đáng chú ý như sau:

Theo từ điển Oxford thì lòng trung thành là sự kiên định trong việc hỗ trợ hoặc ủng hộ một người hoặc một vật nào đó.

Lawrence (1958) mô tả sự cống hiến của nhân viên dành cho tổ chức được phản ánh bằng sự tuân theo hướng dẫn, chỉ đạo của cấp trên.

Floyd (1934) nhìn lòng trung thành một cách tổng quát như là cảm giác của nhân viên gắn bó với tổ chức.

Butler (1991) nhắc đến lòng trung thành thông qua việc hỗ trợ tổ chức và các cá nhân của tổ chức đó.

Logan (1984) đưa ra khái niệm lòng trung thành là cảm giác gắn bó khi một nhân viên từ chối một vị trí hấp dẫn hơn của một tổ chức khác.

Reichheld (1996) cho rằng lòng trung thành là việc nhân viên ở lại làm việc cho tổ chức trong một khoảng thời gian dài. Tuy nhiên, khái niệm này có phần chưa chính xác bởi nó chỉ quan tâm đến yếu tố thâm niên của nhân viên mà chưa quan tâm đến cảm xúc và tâm tư của họ.

Bên cạnh các khái niệm về lòng trung thành tập trung vào khía cạnh tốt đẹp khi xem lòng trung thành như sự gắn kết, sự cống hiến hết mình vì tổ chức. Một số nghiên cứu khác đưa yếu tố đạo đức vào nghiên cứu lòng trung thành của mình, cụ thể như sau:

Lý thuyết đạo đức của Kant đề cập lòng trung thành như một sự cam kết không làm hại đến người khác.

Schrag (2001) lập luận cho rằng nhân viên trung thành không được phản bội tổ chức vì lợi ích của chính họ.

Mặc dù mỗi khái niệm được nêu bên trên chỉ mô tả một khía cạnh của lòng trung thành của nhân viên, nhưng nhìn chung, tất cả chúng được tiếp cận trên quan điểm và

thái độ của người lao động như một sự gắn kết (Buchanan, 1974), hành động cống hiến (Lawrence, 1985), sự hỗ trợ (Butler, 1984), làm việc lâu dài (Reichheld, 1996), không làm hại (Kant) và không phản bội (Schrag, 2001).

Lòng trung thành là một trạng thái tình cảm của một người dành cho một người hoặc một sự vật khác. Đây là một khái niệm mơ hồ, do đó, khi định nghĩa, lòng trung thành cần được gắn với những cảm giác hay hành động cụ thể. Một khái niệm thường được dùng khi nói về lòng trung thành đó là việc “có những cảm xúc tích cực đối với tổ chức” hoặc là “làm những điều tích cực cho tổ chức”. Tuy nhiên, lòng trung thành là một khái niệm liên quan đến hành vi và cảm xúc của con người nên việc giải thích nó tương tện là điều không dễ dàng, bởi nó bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố như nhân cách, văn hoá, cảm xúc,... (Beer, 2009). Không giống như các nguyên lý khoa học tự nhiên có thể được kiểm chứng và đồng tình rộng khắp, các khái niệm liên quan đến đạo đức, triết học lại có những ranh giới nhất định tùy thuộc vào văn hoá, địa lý vùng miền, thậm chí khác nhau với mỗi cá nhân (Oldenqvist, 1982). Do đó, ở đây, tác giả giới hạn nghiên cứu của mình trong khuôn khổ của các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí, với mục tiêu là tăng lòng trung thành và giữ chân nhân viên tại các công ty này.

Để làm cơ sở lý thuyết cho hoạt động nghiên cứu đề tài này, tác giả lựa chọn khái niệm cô đọng nhưng hàm chứa được tổng quan về lòng trung thành của nhân viên như sau: Lòng trung thành của nhân viên là việc nhân viên có ý định hay mong muốn ở lại với tổ chức (Mowday, 1979) và cống hiến lâu dài cho tổ chức.

2.1.2. Tầm quan trọng của lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức

Meyer và Allen (1997) cho rằng nhân viên tận tụy với tổ chức là những người sẵn sàng đồng hành cùng tổ chức vượt qua mọi khó khăn gian khổ và cùng tổ chức chia ngọt sẻ bùi. Họ cũng là những người yêu thích và hết lòng vì công việc, sẵn sàng bảo vệ tài sản và danh dự của tổ chức và cùng chia sẻ mục tiêu với tổ chức.

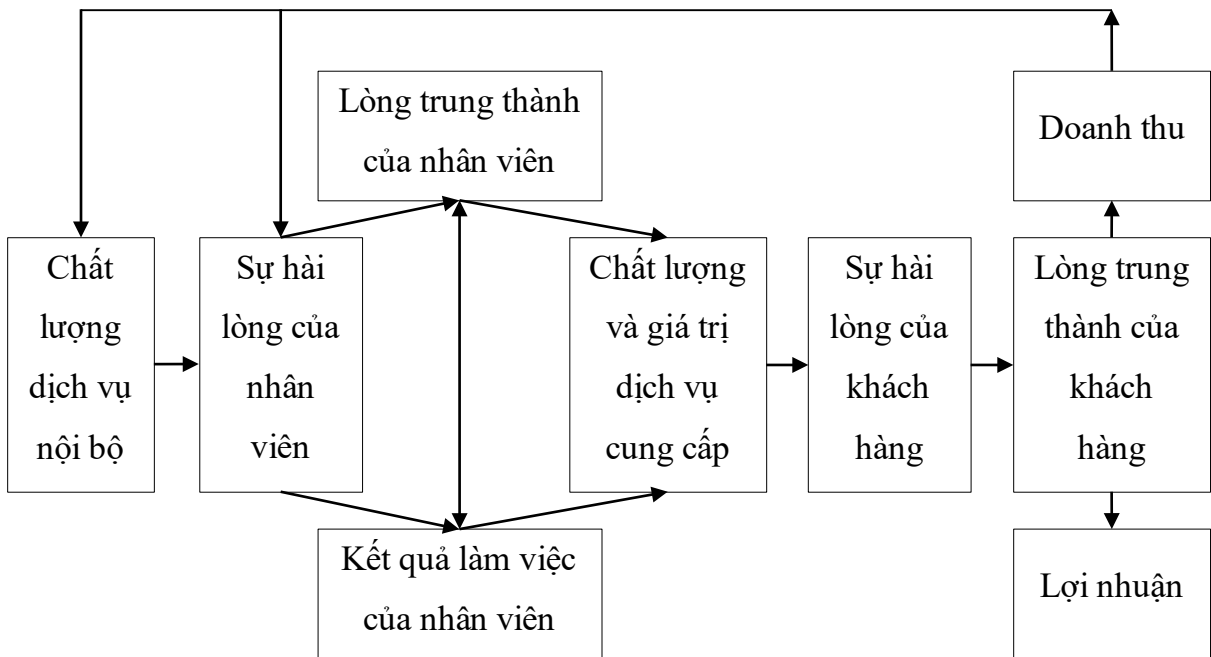
Porter và những cộng sự (1974) khám phá ra rằng những nhân viên tận tâm có xu hướng sáng tạo với những ý tưởng đột phá và ít khả năng rời tổ chức đó hơn những người không tận tụy với công việc.

Sheridan và Abelson (1983) nghiên cứu sự thoả mãn với công việc như là một trong hai nhân tố ảnh hưởng đến việc nhân viên có ý định nghỉ việc hay không. Hai nhân tố bao gồm sự thoả mãn công việc và giá trị kỳ vọng đối với công việc hiện tại cũng như cơ hội khi chuyển sang công việc khác phản ánh được phần nào đến ý định gắn bó hay chấm dứt của nhân viên với tổ chức.

Miner (1992) mô tả sự hài lòng trong công việc là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến khả năng thể hiện của nhân viên dành cho công việc đó. Tuy nhiên, không dễ để kết luận liệu việc thoả mãn hay bất mãn đối với công việc mang lại kết quả tốt hay xấu, bởi lẽ nó còn phụ thuộc vào cách mà nhân viên đó đối phó với sự thoả mãn hay bất mãn đó.

Từ những khái niệm về sự hài lòng trong công việc ta có thể thấy, nhân viên sẽ hài lòng với công việc khi nhân viên đó có động lực trong công việc. Nói chung, bất cứ ai cũng đều có động lực để thoả mãn nhu cầu của chính họ. Động lực thúc đẩy sẽ tạo ra sự tận tâm và khiến họ cống hiến hết lòng cho công việc và tổ chức mà họ đang gắn bó. Và từ đó, lòng trung thành trong họ được hình thành và hun đúc qua thời gian.

Ngoài ra, James L. Heskett và cộng sự (1994) khi nghiên cứu về thái độ và hành vi của nhân viên của chuỗi cửa hàng tiện lợi Sear ở Mỹ đã đưa ra mô hình chuỗi dịch vụ - lợi nhuận (Service - Profit Chain) nhằm thiết lập mối quan hệ giữa lợi nhuận, lòng trung thành của khách hàng với năng suất, lòng trung thành và sự thoả mãn của nhân viên. Nghiên cứu phát hiện ra các liên kết trong chuỗi bao gồm: (1) lợi nhuận và tăng trưởng được kích thích bởi lòng trung thành của khách hàng, (2) sự trung thành là kết quả trực tiếp của sự hài lòng khách hàng, (3) sự hài lòng phần lớn bị ảnh hưởng bởi giá trị mà dịch vụ mang lại cho vị khách của mình, (4) giá trị dịch vụ lại được tạo ra bởi những nhân viên có mức độ thoả mãn trong công việc, lòng trung thành và năng suất cao (5) sự thoả mãn hay lòng trung thành của nhân viên là kết quả từ những chính sách và định hướng mà tổ chức tạo ra giúp nhân viên có khả năng mang giá trị đó đến với khách hàng.



Sơ đồ 2.1: Mô hình chuỗi dịch vụ - lợi nhuận

Nguồn: James L. Heskett và cộng sự, 1994

Do đó có thể thấy, lòng trung thành và cam kết của nhân viên là những yếu tố vô cùng quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh cũng như sự sống còn đối với tổ chức (Antoncic, 2011).

2.2. Một số lý thuyết liên quan đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp

2.2.1. Lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow

Vào những năm 1940, Abraham Maslow đã đưa ra lý thuyết về tháp nhu cầu của con người, trong đó giả định con người có 5 cấp bậc theo thứ tự từ thấp đến cao, tương ứng 5 loại nhu cầu của con người.

Theo lý thuyết này, các nhu cầu bên dưới trong tháp phải được thỏa mãn và đáp ứng trước khi có thể tiến lên những bậc cao hơn. Điều này có nghĩa là con người chỉ có những nhu cầu cao hơn sau khi những nhu cầu thấp hơn, cơ bản hơn đã được đáp ứng. Cụ thể, Maslow cho rằng con người được thúc đẩy bởi 5 cấp bậc nhu cầu bao gồm: nhu cầu về sinh lý, nhu cầu về an toàn - được bảo vệ, nhu cầu xã hội - kết nối, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được thể hiện mình.

Bảng 2.1: Các cấp bậc của tháp nhu cầu Maslow

Cấp bậc nhu cầu	Mô tả
Nhu cầu về sinh lý	Là những nhu cầu cơ bản tối thiểu của con người như nhu cầu về ăn uống, nơi ở, quần áo,....
Nhu cầu về an toàn - được bảo vệ	Một khi nhu cầu về sinh lý được đáp ứng, con người sẽ quan tâm đến sự an toàn và đảm bảo cho bản thân.
Nhu cầu xã hội - kết nối	Còn gọi là nhu cầu xã hội - kết nối. Sau khi đáp ứng được các yếu tố về an toàn và đảm bảo như sức khỏe, tài sản, tính mạng của mình thì con người sẽ nảy sinh nhu cầu được giao tiếp và kết nối với xã hội, xây dựng các mối quan hệ với những người khác xung quanh mình.
Nhu cầu được tôn trọng	Cao hơn mức nhu cầu tương tác với xã hội, con người sẽ mong muốn mình được người khác công nhận, tôn trọng và là một phần quan trọng của mối quan hệ mà người đó đang tham gia.
Nhu cầu được thể hiện mình	Đây là mức nhu cầu cao nhất mà con người có thể đạt được, đó là nhu cầu được phát triển và hoàn thiện bản thân.

Nguồn: Maslow, 1943

Theo *Simply Psychology*, mô hình tháp nhu cầu của Maslow được chia thành 2 nhóm là nhóm nhu cầu thiếu hụt (deficiency needs) và nhóm nhu cầu tăng trưởng (Growth needs). Trong đó 4 cấp bậc đầu tiên được xếp vào nhóm nhu cầu thiếu hụt và yếu tố cao nhất của tháp được xếp vào nhóm nhu cầu tăng trưởng. Con người khi nằm trong nhóm nhu cầu thiếu hụt sẽ có động lực mạnh mẽ khiến họ khao khát đạt được chúng. Và động lực thúc đẩy họ đạt được những nhu cầu này sẽ tỉ lệ thuận với thời gian mà họ phải trải qua. Tức là nếu thời gian khao khát đạt được nhu cầu càng lâu thì động lực thôi thúc họ đạt được chúng càng mạnh mẽ. Ví dụ như khao khát được ăn của một người đang đói sẽ càng tăng lên mãnh liệt nếu người đó nhịn đói càng lâu.

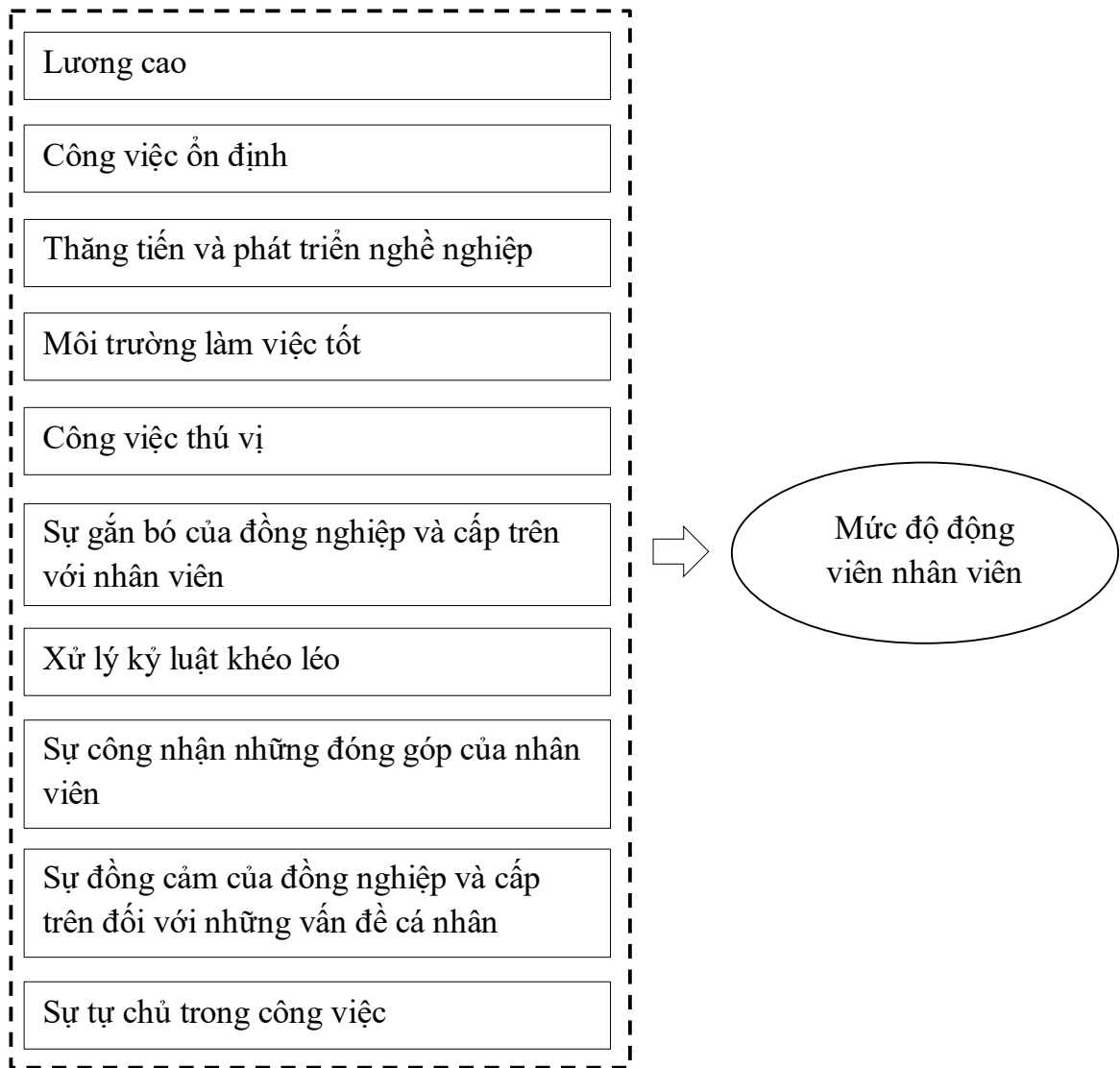
Lý thuyết về tháp nhu cầu Maslow có thể được áp dụng vào việc gia tăng lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Để làm được việc đó, nhà quản trị cần biết được chính xác cấp dưới của mình đang cần gì, sau đó cho họ cơ hội để đạt được và quan trọng nhất là luôn động viên họ trong quá trình phấn đấu. Có thể thấy, nhu cầu về vật chất là nhu cầu cơ bản và là nhu cầu đầu tiên trong tháp nhu cầu của con người. Do vậy, xây dựng lòng trung thành của nhân viên không nhất thiết lúc nào cũng đòi hỏi phải gia tăng về mặt vật chất, mà đôi khi, tinh thần cũng góp phần không nhỏ trong việc giữ chân nhân viên gắn bó với tổ chức thông qua việc đảm bảo cho nhân viên môi trường làm việc an toàn, xây dựng văn hóa doanh nghiệp thân thiện, gần gũi, gia tăng nhu cầu được thể hiện của nhân viên tùy thuộc vào vị trí mà họ đang đứng trên tháp nhu cầu.

2.2.2. Lý thuyết các yếu tố động viên của Kenneth A. Kovach

Kovach (1987), một trong những nhà nghiên cứu chuyên phân tích động lực và nhu cầu của nhân viên, đã đo lường các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến động lực của họ trong môi trường làm việc bằng việc sử dụng các nguyên lý phát triển bởi Maslow, Herzberg và McClelland, những người tiên phong nghiên cứu các lý thuyết về động lực làm việc của nhân viên. Sau 20 năm thực hiện nghiên cứu trên những nhân viên làm việc trong lĩnh vực công nghiệp dịch vụ, Kovach đã phát hiện ra 10 nhân tố động lực ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên. Kovach tìm ra 2 phát hiện quan trọng cho nghiên cứu của mình. Đầu tiên, ông nhận thấy rằng thứ tự của các yếu tố động lực thay đổi qua thời gian giữa các nhân viên và các cấp quản lý thường có những động lực ưu tiên khác nhau (Breiter và cộng sự, 2002). Những kết quả này cũng tương thích với giả định trong nghiên cứu quản trị chung về động lực nơi làm việc (Cherrington, 1989). Ngoài ra, mô hình này còn được sử dụng và kiểm định nhằm khám phá ra các yếu tố động viên của nhân viên khi làm việc trong các lĩnh vực và quốc gia khác nhau như trong nghiên cứu của Charles và Marshall, 1992; Simons và Enz, 1995; Meudell và Rodham, 1998; Siu và cộng sự, 1997.

Theo Kovach, mô hình các yếu tố động viên bao gồm: (1) Lương cao, (2) Công việc ổn định, (3) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, (4) Môi trường làm việc tốt, (5) Công việc thú vị, (6) Sự gắn bó của đồng nghiệp và cấp trên đối với nhân viên,

(7) Xử lý kỷ luật khéo léo, (8) Sự công nhận cho những đóng góp của nhân viên, (9) Sự đồng cảm của đồng nghiệp và cấp trên đối với các vấn đề cá nhân của nhân viên, (10) Sự tự chủ trong công việc.



Sơ đồ 2.2: Mô hình mười yếu tố động viên của Kovach

Nguồn: Kovach, 1987

Nghiên cứu của Kovach chỉ ra nhân viên có động lực làm việc phù hợp có liên quan trực tiếp đến năng suất (chi phí trực tiếp) và các yếu tố duy trì (chi phí gián tiếp). Nhân viên khi hài lòng với công việc của họ, cảm thấy được thử thách hoặc có cơ hội để thoả mãn mục tiêu của mình sẽ cho thấy có ít hành vi tiêu cực ảnh hưởng đến công việc hơn, họ sẽ làm việc tích cực hơn và ít có khuynh hướng thay đổi công việc hơn và quan trọng là, họ sẽ làm việc với năng suất cao hơn.

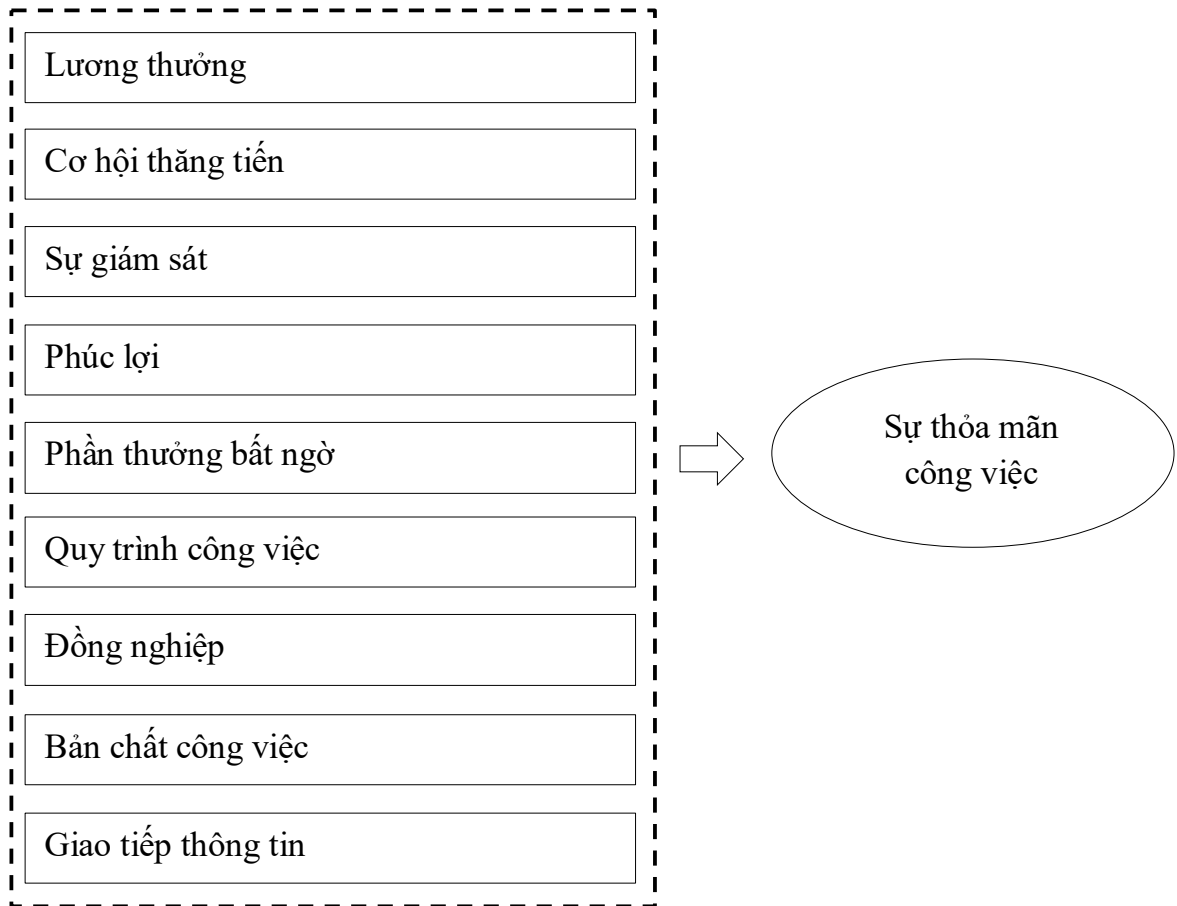
Với góc nhìn quản lý, nhà quản trị cần hiểu được điều gì là động cơ thúc đẩy nhân viên của mình trong phạm vi công việc mà họ đang đảm nhận. Sự hiểu biết này thật sự là cần thiết nhằm mục đích gia tăng năng suất và hiệu suất làm việc của nhân viên nói riêng hay của tổ chức, doanh nghiệp nói chung.

Mô hình các yếu tố động viên của Kovach được phát triển dựa trên lý thuyết hai nhân tố của Herzberg nhưng mô hình của Herzberg chỉ giới hạn cho ở một ngành nghề nhất định nên không giải thích được mức độ ảnh hưởng của yếu tố thúc đẩy và yếu tố duy trì ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ra sao. Trong khi mô hình của Kovach có phạm vi áp dụng rộng hơn, có thể được dùng và giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở nhiều ngành nghề và nhiều đối tượng lao động khác nhau cũng như giúp đánh giá được mức độ quan trọng của các nhân tố động lực theo thứ tự ưu tiên, làm cơ sở cho việc ứng dụng vào các nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên ở các ngành tại Việt Nam (Vũ Thanh Nhân, 2016). Không những thế, mô hình của Kovach còn có ưu điểm là phân loại cụ thể các khía cạnh có thể ảnh hưởng đến động lực của nhân viên, trong đó, các yếu tố được tách bạch giúp nhà quản trị biết và kiểm soát được vấn đề cần giải quyết nhằm gia tăng sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc và góp phần làm gia tăng lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Điều này phù hợp với lĩnh vực mà đề tài đang thực hiện và cũng là nền tảng để xây dựng mô hình cho đề tài nghiên cứu. Tuy nhiên, khuyết điểm của mô hình này là chưa xét đến yếu tố trao quyền của cấp trên dành cho cấp dưới cũng như chưa quan tâm đến viễn cảnh tương lai của ngành, trong khi đây là những nhân tố quan trọng với đặc thù của ngành dầu khí.

2.2.3. Mô hình JSS

Mô hình khảo sát sự thỏa mãn JSS - Job Satisfaction Survey (Spector, 1985) được xây dựng để đánh giá mức độ hài lòng và thái độ của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ bao gồm 9 yếu tố trải dài qua 36 mục. Mỗi yếu tố được đánh giá bằng 4 mục, mỗi mục được cho điểm theo thang từ 1 đến 6 theo mức độ từ “rất không đồng ý” đến “hoàn toàn đồng ý”. Sau đó tổng điểm của tất cả các mục được cộng dồn để nghiên cứu và đưa ra kết luận. Theo mô hình thì 9 yếu tố được đánh giá bao gồm: (1) Lương thưởng, (2) Cơ hội thăng tiến, (3) Sự giám sát, (4) Phúc lợi, (5) Phần thưởng bất ngờ,

(6) Quy trình công việc, (7) Đồng nghiệp, (8) Bản chất công việc, (9) Giao tiếp thông tin.



Sơ đồ 2.3: Mô hình 9 yếu tố thỏa mãn công việc của Specter

Nguồn: Specter, 1985

Mặc dù ban đầu mô hình được Specter đề xuất chỉ sử dụng cho các tổ chức trong lĩnh vực dịch vụ, các nghiên cứu sau này đã chứng minh mô hình JSS có thể được áp dụng trong các ngành nghề khác nhau một cách hiệu quả trong việc cải thiện việc giao tiếp giữa nhân viên và cấp quản lý, góp phần làm tăng hiệu suất công việc, tăng doanh số và giảm hàng tồn kho.

Steiner và Schneider (2013) đã kết luận rằng giới hoạ sĩ có xu hướng thoả mãn nhiều hơn mức trung bình với công việc của họ hơn những người không hoạt động trong lĩnh vực hội hoạ. Kết quả cho thấy thu nhập càng cao, giờ làm việc càng ít, cá tính con người càng đa dạng là những nhân tố đem đến sự hài lòng của các hoạ sĩ. Ngoài ra, dữ liệu nghiên cứu gợi ý rằng những người làm các công việc liên quan đến nghệ thuật, hội hoạ có khả năng làm nhiều việc và khả năng học hỏi tốt hơn.

Lumley và cộng sự (2011) kết luận rằng 9 nhân tố của mô hình JSS có ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân tài trong ngành công nghệ thông tin, ngành được xem là mũi nhọn hướng đến sự phát triển của khoa học công nghệ trong thời đại số hoá ngày nay. Kết quả của nghiên cứu cho thấy để làm hài lòng nhân viên và khuyến khích giữ chân họ ở lại với tổ chức, các nhà quản lý cần cho thấy mức lương của nhân viên là công bằng và tương xứng với công sức, đóng góp và tính chất công việc của họ, cho họ những cơ hội thử thách để chinh phục bản thân cũng như tạo dựng môi trường tích cực để phát triển các mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau.

Malik (2016) kiểm định giả thuyết sự tác động của các yếu tố của mô hình JSS lên sự hài lòng tổng thể của nhân viên làm việc trong các tổ chức tư nhân và tổ chức nhà nước ở Pakistan cũng như xem xét liệu yếu tố “khoảng cách quyền lực” (power distance) có khả năng điều hoà các nhân tố hài lòng công việc và sự hài lòng tổng thể của nhân viên hay không. Một mặt nghiên cứu đã ủng hộ giả thuyết rằng các yếu tố của mô hình JSS đều có ảnh hưởng đến sự hài lòng chung của nhân viên, nhưng nghiên cứu lại không chứng minh được khoảng cách quyền lực có khả năng thay đổi hay điều hoà các yếu tố hài lòng sự hài lòng tổng thể.

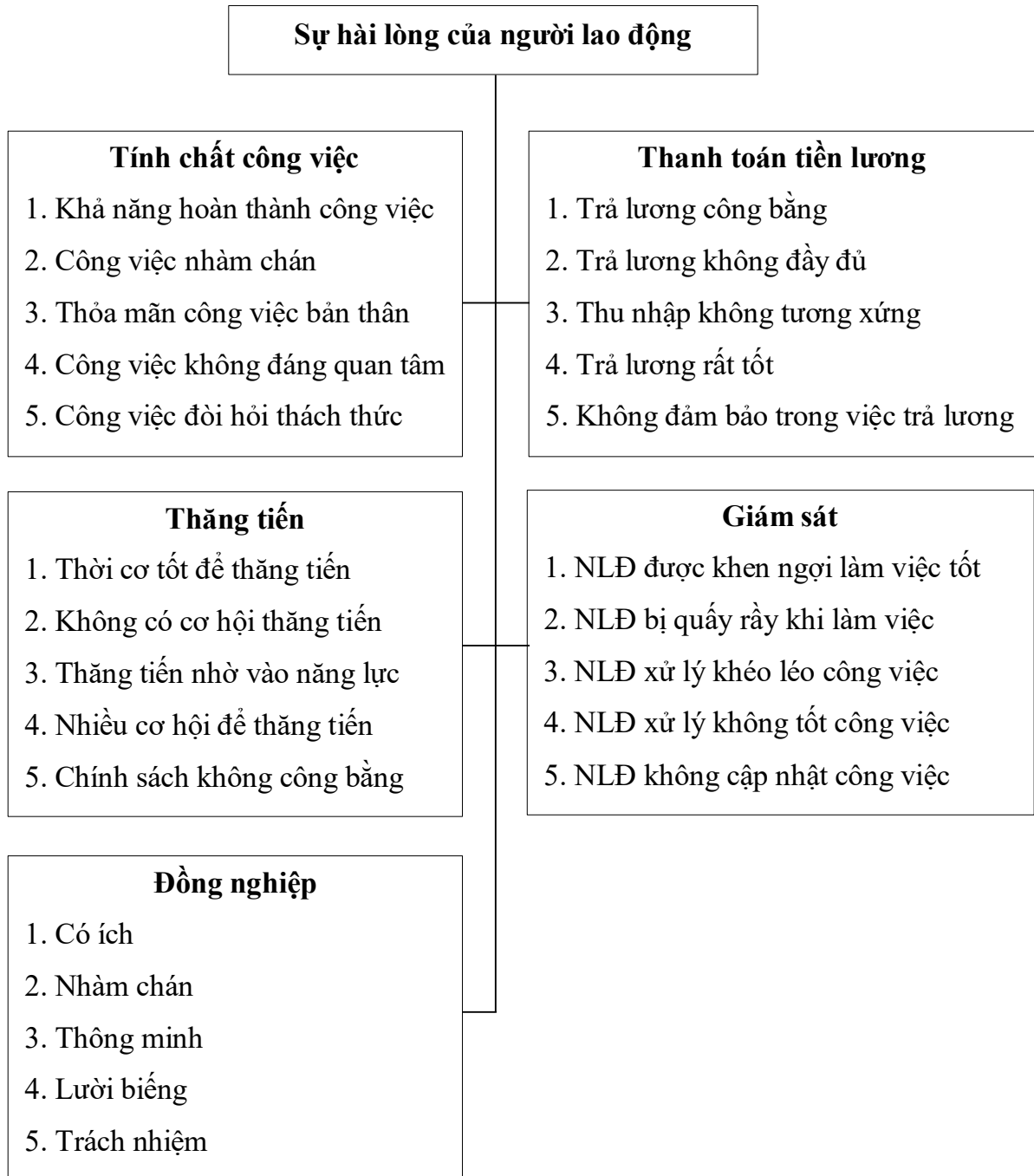
Spector xây dựng mô hình JSS như một công cụ đa chiều. Mặc dù mô hình ban đầu được phát triển dành cho các doanh nghiệp dịch vụ, nhưng thực tế đã chứng minh sự phù hợp của nó không chỉ giới hạn trong phạm vi của mảng dịch vụ mà còn ở các mảng khác nhau, bất kể là doanh nghiệp nhà nước hay doanh nghiệp tư nhân. Đây là một trong những công cụ được dùng thường xuyên nhất để đánh giá mức độ thỏa mãn cũng như lòng trung thành của nhân viên hiện nay trên thế giới, bên cạnh các nghiên cứu về khía cạnh tâm lý. Ngoài ra, trong một nghiên cứu phân tích chất lượng tâm lý, độ tin cậy, tính xác thực và khả năng đáp ứng của 29 công cụ phân tích sự hài lòng trong công việc, JSS được đánh giá là một trong bảy công cụ được cho là đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu đó. Có thể thấy, độ tin cậy của thang đo JSS đã được chứng minh qua nhiều nghiên cứu và cho thấy thang đo này có hệ số tương quan cao với các biến công việc (Jex và cộng sự, 1992).

Mặc dù mô hình JSS cho thấy được tính ưu việt của nó trong việc đánh giá sự hài lòng công việc và đã được dịch ra hơn 19 ngôn ngữ khác nhau, sự khác biệt về

văn hoá giữa các quốc gia cũng phần nào ảnh hưởng đến mô hình và khả năng đáp ứng của bảng khảo sát. Các kết quả nghiên cứu trước đây về các tính chất tâm lý của mô hình JSS ở các nước khác nhau, với những phong tục tập quán khác nhau được thực hiện bởi Spector và Wimalasiri đã cho thấy sự khác nhau về văn hoá có thể khiến cấu trúc của mô hình JSS bị thay đổi. Một số trường hợp như ở Thổ Nhĩ Kỳ và Pakistan, cấu trúc của các yếu tố được dịch gần như không khác so với nguyên bản do Spector đưa ra. Mặt khác, các nghiên cứu ở các quốc gia khác có dẫn đến sự khác nhau trong mô hình. Ví dụ như nghiên cứu về dân số của Iran, 7 nhân tố được sử dụng hay trong nghiên cứu ở Uganda, chỉ 4 nhân tố của mô hình JSS được dùng trong khi nghiên cứu ở Ukraine chỉ sử dụng 3 nhân tố.

2.2.4. Mô hình JDI

Phương pháp được sử dụng để đánh giá sự hài lòng trong công việc nhiều nhất là sử dụng chỉ số mô tả công việc JDI (Smith, Kendall & Hulin, 1969). Mô hình này cung cấp cách tiếp cận đa nhân tố để đo lường sự thỏa mãn liên quan đặc điểm công việc (Luthans, 1989). Cụ thể, thang đo này đánh giá 5 nhân tố bao gồm: (1) Công việc, (2) Lương thưởng, (3) Thăng tiến, (4) Giám sát, (5) Đồng nghiệp trải dài qua tổng cộng 72 mục, mỗi nhân tố có từ 9 đến 18 mục. Mỗi mục được đánh giá bằng các tính từ hoặc các câu ngắn để mô tả về công việc. Người được khảo sát sẽ trả lời là “có”, “không” hoặc “không rõ” cho mỗi nhân tố và mô tả cho từng mục được cung cấp đi kèm với mỗi nhân tố đó. Mỗi mục được lượng hoá bằng các con số theo thang điểm nhằm đánh giá sự hài lòng của người được khảo sát dành cho công việc. Mô hình này chứa đựng cả những hàm ý tích cực và tiêu cực nhằm thể hiện sự khách quan khi khảo sát.



Sơ đồ 2.4: Chỉ số mô tả công việc của Smith, Kendall và Hullin

Nguồn: Smith, Kendall và Hullin, 1969

Nhìn chung, mô hình JDI tiếp cận sự thỏa mãn công việc tương đối gián tiếp. Mặc dù công cụ hỏi người khảo sát về mô tả công việc của người đó, sự mô tả này có thể phần nào bao hàm được đánh giá của người trả lời về công việc hơn chỉ là cảm nhận về nó (Harpaz, 1983). Tuy nhiên, Smith và cộng sự (1969) đã kết luận rằng các thang đo của JDI có khả năng đánh giá sự hội tụ và phân biệt rất tốt, đặc biệt đối với những yếu tố dựa vào nhiều sự phân biệt nhất. Vroom (1964) nhận xét JDI và một

công cụ tuyệt vời để đánh giá sự thỏa mãn trong công việc khi cho rằng đây là thang đo được xây dựng cẩn thận nhất để đo lường sự hài lòng công việc ở thời điểm hiện tại.

Hạn chế lớn nhất của mô hình JDI ở chỗ nó chỉ đánh giá sự hài lòng công việc qua 5 nhân tố, chủ yếu là các nhân tố cốt lõi nên không đánh giá được chính xác mức độ thỏa mãn của nhân viên trong tổ chức. Ngoài ra, JDI không có thang đo đánh giá chung (Võ Thanh Quang, 2016). Tuy nhiên, thang đo này thực tế được mở rộng trong các nghiên cứu về tâm lý nghề nghiệp để đánh giá sự thỏa mãn của nhân viên. Vì vậy, JDI được chứng minh là một công cụ có giá trị (Spector, 2006)

2.2.5. Một số nghiên cứu liên quan đến các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên

2.2.5.1. Nghiên cứu của Boeve (2007)

Boeve (2007) nghiên cứu sự thỏa mãn công việc của các giảng viên khoa vật lý trị liệu của các trường đại học y khoa Hoa Kỳ dựa trên học thuyết hai nhân tố của Herzberg và chỉ số mô tả công việc của Smith và cộng sự (1969). Theo đó, nhân tố thỏa mãn công việc được chia thành 2 nhóm: (1) nhóm nhân tố bên trong bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến, (2) nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm: lương bổng, sự hỗ trợ của cấp trên và quan hệ với đồng nghiệp. Nghiên cứu được thực hiện nhằm kiểm định hai lý thuyết trên với công việc của tác giả. Trong nghiên cứu của Boeve, các chỉ số thống kê định lượng như hệ số Cronbach's Alpha, hệ số tương quan Spearman và hồi quy tuyến tính được sử dụng. Kết quả phân tích tương quan của 5 nhân tố hài lòng công việc JDI cho thấy các nhân tố như cơ hội thăng tiến, bản chất công việc và quan hệ với đồng nghiệp có sự tương quan mạnh mẽ nhất với sự hài lòng trong khi nhân tố sự hỗ trợ của cấp trên và lương bổng có tương quan ít hơn với sự thỏa mãn trong công việc của các giảng viên. Ngoài ra, phân tích hồi quy tuyến tính cũng cho thấy bên cạnh 4 nhân tố bao gồm: bản chất công việc, quan hệ với đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến và hỗ trợ của cấp trên thì yếu tố thâm niên công tác trong các khoa cũng ảnh hưởng đến sự hài lòng của các giảng viên.

2.2.5.2. Nghiên cứu của Chew (2005)

Chew (2005) nghiên cứu sự ảnh hưởng của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến việc giữ chân các nhân viên cốt lõi ở các tổ chức ở Úc. Trong nghiên cứu này, tác giả đã chỉ ra rằng lòng trung thành của nhân viên bao gồm 9 nhân tố: (1) sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, (2) lương, thưởng, phúc lợi, (3) đào tạo và cơ hội thăng tiến, (4) cơ hội được thử thách, (5) sự hỗ trợ của cấp trên, (6) quan hệ với đồng nghiệp, (7) văn hoá tổ chức, (8) môi trường làm việc và (9) truyền thông của tổ chức. Nghiên cứu cũng chỉ ra có 5 yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên bao gồm: (1) sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, (2) lương, thưởng, phúc lợi, (3) đào tạo và cơ hội thăng tiến, (4) quan hệ với đồng nghiệp và (5) môi trường làm việc. Cụ thể, lòng trung thành đóng vai trò là nhân tố trung gian giữa quan hệ giữa nhân viên và tổ chức. Quan hệ nhân viên - tổ chức càng tốt thì lòng trung thành nhân viên có xu hướng càng tăng và vì vậy, nhân viên ít có ý định nghỉ việc và họ càng có xu hướng gắn bó lâu dài với tổ chức đó. Nói cách khác thì sự gắn bó của nhân viên dành cho tổ chức cũng bị ảnh hưởng bởi 5 nhân tố nêu trên.

2.2.5.3. Nghiên cứu của Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014)

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014) đã tiến hành một nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên sản xuất trực tiếp tại Tổng công ty Lắp máy Việt Nam (Lilama). Sau quá trình nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp thảo luận nhóm với ban quản trị, phỏng vấn nhân viên và tiếp thu ý kiến của chuyên gia, nhóm tác giả xác định mô hình nghiên cứu của mình tương đồng với mô hình các yếu tố động viên của Kovach (1987) nhưng bổ sung thêm yếu tố văn hoá doanh nghiệp vào mô hình nghiên cứu. Sau quá trình phân tích tương quan, hồi quy bội và hồi quy đa biến, nghiên cứu nhận thấy có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: (1) văn hoá tổ chức, (2) bản chất công việc, (3) đào tạo và cơ hội thăng tiến, (4) điều kiện làm việc, (5) lương - thưởng - phúc lợi, (6) quan hệ với đồng nghiệp, (7) phong cách lãnh đạo. Cụ thể, lương - thưởng - phúc lợi cùng với văn hoá tổ chức là 2 nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất. Kết quả thu được từ nghiên cứu có ý nghĩa quan trọng để các nhà quản trị xây dựng các chiến lược phù hợp và có những kế hoạch để phát triển nguồn nhân lực của Lilama.

2.2.5.4. Nghiên cứu của Eskildsen và cộng sự (2004)

Eskildsen và cộng sự (2004) đã nghiên cứu về các nhân tố có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc và lòng trung thành của nhân viên cũng như kiểm định giả thuyết sự khác nhau về động lực làm việc và sự hài lòng công việc giữa các nhân viên có tính cách khác nhau. Nghiên cứu được thực hiện trên 9.623 nhân viên làm việc tại các quốc gia Bắc Âu và kết quả tìm ra được 5 nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên bao gồm: (1) sự cộng tác từ đồng nghiệp, (2) công tác quản lý, (3) môi trường làm việc, (4) sự hợp tác của cấp trên, (5) thu nhập và viễn cảnh tương lai. Ngoài ra, nghiên cứu cũng cho thấy nhân viên Đan Mạch có mức độ hài lòng công việc cao hơn nhân viên ở các quốc gia Bắc Âu khác cũng như sự hài lòng có xu hướng tỷ lệ thuận với thâm niên, vị trí công tác, quy mô tổ chức và tỷ lệ nghịch với trình độ học vấn của người lao động.

2.2.6. Tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên từ các nghiên cứu liên quan

Sau khi phân tích 4 nghiên cứu của 4 tác giả và nhóm tác giả kể trên, những nhân tố quan trọng được kiểm chứng trong 4 bài nghiên cứu được tóm tắt như sau:

Bảng 2.2: Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc và lòng trung thành nhân viên từ các nghiên cứu liên quan

Các nhân tố	Boeve (2007)	Chew (2004)	B.T.M.Thu và L.N.Đ.Khôi (2014)	Eskildsen và cộng sự (2004)
Lương - thưởng - phúc lợi	✓	✓	✓	✓
Bản chất công việc	✓		✓	
Đào tạo và cơ hội thăng tiến	✓	✓	✓	
Hỗ trợ, giám sát của cấp trên	✓	✓	✓	✓

Quan hệ với đồng nghiệp	✓	✓	✓	✓
Thâm niên công tác	✓			
Sự phù hợp		✓		
Cơ hội thử thách		✓		
Văn hoá tổ chức		✓	✓	
Môi trường làm việc		✓	✓	✓
Truyền thông		✓		
Viễn cảnh tương lai				✓

Nguồn: Tác giả tổng hợp

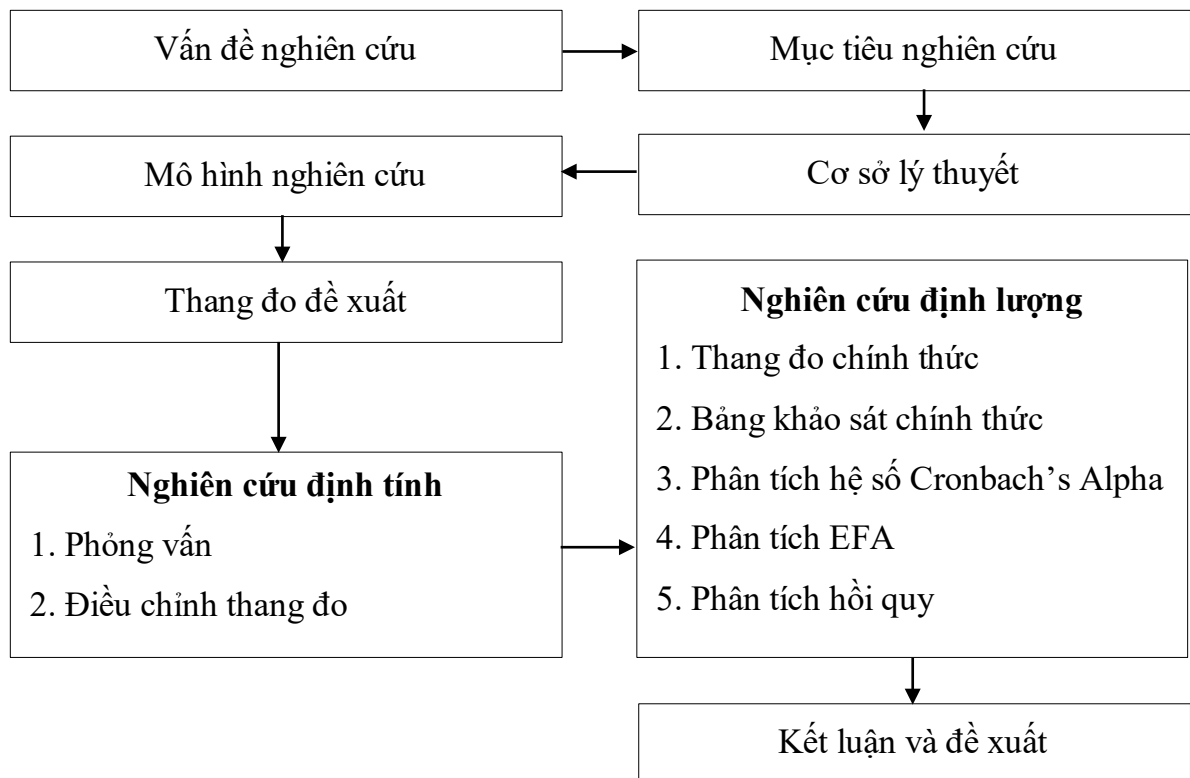
TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 của đề tài nghiên cứu đã trình bày cơ sở lý thuyết về lòng trung thành và tầm quan trọng của lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Ngoài ra, tác giả cũng trình bày một số lý thuyết liên quan làm căn cứ để xây dựng mô hình, bao gồm: lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow, lý thuyết các yếu tố động viên của Kovach, mô hình JSS của Spector, mô hình chỉ số mô tả công việc JDI của Smith và cộng sự và một số lý thuyết về sự hài lòng công việc của nhân viên của các tác giả nghiên cứu trước đây. Trong đó, tác giả chọn nghiên cứu của Eskildsen và cộng sự (2004) cùng với mô hình các yếu tố động viên của Kovach (1987) làm nền tảng cho việc xây dựng mô hình của đề tài.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nhìn chung, đề tài nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn chính là nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính. Trong đó, nghiên cứu định tính bao gồm việc khám phá nhân tố mới ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên thông qua quá trình phỏng vấn một số nhân viên và cựu nhân viên của các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Nghiên cứu định lượng giúp tác giả kiểm định các giả thuyết được nêu ra trong mô hình nghiên cứu bằng việc khảo sát các nhân viên và cựu nhân viên. Quy trình nghiên cứu đề tài được tóm tắt như sau:



Sơ đồ 3.1: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả

Bước đầu tiên và quan trọng của quá trình nghiên cứu là xác định vấn đề cần nghiên cứu, qua đó giúp tác giả tìm ra được mục tiêu nghiên cứu. Thông qua những lý thuyết và các nghiên cứu của các tác giả trước đó có liên quan đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức làm cơ sở lý thuyết, tác giả chọn lọc và đề xuất mô hình nghiên cứu cho đề tài của mình, từ đó tác giả xây dựng thang đo nhập làm cơ sở cho quá trình khảo sát. Bảng hỏi cũng được nghiên cứu xây

dựng trong thời gian này tương ứng với thang đo nháp để phục vụ quá trình nghiên cứu định tính sau này. Theo đó, bảng hỏi được đưa đến 05 nhân viên làm việc ở các phòng ban khác nhau tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí nhằm lấy ý kiến về mức độ phù hợp của thang đo và khả năng bám sát thực tế của câu hỏi. Sau đó, thang đo được tổng hợp và điều chỉnh để ra được thang đo chính thức. Tương ứng với thang đo, bảng khảo sát cũng được điều chỉnh tương ứng và được dùng để khảo sát trên diện rộng bằng hình thức khảo sát trực tuyến thông qua ứng dụng Google Forms. Danh sách người khảo sát bao gồm tất cả những nhân viên ở nhiều vị trí khác nhau đang công tác hoặc đã từng công tác tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu.

Sau quá trình khảo sát, tác giả tiến hành tổng hợp câu trả lời từ bảng hỏi bằng phần mềm Microsoft Excel 2016 để phục vụ nghiên cứu thống kê mô tả. Sau đó, dữ liệu thu thập được dùng để chạy phân tích định lượng như phân tích hệ số Cronbach's Alpha, phân tích EFA và phân tích hồi quy đa biến bằng công cụ SPSS.

3.2. Lựa chọn mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu của đề tài được xây dựng dựa trên sự tổng hợp của các lý thuyết về nhu cầu của con người, lý thuyết các yếu tố động viên và một số nghiên cứu, mô hình của các tác giả trước đây về sự thỏa mãn công việc và lòng trung thành của nhân viên nói chung và nhân viên hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ nói riêng. Trong đó, như đã nói ở chương trước, mô hình các yếu tố động viên của Kovach (1987) có ưu điểm khi phân loại cụ thể các khía cạnh có thể ảnh hưởng đến động lực của nhân viên và các nhân tố tách bạch giúp các nhà quản lý biết và kiểm soát được vấn đề cần giải quyết nhằm gia tăng sự thỏa mãn công việc và lòng trung thành của nhân viên mình. Hơn nữa, mô hình này còn được chứng minh là có phạm vi áp dụng rộng cho nhiều ngành nghề, nhiều lĩnh vực và nhiều đối tượng lao động khác nhau. Điều này phù hợp với phạm vi và đối tượng mà đề tài đang nghiên cứu. Do đó, trong giới hạn đề tài của mình, tác giả áp dụng mô hình các yếu tố động viên của Kovach (1987) làm nền tảng cho mô hình nghiên cứu.

Ngoài ra, xuất phát từ thực tiễn biến động của giá dầu khí trên thị trường thế giới và ảnh hưởng của các tác nhân khách quan như sự phát triển mạnh mẽ của các ngành năng lượng tái tạo và yếu tố đại dịch COVID-19 có ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của ngành dầu khí, tác giả còn đưa vào mô hình nghiên cứu nhân tố viển cảnh tương lai của ngành vào mô hình nghiên cứu của mình. Thành tố này đã được Eskildsen và cộng sự (2004) kiểm chứng là có tác động đến sự hài lòng công việc và lòng trung thành của nhân viên.

Từ đó tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 8 yếu tố, trong đó có 7 thành tố là các biến phụ thuộc bao gồm: (1) lương - thưởng - phúc lợi, (2) môi trường làm việc, (3) bản chất công việc, (4) đào tạo và cơ hội thăng tiến, (5) sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, (6) sự trao quyền, (7) viển cảnh tương lai và có 1 biến phụ thuộc là lòng trung thành của nhân viên chịu sự tác động của 7 biến độc lập kể trên. Theo đó, bất kỳ sự thay đổi của các yếu tố là biến độc lập theo chiều hướng tích cực hay tiêu cực sẽ đều đều ảnh hưởng đến lòng trung thành theo hướng tăng hoặc giảm tương ứng.

3.3. Nghiên cứu định tính

Qua quá trình nghiên cứu các lý thuyết và tham khảo các công trình trước đây được đề cập ở các phần trên, tác giả đã xây dựng được mô hình đề xuất và thang đo nháp cho đề tài của mình. Để phù hợp hơn với điều kiện thực tế tại Việt Nam, đặc biệt ở lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí, tác giả thực hiện nghiên cứu định tính bằng hình thức phỏng vấn nhằm điều chỉnh mô hình và hoàn thiện thang đo cho phù hợp.

Thành phần tham gia phỏng vấn: gồm 05 người hiện là nhân viên các bộ phận thuộc các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

3.3.1. Nội dung phỏng vấn

Dàn bài phỏng vấn được trình bày trong phụ lục 1, trong đó có một số nội dung quan trọng bao gồm:

- Giới thiệu mục đích, ý nghĩa của buổi phỏng vấn, khái quát một số khái niệm về lòng trung thành của nhân viên được sử dụng trong nghiên cứu.

- Dùng các câu hỏi mở và đề nghị người được phỏng vấn cho ý kiến về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí.
- Giới thiệu một số thành phần của thang đo theo mô hình các yếu tố động viên Kovach, mô hình chỉ số công việc JDI và JSS cũng như các khái niệm của các thành phần này để người được phỏng vấn cho ý kiến điều chỉnh, bổ sung.
- Giới thiệu thang đo nháp mà tác giả tham khảo được từ các công trình trước đây để xin ý kiến góp ý, điều chỉnh, bổ sung.

3.3.2. Kết quả phỏng vấn

Theo phụ lục 2, kết quả phỏng vấn chỉ ra một số yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành như sau:

Thành phần lương - thưởng - phúc lợi: đây là thành phần quan trọng và hầu như không thể thiếu trong bất kỳ mô hình nghiên cứu nào. Suy cho cùng thì mục đích cuối cùng của lao động là tạo ra thu nhập được thể hiện qua lương bổng, trợ cấp và các phúc lợi khác. Người lao động trong ngành dầu khí cũng không ngoại lệ. Dầu khí là ngành nghề đặc thù bởi tính chất nặng nhọc và nguy hiểm nhưng cũng là ngành có mức thu nhập tương đối cao so với mặt bằng chung các ngành nghề khác. Do đó vấn đề lương - thưởng - phúc lợi là cực kỳ quan trọng và có ý nghĩa quyết định đến sự gắn bó của người lao động. Thực tế cho thấy tất cả những người được hỏi đều cho rằng thành phần lương - thưởng - phúc lợi có ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên.

Thành phần môi trường làm việc: với tính chất của một ngành nghề nặng nhọc, nguy hiểm như đã nêu trên thì người lao động rất chú trọng đến vấn đề bảo hộ và an toàn lao động cũng như trang thiết bị phục vụ cho sản xuất... Một môi trường làm việc tốt, an toàn sẽ giúp người lao động an tâm và cống hiến nhiều hơn cho công ty và công việc của mình.

Thành phần bản chất công việc: ngành dầu khí nói chung và dịch vụ kỹ thuật dầu khí nói riêng luôn đòi hỏi chuyên môn cao và có sự chuyên môn hoá cao trong công việc với mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng. Ngoài ra, vấn đề tính chất công việc phù hợp với chuyên môn và đam mê của nhân viên cũng là yếu tố mang đến sự gắn bó

của nhân viên đối với tổ chức. Với yếu tố này, các đáp viên cũng đều cho rằng đây là yếu tố có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Thành phần đào tạo và cơ hội thăng tiến: với tính chất đòi hỏi chuyên môn cao và bắt kịp trình độ kỹ thuật hiện tại, tiên tiến trên thế giới thì vấn đề đào tạo, huấn luyện nhằm nâng cao trình độ, chuyên môn, tay nghề cho người lao động của ngành dầu khí là vấn đề rất cần được quan tâm trong các chiến lược hoạch định chính sách của các công ty.

Thành phần sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp: công việc trong ngành dầu khí là nặng nhọc, nguy hiểm, rủi ro cao và đôi khi là xa nhà, phải làm việc ngoài khơi nên sự giúp đỡ của đồng nghiệp, đặc biệt của các cấp lãnh đạo là hết sức cần thiết giúp người lao động an tâm công tác và cống hiến.

Thành phần sự trao quyền: sự trao quyền đem đến cho nhân viên sự tự chủ trong công việc, giúp họ phát huy tối đa khả năng sáng tạo và năng lực của bản thân. Người quản lý có vai trò giám sát các hoạt động của nhân viên mình, đảm bảo có tính phản hồi và góp ý, ghi nhận kịp thời giúp nhân viên làm việc tốt hơn và biết được kết quả thực của công việc mình làm. Phần lớn những người được khảo sát đồng ý rằng sự trao quyền là cần thiết trong ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí.

Thành phần viễn cảnh tương lai: với tính chất bất định của giá dầu, tình hình chính trị thế giới, sự phát triển mạnh mẽ các ngành năng lượng tái tạo và ảnh hưởng của đại dịch COVID-19, sự ổn định của công việc và sự bền vững của ngành là nhân tố rất cần được quan tâm vì nó không chỉ ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động mà sâu xa hơn là lòng trung thành của họ đối với tổ chức mà họ cống hiến.

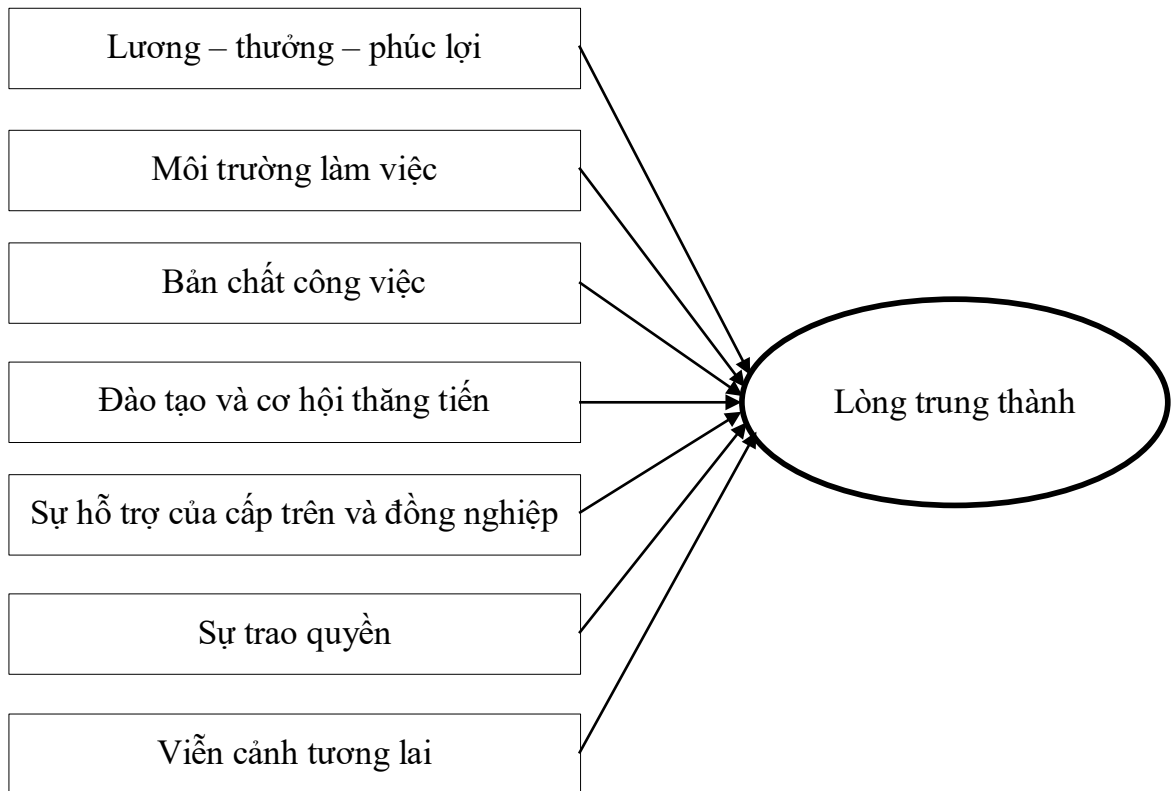
Ngoài các yếu tố nêu trên, còn có một số ý kiến đề xuất các yếu tố khác cũng có thể ảnh hưởng đến lòng trung thành như: quy mô và danh tiếng công ty, thời gian làm việc, loại hình doanh nghiệp... Tuy nhiên, do điều kiện có hạn của đề tài, tác giả chỉ tập trung vào một vài nhân tố chính.

Bên cạnh góp ý về các yếu tố của mô hình lòng trung thành, tác giả cũng ghi nhận một số ý kiến điều chỉnh, bổ sung các thành phần của thang đo nhằm phù hợp hơn với thực tế của ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí.

3.4. Điều chỉnh mô hình nghiên cứu

3.4.1. Mô hình nghiên cứu chính thức

Dựa trên mô hình đề xuất kết hợp với kết quả phỏng vấn định tính, tác giả nhận thấy mô hình nghiên cứu là không thay đổi so với đề xuất. Do đó, mô hình nghiên cứu chính thức được minh hoạ trong hình như sau:



Sơ đồ 3.2: Mô hình nghiên cứu chính thức

Nguồn: Tác giả

Theo mô hình nghiên cứu này, tác giả dự kiến sẽ kiểm định các giả thuyết sau:

Thứ nhất, yếu tố lương - thưởng - phúc lợi có thể gọi chung là thu nhập là những lợi ích mà công việc đem lại cho nhân viên tương xứng với công sức họ đóng góp. Nói cách khác, thu nhập là thành phần thường được xem là công cụ đo lường chất lượng hoặc mức độ thành công trong công việc của người lao động. Thu nhập cao không những giúp người lao động thoả mãn các nhu cầu sinh lý theo thuyết nhu cầu của Maslow (1943) mà còn giúp họ cống hiến toàn tâm cho công việc và chú ý hơn đến nhu cầu hiện thực hoá lý tưởng của bản thân (Dang Bao Trung, 2014). Theo Louden và Newton (2009), thu nhập được trả phù hợp có ảnh hưởng rất lớn đến người lao động ở các khía cạnh: họ có động lực để làm việc tốt hơn, ít có xu hướng tìm kiếm

một công việc khác, có trách nhiệm cao hơn với công việc và họ có ý thức tuân thủ các quy định của tổ chức tốt hơn. Từ những cơ sở trên, tác giả đề xuất giả thuyết đầu tiên cho nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H1: Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu xây dựng được các chính sách lương - thưởng - phúc lợi tốt.

Thứ hai, yếu tố môi trường làm việc hay điều kiện làm việc là những thứ thuộc về môi trường xung quanh nơi người lao động làm việc (Cardy, 2003). Theo Sarma (2009), năng suất của người lao động và hành vi của họ bị ảnh hưởng bởi các điều kiện vật lý xung quanh như tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ và thông thoáng. Rõ ràng, môi trường làm việc có ảnh hưởng mạnh đến sự hiệu quả và hài lòng của người lao động. Một nơi làm việc có ánh sáng yếu ớt, bức bí và đông đúc sẽ cản trở năng suất của người lao động. Blake và cộng sự (2004) cho rằng điều kiện làm việc nghèo nàn sẽ gây ra sự mệt, lơ là, mất tập trung cho người làm việc. Theo nghiên cứu của Al-Anzi (2009), có hơn 90% người được khảo sát khẳng định chất lượng của môi trường làm việc có ảnh hưởng đến tâm trạng và thái độ của họ dành cho công việc, và khoảng 89% đáp viên cho biết chất lượng điều kiện làm việc rất quan trọng với họ xét trên khía cạnh hài lòng trong công việc. Dĩ nhiên, làm việc trong một môi trường tốt, tiện nghi sẽ làm người lao động cảm thấy thoải mái, có năng lượng và dễ tập trung vào công việc, từ đó góp phần làm tăng năng suất và sự hài lòng của họ. Như vậy, giả thuyết thứ hai được đề xuất như sau:

Giả thuyết H2: Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu họ được làm việc trong một môi trường tốt.

Thứ ba, yếu tố bản chất công việc thể hiện sự phù hợp giữa năng lực của người lao động với nhu cầu và tính chất đặt ra của công việc đó (Edward, 2003). Có khá nhiều bằng chứng cho thấy mức độ phù hợp giữa bản chất công việc và năng lực bản thân càng cao thì kết quả thu được càng tích cực. Edward (2003) khẳng định rằng việc nhân viên cảm thấy hài lòng, có động lực, làm việc năng suất, chuyên cần, gắn bó và ít căng thẳng trong công việc là hệ quả tích cực của sự phù hợp giữa tính chất

công việc và năng lực cá nhân. Do đó có thể thấy, bản chất công việc càng phù hợp với người lao động thì sự hài lòng công việc và mức độ gắn bó với tổ chức càng cao, người lao động càng ít có ý định nghỉ việc. Như vậy, giả thuyết thứ ba như sau:

Giả thuyết H3: Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu bản chất công việc phù hợp với chuyên môn, năng lực và định hướng nghề nghiệp của họ.

Thứ tư, theo Mehta (2010) thì đào tạo và cơ hội thăng tiến là một yếu tố quan trọng của lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Cơ hội thăng tiến là thành tố quan trọng bởi vì nó mở ra nền tảng để cá nhân có thể thể hiện bản thân và tham gia vào các quá trình cải tiến, sáng tạo của tổ chức, từ đó cho họ cơ hội thử thách để tiến xa hơn trong sự nghiệp (Merchant, 1996). Còn đào tạo là thành tố cần phải có khi nhân viên gặp phải các vấn đề liên quan đến nghề nghiệp. Khi đó, tổ chức và ban quản trị cần nhận ra vấn đề mà nhân viên mình gặp phải và có các bước điều chỉnh chiến lược liên quan đến nguồn nhân lực phù hợp để vượt qua các vấn đề đó như tổ chức các khóa huấn luyện, đào tạo nhằm nâng cao tay nghề, chuyên môn cho người lao động. Nhà quản trị cần hiểu rằng việc đào tạo có thể sẽ tốn một khoản chi phí cho doanh nghiệp, nhưng hiệu quả mà việc đào tạo mang lại cũng cần được cân nhắc (Agba, 2010). Nhìn chung, đào tạo và cơ hội thăng tiến không những giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được thể hiện mình theo tháp nhu cầu của Maslow mà còn giúp họ cảm thấy là một phần của tổ chức và cống hiến nhiều hơn vào các vấn đề của tổ chức. Do đó, giả thuyết thứ tư được đề xuất như sau:

Giả thuyết H4: Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu xây dựng được các chính sách đào tạo và thăng tiến tốt, rõ ràng.

Thứ năm, khi làm việc trong một tập thể, một tổ chức thì chắc chắn sẽ có sự chênh lệch nhất định giữa các cá nhân, khiến một số cá nhân không hoà hợp được với phần đông sẽ bị bỏ lại phía sau. Khi đó, nhân viên chắc chắn sẽ cần được hỗ trợ giúp đỡ của các thành viên khác trong tổ chức và mong muốn tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc trong tập thể (Hill, 2008). Theo Justin Conway (2011) và Robert Eisenberger (2002), tổ chức phải quan tâm đến quan điểm của nhân viên dành cho

công ty. Khi một nhân viên cảm thấy họ được nhà tuyển dụng đối xử tốt, họ gần như chắc chắn sẽ có cái nhìn thiện cảm và tích cực dành cho tổ chức đó. Eisenberger (2002) cho rằng cấp trên là những đại diện của tổ chức. Điều này nghĩa là cấp trên đóng vai trò quan trọng trong việc một nhân viên cảm nhận về giá trị của họ trong tổ chức. Có thể nói, quan hệ của nhân viên với cấp trên và đồng nghiệp là một nhân tố quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Khi sự tương tác này yếu đi, chắc chắn sự hài lòng của nhân viên dành cho công việc và tổ chức sẽ giảm sút. Ngược lại, khi nhân viên có sự tương tác tốt các đồng nghiệp khác và gần gũi với các cấp quản lý, sự hài lòng và sự gắn bó của họ cũng tăng lên và do đó, lòng trung thành của họ dành cho tổ chức cũng sẽ tăng tương ứng. Từ cơ sở trên, tác giả đề xuất giả thuyết thứ năm của nghiên cứu như sau:

Giả thuyết H5: Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu họ nhận được sự hỗ trợ tích cực từ đồng nghiệp và cấp trên.

Thứ sáu, là yếu tố sự trao quyền. Sarma (2009) phát biểu rằng sự trao quyền là quá trình cho phép nhân viên được tự do đặt ra mục tiêu, quyết định và xử lý vấn đề theo trách nhiệm và thẩm quyền của họ. Sự trao quyền vừa dễ mà cũng vừa khó (Peter, 2002). Nó dễ bởi vì người quản lý khi ấy không cần phải kiểm soát quá chặt từng hành vi cử chỉ của nhân viên mà cho họ quyền được tự do thể hiện năng lực bản thân để xử lý công việc. Nó khó bởi cả nhân viên và nhà quản lý thường không được đào tạo để làm việc này. Theo Hradesky (1995), có rất nhiều lợi ích từ việc trao quyền, có thể kể đến như: giúp nhân viên phát huy được tối đa tố chất và năng lực của bản thân, gia tăng sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức và góp phần làm tăng năng suất lao động. Sự trao quyền cũng góp phần hình thành nên đội ngũ xử lý vấn đề trong doanh nghiệp, thiết lập môi trường hữu ích cho việc không ngừng gia tăng năng suất, chất lượng sản phẩm và những thước đo khác để đánh giá năng lực cá nhân và tập thể. Ngoài ra, sự trao quyền còn giúp phát triển các mối quan hệ, sự tương tác mở giữa giữa mọi cấp bậc trong tổ chức. Giả thuyết thứ sáu được đề xuất như sau:

Giả thuyết H6: Sự trao quyền có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Cuối cùng, viễn cảnh tương lai là nhân tố quan trọng phản ánh sự ổn định và bền vững của của ngành nghề hoặc công việc. Nói cách khác, yếu tố này đánh giá khả năng thay thế của ngành nghề hoặc công việc này bằng một ngành nghề hoặc một công việc khác trong tương lai. Nhân tố này đã được Eskildsen và cộng sự (2004) chứng minh là có tác động đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên Bắc Âu. Như vậy, giả thuyết cuối cùng được đề xuất như sau:

Giả thuyết H7: Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu viễn cảnh tương lai là tích cực.

3.4.2. Thang đo

Để thực hiện đề tài nghiên cứu, tác giả có sử dụng các thang đo sau:

Thang đo định danh được sử dụng để nhận dạng và phân loại đối tượng hoặc các thuộc tính của đối tượng nghiên cứu bằng việc sử dụng các con số hoặc ký tự đánh dấu. Khi sử dụng thang đo định danh thì dữ liệu không có sự hơn kém, khác biệt về thứ bậc và các con số, ký hiệu cũng không có mối quan hệ hơn kém và không dùng để thực hiện các phép tính đại số. Sử dụng thang đo định danh như biến giả giúp triển khai phương pháp thống kê mô tả và phân tích hồi quy.

Thang đo Likert là thang đo gồm 5 hoặc 7 mức độ được dùng để đánh giá mức độ đồng tình hoặc không đồng tình của một người đối với một phát biểu nào đó. Giới hạn trong đề tài của mình, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ trong việc khảo sát lấy ý kiến của người được phỏng vấn về mức độ đồng tình của từng biến quan sát theo mức độ tăng dần của sự đồng tình đối với các phát biểu về các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành. Cụ thể, các mức độ của thang đo được quy ước như sau: 1 - hoàn toàn không đồng ý, 2 - không đồng ý, 3 - bình thường, 4 - đồng ý và 5 - hoàn toàn đồng ý.

Đề tài nghiên cứu sử dụng thang đo bao gồm 46 biến. Trong đó có 5 biến quan sát phụ thuộc phản ánh quan điểm của người khảo sát đối với lòng trung thành của nhân viên dành cho tổ chức. 41 biến còn lại là các biến độc lập gồm 36 biến được xếp vào 6 thành phần đo lường lòng trung thành theo mô hình các yếu tố động viên của Kovach gồm: lương - thưởng - phúc lợi, môi trường làm việc, bản chất công việc, đào

tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, sự trao quyền và 5 biến dùng để đo lường thành phần viễn cảnh tương lai theo mô hình của Eskildsen.

Thang đo lương - thưởng - phúc lợi: trong nghiên cứu, thành tố lương – thưởng – phúc lợi được đo lường thông qua các biến: lương - thưởng - phúc lợi được chi trả công bằng, phù hợp và tương xứng với năng lực của nhân viên, có khả năng trang trải các chi phí trong cuộc sống của người lao động, chế độ lương thưởng tốt, rõ ràng và người lao động hài lòng với chế độ đó.

Thang đo môi trường làm việc: có 7 biến quan sát đo lường thành phần môi trường làm việc bao gồm: không gian làm việc có các yếu tố như độ ồn, ánh sáng, nhiệt độ, không khí phù hợp, người lao động được trang bị đầy đủ các trang thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc, nơi làm việc an toàn, không gian bố trí chỗ ngồi giữa các phòng ban là phù hợp, dễ dàng và nơi làm việc thuận tiện cho quá trình đi lại của người lao động.

Thang đo bản chất công việc: các biến được dùng để đo lường thành phần này bao gồm: bản chất công việc là rõ ràng và yêu cầu người lao động sở hữu nhiều kỹ năng khác nhau, người lao động cảm thấy công việc phù hợp với trình độ và định hướng của bản thân, nhân viên cảm thấy khối lượng công việc phù hợp, không áp lực quá mức và có thể chủ động trong công việc.

Thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến: có 5 biến được dùng để đo lường thành phần này, cụ thể: các chính sách của doanh nghiệp chú trọng đến vấn đề đào tạo và tạo điều kiện để nhân viên học tập, nâng cao kỹ năng, chuyên môn; các chương trình đào tạo của tổ chức có hiệu quả và chất lượng; các chính sách thăng tiến của doanh nghiệp là rõ ràng, công bằng và nhân viên luôn có cơ hội để phát triển sự nghiệp.

Thang đo sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp: thành phần này được đo lường bởi các biến: cấp trên là những người có năng lực và khả năng lãnh đạo tốt, gần gũi, quan tâm, lắng nghe và đối xử công bằng với nhân viên; đồng nghiệp có trách nhiệm, nhiệt tình, thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ nhân viên khác.

Thang đo sự trao quyền: các biến đo lường thành phần trao quyền bao gồm: nhà quản lý tin tưởng, cho nhân viên tự đặt ra mục tiêu, tự quyết định, tự thực hiện

và tự đánh giá bản thân; ngoài ra, nhà quản lý cũng thể hiện sự tha thứ cho những sơ hở của cấp dưới.

Thang đo viễn cảnh tương lai: thành phần này được đo lường bởi các biến: người lao động đảm nhận công việc mang tính chất quan trọng trong tổ chức, người lao động không lo đến tương lai có thể bị mất việc, các yếu tố bất ngờ như thiên tai, dịch bệnh, sự bất ổn của giá dầu khí trên thị trường thế giới và sự xuất hiện mạnh mẽ các nguồn năng lượng thay thế, năng lượng sạch không ảnh hưởng đến công việc mà người lao động đang đảm đương.

3.4.3. Mã hóa thang đo

Bảng 3.1: Bảng mã hóa thang đo

STT	Mã hoá	Diễn giải
Thang đo lương - thưởng - phúc lợi		
1	LT1	Anh/Chị cảm thấy mức lương hiện tại là phù hợp và xứng đáng với năng lực và công sức của mình
2	LT2	Anh/Chị hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại.
3	LT3	Lương, thưởng được đánh giá và chi trả công bằng giữa các nhân viên.
4	LT4	Các chính sách tăng lương, thưởng của công ty là rõ ràng.
5	LT5	Chế độ phúc lợi của công ty là đa dạng, phù hợp và thiết thực
6	LT6	Anh/Chị hài lòng với chế độ lương - thưởng - phúc lợi hiện tại của công ty.
Thang đo môi trường làm việc		
7	MT1	Anh/Chị cảm thấy rất an toàn và thoải mái tại nơi làm việc
8	MT2	Anh/Chị được cung cấp đầy đủ các phương tiện, máy móc, trang

		thiết bị và bảo hộ phù hợp phục vụ cho công việc
9	MT3	Nơi làm việc của anh/chị không có nhiều rủi ro, nguy hiểm chủ quan và khách quan như thiên tai, cháy nổ, tai nạn lao động
10	MT4	Các yếu tố ánh sáng, nhiệt độ, độ ồn ở nơi làm việc là phù hợp
11	MT5	Việc di chuyển từ nơi ở đến nơi làm việc của anh/chị là dễ dàng và thuận tiện
12	MT6	Anh/Chị cảm thấy thoải mái và dễ dàng khi làm việc với các bộ phận khác
13	MT7	Anh/Chị hài lòng với môi trường làm việc tại nơi công tác hiện tại
Thang đo bản chất công việc		
14	BC1	Công việc của anh/chị đòi hỏi nhiều kỹ năng với mức độ khác nhau
15	BC2	Anh/Chị cảm thấy công việc hiện tại phù hợp với chuyên ngành và định hướng nghề nghiệp của bản thân
16	BC3	Công việc được phân công rõ ràng và cụ thể giữa các bộ phận, giữa các nhân viên.
17	BC4	Anh/Chị hoàn toàn chủ động trong việc sắp xếp công việc và ít khi phụ thuộc vào người khác
18	BC5	Anh/Chị cảm thấy khối lượng công việc là vừa phải và không tạo áp lực quá mức đối với bản thân
19	BC6	Công việc hiện tại không đòi hỏi anh/chị phải làm việc ngoài giờ quá nhiều

Thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến		
20	DT1	Công ty thường xuyên có chương trình đào tạo phát triển phù hợp
21	DT2	Công ty luôn tạo điều kiện cho anh/chị học tập và nâng cao chuyên môn, tay nghề làm việc
22	DT3	Chương trình đào tạo hiện nay của công ty có chất lượng và hiệu quả tốt
23	DT4	Công ty luôn tạo điều kiện và cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển
24	DT5	Các chính sách thăng tiến của công ty là rõ ràng
Thang đo sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp		
25	HT1	Cấp trên của anh/chị là người có năng lực chuyên môn và khả năng lãnh đạo rất tốt
26	HT2	Anh/Chị cảm thấy thoải mái khi làm việc cũng như trao đổi, giao tiếp với cấp trên
27	HT3	Cấp trên luôn quan tâm, khích lệ, hỗ trợ anh/chị khi cần thiết
28	HT4	Những đóng góp, tâm tư, nguyện vọng và sáng kiến của anh/chị cho công ty luôn được cấp trên ghi nhận
29	HT5	Cấp trên của anh/chị luôn đối xử công bằng với tất cả nhân viên cấp dưới
30	HT6	Đồng nghiệp của anh/chị rất hòa đồng, thân thiện và nhiệt tình, sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ anh/chị trong công việc
31	HT7	Đồng nghiệp của anh/chị có chuyên môn và kỹ năng tốt, tận tụy

		và có trách nhiệm với công việc
Thang đo sự trao quyền		
32	TQ1	Cấp trên luôn tin tưởng và cho anh/chị tự quyết định trong công việc
33	TQ2	Cấp trên để anh/chị tự làm công việc của mình
34	TQ3	Cấp trên để anh/chị tự đặt ra mục tiêu trong công việc
35	TQ4	Cấp trên luôn tha thứ cho những lỗi nhỏ mà anh/chị mắc phải trong công việc
36	TQ5	Cấp trên tin tưởng anh/chị khi tự đánh giá bản thân
Thang đo viễn cảnh tương lai		
37	VC1	Công việc của anh/chị rất ổn định và anh/chị không lo bị mất việc
38	VC2	Công việc của anh/chị có tầm quan trọng nhất định đối với hoạt động của công ty
39	VC3	Sự biến động của giá dầu không ảnh hưởng đến tương lai công việc của anh/chị
40	VC4	Sự xuất hiện của các nguồn năng lượng thay thế, năng lượng tái tạo, năng lượng sạch không ảnh hưởng đến tương lai công việc của anh/chị
41	VC5	Sự xuất hiện của thiên tai, dịch bệnh,... không ảnh hưởng đến công việc của anh/chị
Thang đo lòng trung thành		
42	TT1	Anh/Chị cảm thấy tự hào khi làm việc tại công ty

43	TT2	Anh/Chị sẵn sàng giới thiệu với người khác về công ty như một nơi rất tốt để làm việc
44	TT3	Anh/Chị rất sẵn lòng ở lại làm việc lâu dài với công ty cho dù có nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn
45	TT4	Anh/Chị sẵn sàng hy sinh những lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của công ty
46	TT5	Anh/Chị cảm thấy công ty như ngôi nhà thứ hai của mình

Nguồn: Tác giả

3.5. Nghiên cứu định lượng

3.5.1. Phương pháp lấy mẫu và thu thập số liệu

Dữ liệu nghiên cứu của đề tài được thực hiện bằng hình thức khảo sát bằng bảng khảo sát chính thức (phụ lục 3), được xây dựng dựa trên mô hình nghiên cứu đề xuất và có điều chỉnh sau quá trình nghiên cứu định tính. Cấu trúc của bảng khảo sát gồm 2 phần: phần nội dung chính và phần thông tin chung. Phần thứ nhất là phần chính của bảng khảo sát bao gồm các câu hỏi liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành và lòng trung thành của nhân viên. Các đáp viên khi thực hiện phần này sẽ đánh giá cho điểm các biến trong mô hình theo thang đo Likert 5 mức độ như sau: mức 1 - hoàn toàn không đồng ý, mức 2 - không đồng ý, mức 3 - bình thường, mức 4 - đồng ý và mức 5 - hoàn toàn đồng ý. Phần thứ hai gồm các thông tin của đáp viên đại diện công ty thực hiện khảo sát. Kết quả của bảng khảo sát được tổng hợp và mã hoá nhằm sử dụng cho các phân tích của đề tài nghiên cứu.

Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), để có thể phân tích nhân tố EFA, kích thước mẫu cần tối thiểu là 100, tỉ lệ quan sát trên biến đo lường là 5:1. Trong nghiên cứu này, tổng số biến quan sát là 46 nên kích thước mẫu tối thiểu cần đạt được là 230 mẫu.

Mặc khác để thực hiện phân tích hồi quy, theo Nguyễn Đình Thọ (2011) công thức kinh nghiệm thường dùng là $n \geq 8m + 50$. Trong đó: n là kích cỡ mẫu và m là số biến độc lập của mô hình. Áp dụng công thức kinh nghiệm vào thực tế đề tài thì

kích thước mẫu tối thiểu cần có là $n \geq 8 \times 7 + 50 = 106$ mẫu. Nhận thấy, cỡ mẫu này nằm trong cỡ mẫu của EFA nên ta chỉ cần theo công thức tính mẫu EFA là 230 mẫu.

Cách thức lấy mẫu trong đề tài được thực hiện theo phương pháp thuận tiện, là một trong những phương pháp chọn mẫu phi xác suất. Dữ liệu khảo sát của nghiên cứu được thu thập bằng hình thức trực tuyến thông qua phần mềm Google Forms. Bảng hỏi này được gửi trực tiếp hoặc gián tiếp qua đồng nghiệp, bạn bè của tác giả đã và đang làm việc tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu. Quá trình thu thập số liệu khảo sát được tiến hành trong tháng 4 năm 2021.

3.5.2. Thông tin về mẫu điều tra

Thông qua các mối quan hệ với đồng nghiệp, bạn bè, tác giả đã chia sẻ bảng khảo sát trực tuyến đến gần 270 người. Sau thời gian khảo sát lấy ý kiến, thu hồi và sàng lọc các bảng trả lời không đạt yêu cầu, tác giả thu được 256 bảng trả lời đạt yêu cầu đặt ra như trả lời đầy đủ không thiếu sót các mục, các câu trả lời không mâu thuẫn lẫn nhau và tiến hành phân tích.

3.6. Phương pháp phân tích dữ liệu

3.6.1. Phương pháp thống kê mô tả

Bước đầu tiên sau khi thu thập dữ liệu khảo sát là tiến hành thực hiện phân tích thống kê mô tả. Thống kê mô tả là tập hợp các thông tin mô tả chung nhằm tóm tắt bộ dữ liệu thu thập được, có thể là đại diện của mẫu hoặc của cả quần thể. Phương pháp này được áp dụng để mô tả các chức năng cơ bản của dữ liệu trong nghiên cứu, giúp cung cấp cái nhìn tổng quan về mẫu và các thang đo bằng những sơ đồ, biểu đồ đơn giản và trực quan (Trochim, 2006). Trong đề tài này, thống kê mô tả được dùng để tạo ra các sơ đồ về thông tin chung của người được khảo sát nhằm mục đích phân tích định lượng sơ khai, làm nền tảng cho những phân tích sâu hơn. Ngoài ra, một số thông số đặc trưng cũng được tính toán trong bước này như: trung vị, trung bình, giá trị cực đại, giá trị cực tiểu, tần suất, phương sai, độ lệch chuẩn... Phương pháp thống kê mô tả được tác giả thực hiện bằng phần mềm Microsoft Excel 2016.

3.6.2. Phương pháp phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Hệ số Cronbach's Alpha (còn gọi là hệ số nhất quán nội bộ) là một khái niệm được dùng trong thống kê nhằm đánh giá độ tin cậy của một thang đo trước khi phân tích nhân tố EFA để loại bỏ các biến không phù hợp vì các biến này có thể tạo ra các nhân tố giả (Cronbach, 1951). Mục đích của phương pháp kiểm định này là nhằm kiểm tra các biến đo lường một khái niệm thông thường nào đó. Nói cách khác, phương pháp này có khả năng kiểm tra liệu người thực hiện khảo sát đang trả lời một cách nghiêm túc hay trả lời ngẫu nhiên. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì hệ số Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 là thang đo tốt, từ 0,7 đến 0,8 là sử dụng được. Tuy nhiên, theo Nunnally (1994), một biến phải thoả mãn đồng thời 2 tiêu chí là hệ số tương quan biến tổng phải từ 0,3 trở lên và độ tin cậy Alpha từ 0,6 trở lên, nếu không sẽ bị loại bỏ. Trong phạm vi của luận văn này, tác giả sử dụng tiêu chí của Nunnally. Theo đó, nếu hệ số tương quan biến - tổng không nhỏ hơn 0,3 thì biến quan sát có ý nghĩa về mặt thống kê và nếu hệ số Cronbach's Alpha không nhỏ hơn 0,6 thì thang đo được chấp nhận về độ tin cậy.

3.6.3. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA

Nếu ở phương pháp kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, chúng ta đánh giá quan hệ giữa các biến trong cùng một nhân tố, cùng một nhóm thì phương pháp EFA lại xem xét quan hệ giữa các biến ở tất cả các nhân tố khác nhau nhằm phát hiện ra các biến quan sát tải lên nhiều nhân tố hoặc các biến quan sát bị phân loại sai vào các nhóm ngay từ đầu.

Hair (1998) khẳng định phân tích nhân tố khám phá là một phương pháp thống kê được dùng để khám phá cấu trúc cơ sở (underlying structure) của một tập các biến tương đối lớn và phát hiện mối quan hệ cơ sở (underlying relationships) của các biến đo lường. Trong EFA, hệ số tải nhân tố có giá trị lớn hơn 0,5 thì các biến quan sát được xem là có ý nghĩa thống kê tốt. Điều này là phù hợp với phạm vi của bài nghiên cứu khi nghiên cứu này được thực hiện với kích thước mẫu là 256. Ngoài ra, nếu chỉ số KMO (Kaiser - Meyer - Olkin), một chỉ số nhằm chỉ ra mức độ phù hợp của phương pháp EFA, nằm trong khoảng nhỏ hơn 1 và lớn hơn 0,5 thì được xem là phù hợp. Bên cạnh đó, kiểm định Bartlett cũng được dùng nhằm kiểm tra mức độ có ý nghĩa thống kê của phương pháp EFA.

Song song đó, tổng phương sai trích cần đạt từ 50% trở lên và tiêu chí Eigenvalue tối thiểu phải bằng 1 thì mô hình EFA mới được coi là phù hợp (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Tức là nếu coi biến thiên là 100% thì trị số tổng phương sai trích thể hiện các nhân tố được trích cô đọng được bao nhiêu phần trăm và thất thoát bao nhiêu phần trăm của các biến quan sát.

Tóm lại, phân tích nhân tố khám phá EFA cần thỏa mãn các yêu cầu sau: (1) hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5; (2) KMO nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1; (3) hệ số Sig của kiểm định Bartlett nhỏ hơn 0,5; (4) tổng phương sai trích lớn hơn 50% và (5) giá trị hệ số Eigenvalue của các nhân tố đều cao (>1).

3.6.4. Phương pháp phân tích hồi quy

Kiểm định Chi bình phương (χ^2) được dùng nhằm đo lường sự độc lập của một cặp biến (Gosall, 2012). Nếu các biến có tương quan chặt chẽ với nhau, hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra, khi đó sẽ xuất hiện một hiện tượng thống kê mà hai hay nhiều biến dự báo trong mô hình hồi quy bội có tương quan cao với nhau, hay nói cách khác, các biến độc lập trong mô hình phụ thuộc lẫn nhau và thể hiện được dưới dạng hàm số, sự tăng giảm của biến này dẫn đến sự tăng giảm tương ứng của biến kia (Phan Thị Hồng Vân, 2019). Điều này cần hết sức lưu ý vì khi đó, các phát biểu mà người làm nghiên cứu đưa ra gần như trùng nhau. Dấu hiệu nghi ngờ hiện tượng đa cộng tuyến là hệ số Pearson khi đó lớn hơn 0,3 và giá trị Sig. tương quan giữa các biến độc lập nhỏ hơn 0,05. Khi gặp phải nghi ngờ này, việc kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến cần được xem xét khi phân tích hồi quy thông qua hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation Factor) hoặc giá trị chấp nhận (Tolerance), với VIF chính là nghịch đảo của giá trị chấp nhận. Nếu hệ số VIF ghi nhận có trị số càng nhỏ thì hiện tượng đa cộng tuyến sẽ giảm và nếu giá trị VIF > 10 thì có thể kết luận có hiện tượng đa cộng tuyến (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Ngoài ra, trong quá trình phân tích hồi quy, việc kiểm định hiện tượng tự tương quan thông qua hệ số Durbin - Watson cũng cần được chú ý tới. Theo đó, nếu giá trị của hệ số Durbin - Watson càng gần 2 thì có thể khẳng định mô hình không có tự tương quan (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Phân tích hồi quy bội là phương pháp thống kê được áp dụng để phân tích mối quan hệ giữa các biến phụ thuộc và các biến độc lập với giả định cho rằng có nhiều hơn một biến độc lập có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc (Srivastava, 2011). Phân tích hồi quy bội nhằm kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, kiểm định các giả thuyết nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành nhân viên thông qua hệ số Beta.

Mô hình hồi quy tuyến tính bội và kiểm định với mức ý nghĩa 5% như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7$$

Trong đó: X_1 : lương - thưởng - phúc lợi; X_2 : môi trường làm việc; X_3 : bản chất công việc; X_4 : đào tạo và cơ hội thăng tiến; X_5 : sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp; X_6 : sự trao quyền; X_7 : viễn cảnh tương lai; Y : lòng trung thành của nhân viên.

3.6.5. Kiểm định sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân đến lòng trung thành của nhân viên

Kiểm định sự khác biệt (ANOVA) là phương pháp kiểm định thống kê được sử dụng nhằm phân tích sự khác biệt trung bình giữa các nhóm (Belle, 2008). Nếu chỉ có 2 nhóm, có thể sử dụng T-test để so sánh giá trị trung bình giữa các nhóm, nhưng nếu có nhiều hơn 2 nhóm, độ tin cậy của phương pháp này có thể giảm đi. Do đó, trong trường hợp chỉ có 2 nhóm giá trị trung bình, kết quả của phương pháp kiểm định T-test sẽ giống với phương pháp ANOVA.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 trình bày quy trình nghiên cứu của đề tài qua 2 giai đoạn chính là nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu chính thức bằng phương pháp nghiên cứu định lượng. Mô hình nghiên cứu chính thức của đề tài gồm 7 thành phần và được kỳ vọng sẽ ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, bao gồm: lương - thưởng - phúc lợi, môi trường làm việc, bản chất công việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, sự trao quyền, và viễn cảnh tương lai. Các thông tin về mẫu khảo sát, phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu cũng được trình bày trong chương này.

CHƯƠNG 4: PHÂN TÍCH SỐ LIỆU VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Phân tích thống kê mô tả

4.1.1. Thống kê chung

Sau thời gian gửi bảng khảo sát, tác giả thu về được 256 kết quả khảo sát hợp lệ và được đưa vào xử lý phân tích. Đặc điểm mẫu nghiên cứu được khái quát như sau:

Bảng 4.1: Thống kê đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu nghiên cứu		Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	140	54,7
	Nữ	116	45,3
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	62	24,2
	Từ 30 đến 34 tuổi	104	40,6
	Từ 35 đến 44 tuổi	78	30,5
	Từ 45 tuổi trở lên	12	4,7
Trình độ học vấn	Trung cấp	16	6,3
	Cao đẳng	50	19,5
	Đại học	168	65,6
	Sau đại học	22	8,6
Vị trí công tác	Nhân viên	191	74,6
	Tổ phó/ tổ trưởng	44	17,2
	Quản lý	21	8,2
Thâm niên	Dưới 3 năm	38	14,8

	Từ 3 - 7 năm	122	47,7
	Từ 7 - 10 năm	79	30,9
	Trên 10 năm	17	6,6

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Về đặc điểm giới tính: Trong tổng số 256 mẫu khảo sát, có 140 người là nam, chiếm tỷ lệ 54,7% và 116 người là nữ, chiếm tỷ lệ 45,3%. Sự chênh lệch này phần nào phản ánh được đặc điểm của ngành dầu khí nói chung và mảng dịch vụ kỹ thuật nói riêng bởi đây được xem là một trong những ngành tương đối nặng nhọc, độc hại và nguy hiểm.

Về đặc điểm độ tuổi: có 62 người trong tổng số 256 người được hỏi có độ tuổi dưới 30, chiếm tỉ lệ 24,2%. Từ 30 đến 34 tuổi có số lượng đông đảo nhất là 104 người, đạt 40,6% trong khi nhóm người từ 35 đến 44 tuổi có 78 người, tỷ lệ 30,5%. Nhóm người có tỷ lệ thấp nhất nằm trong nhóm từ 45 tuổi trở lên, nhóm này chỉ có 12 người trong số những người khảo sát, chiếm 4,7%. Có thể thấy, lực lượng lao động của các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí nhìn chung tương đối trẻ, nhóm người dưới 35 tuổi chiếm đến gần 65%.

Về đặc điểm trình độ học vấn: chỉ có 16 nhân viên được hỏi có trình độ trung cấp, chiếm tỷ lệ 6,3%. Đây là nhóm có tỷ lệ thấp nhất trong số các nhóm được khảo sát. Nhóm nhân viên có trình độ cao đẳng có 50 người, đạt 19,5%. Số lượng nhân viên tốt nghiệp đại học có tỷ lệ đông đảo nhất khi có tới 168 người đạt trình độ này, chiếm tới 65,6%. Nhóm sau đại học có 22 người, đạt tỷ lệ 8,6%. Như vậy, nhóm nhân viên có trình độ từ đại học trở lên chiếm tỷ trọng rất cao khi chiếm gần 3/4 lực lượng lao động tại các doanh nghiệp. Với tính chất của một ngành đòi hỏi chất xám và ứng dụng khoa học kỹ thuật cao như ngành dầu khí thì nguồn nhân lực có chất lượng và trình độ cao là yếu tố bắt buộc phải có.

Về đặc điểm vị trí công tác: trong số 256 mẫu khảo sát thì có tới 191 người được hỏi đang đảm nhận công tác trong vai trò là nhân viên, đạt tỷ lệ 74,6%. Đây là nhóm người chiếm tỷ lệ cao nhất. Trên cấp bậc nhân viên là các tổ phó và tổ trưởng sẽ quản

lý trực tiếp các nhân viên của mình. Có 44 người được khảo sát đang đảm nhận các vị trí này, chiếm tỷ trọng 17,2%. Cấp bậc quản lý bao gồm các phó/ trưởng phòng ban, bộ phận có 21 người, đạt tỷ lệ 8,2%. Như vậy, có thể thấy, các cấp quản trị của các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu được chia thành 3 cấp theo thứ tự từ thấp lên cao bao gồm: nhà quản trị cấp cơ sở, nhà quản trị cấp trung và nhà quản trị cấp cao tương ứng với các vị trí: tổ phó/ tổ trưởng, phó/ trưởng bộ phận và giám đốc, chủ tịch công ty.

Về đặc điểm thâm niên công tác: có 38 đối tượng tham gia khảo sát có thâm niên dưới 3 năm chiếm tỷ lệ 14,8%, trong khi từ 3 đến 7 năm có số lượng đông đảo nhất với 122 người đạt tỷ lệ 47,7%. Chiếm 30,9% là nhóm người có thâm niên từ 7 đến 10 năm với 79 người. Trên 10 năm thâm niên có tỷ lệ ít nhất khi chỉ có 17 người được khảo sát trả lời họ gắn bó với công ty từ những ngày đầu thành lập, tỷ lệ 6,6%. Như vậy, tỷ lệ người gắn bó lâu với công ty từ 7 năm trở lên không quá cao, chỉ khoảng 37,5% trong khi phần lớn nhân viên có thâm niên dưới 7 năm có số lượng gần gấp đôi, đạt 62,5%.

Nhìn một cách tổng quát, các số liệu thu thập được đã phần nào phản ánh được đúng thực trạng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí, đó là có sự chênh lệch về số lượng lao động nam và nữ, lực lượng lao động trẻ, có trình độ cao và mức độ trung thành của họ đối với doanh nghiệp tương đối thấp.

4.1.2. Thống kê mô tả các biến trong mô hình

Kết quả thống kê mô tả các biến trong mô hình được thể hiện trong phụ lục 4, cụ thể:

Đối với biến lương - thưởng - phúc lợi của mô hình, các biến đo lường có giá trị trong khoảng từ 3,64 đến 4,18. Trong đó, ý kiến “sống tốt với mức lương hiện tại” và “lương, thưởng được đánh giá và chi trả công bằng giữa các nhân viên” đạt điểm cao nhất là 4,18, trong khi ý kiến “mức lương phản ánh đúng năng lực và công sức của mình” ít được đồng tình nhất, chỉ đạt 3,64 điểm, nằm giữa mức bình thường và đồng ý. Các ý kiến còn lại bao gồm “chính sách tăng lương, thưởng rõ ràng”, “chế độ phúc lợi đa dạng, phù hợp, thiết thực” và “hài lòng với chế độ lương - thưởng - phúc

lợi” có mức độ đồng thuận cao, với mức điểm được cho lần lượt là 4,15; 4,00 và 4,01. Có thể thấy, mức lương của ngành dầu khí nói chung và mảng dịch vụ kỹ thuật nói riêng là tương đối cao, người lao động cảm nhận được sự công bằng, minh bạch và phù hợp trong các chính sách tăng lương, xét thưởng và trợ cấp phúc lợi tại doanh nghiệp. Đây là yếu tố khiến người lao động hài lòng bởi thu nhập mà họ đạt được có thể trang trải cho các chi phí trong cuộc sống của họ. Tuy nhiên, ở khía cạnh nào đó, việc đánh giá mức lương tại doanh nghiệp chưa thực sự đúng với công sức và năng lực mà họ bỏ ra khiến mức độ tán thành của họ dành cho biến quan sát này có mức điểm thấp nhất.

Về nhân tố môi trường làm việc, thống kê cho thấy nhân viên đánh giá khá tốt về điều kiện làm việc tại các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí, thể hiện qua việc điểm trung bình của các biến quan sát được cho từ 3,68 đến 4,27. Cụ thể, nhân viên đánh giá cao vấn đề an toàn lao động, ít rủi ro và thoải mái tại nơi làm việc, trang thiết bị bảo hộ lao động và phương tiện máy móc phục vụ công việc được cung cấp đầy đủ, các yếu tố như độ ồn, nhiệt độ, ánh sáng nơi công tác là phù hợp cũng như vị trí làm việc là thuận lợi và dễ dàng di chuyển. Các yếu tố này có điểm trung bình đều đạt mức trên 4,00. Tuy nhiên, thống kê cũng chỉ ra có một biến quan sát ghi nhận mức độ hài lòng chỉ đạt 3,68 điểm là vấn đề thoải mái và dễ dàng làm việc với các bộ phận khác. Đây là biến có mức độ đồng thuận thấp nhất trong tất cả các biến quan sát của nhân tố môi trường làm việc. Điều này khiến người lao động khi được hỏi về sự hài lòng của họ đối với yếu tố môi trường làm việc tại nơi công tác chỉ đạt mức trung bình với mức điểm 3,73. Có thể thấy, các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí tuy được đánh giá cao về mức độ an toàn trong lao động và các điều kiện môi trường khách quan nơi làm việc, nhưng sự phù hợp và thuận tiện trong quá trình làm việc giữa các phòng ban, bộ phận đặt ra vấn đề cần có sự cải tiến và điều chỉnh.

Kết quả thống kê của nhân tố bản chất công việc cho thấy giá trị trung bình của các biến quan sát dao động trong khoảng từ 3,40 đến 4,25. Đây là mức biến thiên lớn nhất giữa giá trị cao nhất và giá trị thấp nhất giữa các biến quan sát trong một thang đo của mô hình nghiên cứu. Điều này cho thấy có sự phân hoá khá lớn trong đánh giá của nhân viên về tính chất công việc mà họ đang đảm nhận. Phần lớn nhân viên đánh

giá tích cực về các yếu tố như công việc phù hợp với chuyên môn và định hướng nghề nghiệp của bản thân, công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng, có sự phân công rõ ràng và cụ thể giữa các bộ phận, nhân viên có sự chủ động và ít khi phụ thuộc người khác cũng như khối lượng công việc là tương đối vừa phải. Đây đều là các biến có mức điểm trung bình trên 4,00 - mức đồng tình trong thang khảo sát. Tuy nhiên, kết quả khảo sát chỉ ra mức điểm cho biến công việc không đòi hỏi làm việc ngoài giờ quá nhiều lại khá thấp, chỉ đạt 3,40 điểm, gần với mức trung bình. Điều này có thể lý giải bởi nguyên nhân ngành dầu khí là một trong các ngành có tiêu chuẩn về an toàn và kỹ thuật cao, đòi hỏi sự tỉ mỉ và cẩn thận trong thao tác, do đó thời gian để thực hiện một công việc sẽ lâu hơn và người lao động có thể sẽ cần phải làm ngoài giờ để hoàn thành khối lượng công việc được giao.

Thống kê nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến chỉ ra sự đồng thuận của người lao động dành cho các biến quan sát của nhân tố này là tương đối cao, thể hiện qua việc điểm trung bình cho các biến dao động từ 3,98 đến 4,18. Phần lớn nhân viên khi được hỏi đều tán thành với quan điểm cho rằng công ty thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo phù hợp, tạo điều kiện để nhân viên học tập, nâng cao chuyên môn, tay nghề, các chính sách thăng tiến của công ty là rõ ràng và công ty luôn tạo điều kiện và cơ hội cho nhân viên phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp. Bên cạnh đó, khi được hỏi về chất lượng của các chương trình đào tạo tại doanh nghiệp thì mức điểm trung bình mà nhân viên đánh giá là thấp nhất trong tất cả các biến quan sát của nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến trong mô hình, đạt 3,98 điểm. Tuy nhiên, mức điểm này tiệm cận mức đồng tình do đó, ở một chừng mực nào đó, có thể nói, sự hài lòng của người lao động dành cho nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí là tích cực.

Nhân tố sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp có mức giá trị trung bình của các biến quan sát là 3,73. Giá trị trung bình của các biến biến thiên trong khoảng từ 3,33 đến 4,00. Biến có mức điểm thấp nhất và cao nhất lần lượt là HT7 và HT6. Điều này cho thấy người lao động cảm nhận được sự hòa đồng, thân thiện và nhiệt tình từ các đồng nghiệp khác nhưng lại chưa đánh giá cao chuyên môn, kỹ năng và sự tận tụy của các đồng nghiệp này trong công ty. Nhìn chung, các biến quan sát của

nhân tố này hầu hết chỉ dừng ở mức độ bình thường mà chưa chạm ngưỡng đồng tình và nằm trong nhóm những nhân tố có mức điểm đánh giá thấp nhất trong mô hình nghiên cứu. Do đó, có thể xem đây là nhân tố cần quan tâm và cải thiện để gia tăng sự hài lòng công việc của nhân viên.

Về thành phần sự trao quyền, đây là nhân tố có giá trị trung bình đạt mức 4,14 và tất cả các biến quan sát đều ghi nhận mức đánh giá trung bình trên 4,00 chứng tỏ người lao động đánh giá tích cực vấn đề trao quyền và tự chủ, tự hành động, tự chịu trách nhiệm tại các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí.

Thành phần viễn cảnh tương lai đạt mức trung bình là 3,21 - mức thấp nhất trong tất cả các thành tố được đề cập trong phạm vi nghiên cứu với giá trị trung bình của các biến quan sát dao động từ 3,16 đến 3,28. Điều này cho thấy người lao động tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí không thực sự kỳ vọng và có phần bi quan vào tương lai của ngành dầu khí cũng như sự ổn định và bền vững của nó đối với xã hội và đất nước bởi các rủi ro có thể có như đại dịch hay các yếu tố khác như giá dầu, sự phát triển của các ngành năng lượng tái tạo hay tình hình chính trị thế giới. Đáng chú ý, ý kiến công việc của người lao động rất ổn định và không lo bị mất việc ghi nhận mức điểm trung bình chỉ có 3,16. Đây là mức điểm thấp nhất của biến quan sát từng được ghi nhận trong mô hình chứng tỏ tâm lý có thể mất việc tồn tại trong suy nghĩ của nhân viên và đây có thể là nguyên nhân ảnh hưởng đến khả năng cống hiến, sự hài lòng công việc và rộng hơn là lòng trung thành của họ đối với tổ chức.

Nhân tố lòng trung thành đạt mức trung bình là 4,05 với các biến quan sát có giá trị dao động từ 4,01 đến 4,10. Như vậy tất cả các biến quan sát của thang đo này cho thấy ý định được cống hiến, được gắn bó lâu dài, thậm chí là hy sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của tổ chức mà người lao động dành cho các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Tuy nhiên, xét ở chừng mực nào đó thì nhà quản trị của các doanh nghiệp này cần có những biện pháp phù hợp để người lao động duy trì được ý định của họ trong tương lai.

4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Để kiểm định mức độ tin cậy của các biến quan sát của từng nhân tố trong mô hình là đáng tin hay không, phương pháp kiểm định Cronbach's Alpha được áp dụng với bộ số liệu thu thập được. Sử dụng công cụ Reliability Analysis trong thanh công cụ Analyze của SPSS v20.0 cho từng nhóm biến quan sát của từng nhân tố, kết quả thu được như sau:

4.2.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo của các biến độc lập

4.2.1.1. Thang đo lương - thưởng - phúc lợi

Sau quá trình phân tích hệ số tin cậy cho các biến quan sát của nhân tố lương - thưởng - phúc lợi, kết quả trong phụ lục 5 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của thang đo lương - thưởng - phúc lợi đạt 0,56 ($<0,6$) nên không đạt yêu cầu về độ tin cậy. Ngoài ra, hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát LT1, LT5, LT6 lần lượt là 0,070; 0,145 và 0,257 ($<0,3$) tức không đạt mức cho phép. Do đó, ta tiến hành loại các biến quan sát LT1, LT5, LT6 và tiến hành phân tích lại hệ số tin cậy của thang đo này. Kết quả ở phụ lục 6 cho thấy việc loại bỏ 3 biến quan sát LT1, LT5 và LT6 có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ hơn 0,3 đã góp phần làm tăng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha từ 0,569 lên thành 0,816 ($>0,6$). Đồng thời hệ số tương quan biến - tổng của 3 biến còn lại gồm LT2, LT3 và LT4 lần lượt là 0,652; 0,698 và 0,665 đều lớn hơn 0,3. Như vậy, thang đo lương - thưởng - phúc lợi được chấp nhận trong mô hình với 3 biến quan sát là LT2, LT3 và LT4.

4.2.1.2. Thang đo môi trường làm việc

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo môi trường làm việc ở phụ lục 5 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,685 ($>0,6$) nên thang đo có ý nghĩa về mặt thống kê trong mô hình nghiên cứu. Tuy nhiên, kết quả cũng chỉ ra hai biến quan sát có hệ số tương quan biến - tổng dưới ngưỡng 0,3 là các biến MT6, MT7 trong khi hệ số Cronbach's Alpha khi loại 2 biến này đều lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của nhóm. Do đó, cần loại các biến này và tiến hành chạy lại phân tích.

Kết quả phân tích lần 2 ở phụ lục 6 cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến - tổng phù hợp ($>0,3$). Hệ số Cronbach's Alpha đã tăng đáng kể từ

mức 0,685 lên 0,835 ($>0,8$) đạt mức tốt theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) nên đạt yêu cầu về độ tin cậy. Như vậy, thang đo môi trường làm việc được chấp nhận với 5 biến quan sát lần lượt là MT1, MT2, MT3, MT4 và MT5.

4.2.1.3. Thang đo bản chất công việc

Kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo bản chất công việc cho kết quả ở phụ lục 5. Theo đó, hệ số tin cậy của thang đo này là 0,672 với các biến quan sát từ BC1 đến BC5 có hệ số tương quan biến - tổng trên 0,3. Tuy nhiên, kết quả ghi nhận có 1 biến quan sát có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ hơn 0,3 là biến BC6, đạt 0,065 trong khi Cronbach's Alpha khi loại biến này là 0,794, lớn hơn hệ số tin cậy của nhóm là 0,672. Do đó, ta cần loại biến BC6 và chạy lại phân tích Cronbach's Alpha.

Theo kết quả ở phụ lục 6, sau khi loại biến BC6, hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố bản chất công việc là 0,794 ($>0,6$) và hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 nên thang đo này đạt yêu cầu về độ tin cậy.

4.2.1.4. Thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến

Kết quả ở phụ lục 5 cho thấy kết quả kiểm định có hệ số Cronbach's Alpha của nhóm là 0,849 lớn hơn 0,6 và các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến - tổng trên 0,6 nên đạt yêu cầu về độ tin cậy. Do vậy, thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến được chấp nhận với các biến quan sát lần lượt là DT1, DT2, DT3, DT4 và DT5.

4.2.1.5. Thang đo sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp

Theo phụ lục 5, kiểm định Cronbach's Alpha của nhóm nhân tố HT chỉ ra hệ số tin cậy của thang đo sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp đạt 0,737 và 5 biến quan sát có hệ số tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3 bao gồm các biến HT2, HT3, HT4, HT5 và HT6. Tuy nhiên, kết quả cũng cho thấy có 2 biến không đạt tiêu chuẩn bao gồm biến HT1 và HT7 khi có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ hơn 0,3. Hơn nữa, nếu loại 2 biến này đi, hệ số Cronbach's Alpha của nhóm sẽ tăng lên cao hơn hệ số hiện tại của thang đo. Vì vậy, ta cần loại hai biến HT1 và HT7 trong trường hợp này và phân tích lại hệ số tin cậy thang đo.

Sau khi chạy lại phân tích, ta nhận thấy hệ số Cronbach's Alpha ở phụ lục 6 của nhóm đã tăng lên thành 0,894 ($>0,6$). Hơn nữa các hệ số tương quan biến - tổng của các biến đều lớn hơn 0,3. Vì vậy, thang đo sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp là thang đo có ý nghĩa với mô hình và các biến quan sát lần lượt là HT2, HT3, HT4, HT5 và HT6.

4.2.1.6. Thang đo sự trao quyền

Kết quả phân tích độ tin cậy cho thang đo sự trao quyền trong phụ lục 5 ghi nhận hệ số Cronbach's Alpha là 0,845 với toàn bộ 5 biến quan sát của thang đo này đều lớn hơn 0,3. Do vậy, thang đo sự trao quyền chấp nhận được trong nghiên cứu với 5 biến quan sát gồm TQ1, TQ2, TQ3, TQ4 và TQ5.

4.2.1.7. Thang đo viễn cảnh tương lai

Phân tích độ tin cậy tương tự cho nhóm VC, ta thu được hệ số tin cậy thang đo trong phụ lục 5 là 0,9 thỏa mãn điều kiện không nhỏ hơn 0,6 hệ số tương quan biến - tổng đều lớn hơn 0,3. Vì thế, thang đo viễn cảnh tương lai cũng là thang đo có ý nghĩa với mô hình và các biến quan sát của thang đo này bao gồm VC1, VC2, VC3, VC4 và VC5.

4.2.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo của biến phụ thuộc

Theo phụ lục 5, kết quả phân tích độ tin cậy của biến phụ thuộc lòng trung thành cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của nhóm TT là 0,849. Trong khi, tương quan biến - tổng của 5 biến quan sát đều thỏa mãn lớn hơn 0,3. Do đó, lòng trung thành là thang đo có ý nghĩa với mô hình nghiên cứu và các biến quan sát của nhân tố này bao gồm TT1, TT2, TT3, TT4 và TT5.

4.3. Phân tích hệ số EFA

Như vậy, sau quá trình kiểm định độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, ta nhận thấy tất cả các thang đo của mô hình được giữ nguyên so với mô hình đề xuất, trong đó có 7 biến độc lập bao gồm: lương - thưởng - phúc lợi, môi trường làm việc, bản chất công việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, sự trao quyền, viễn cảnh tương lai và biến phụ thuộc là biến lòng trung thành. Có 8 biến quan sát bị loại bỏ sau quá trình đánh giá độ tin cậy thang đo và 33

biến quan sát của các biến độc lập của mô hình được giữ lại để tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm tiếp tục sàng lọc và đảm bảo tính đồng nhất của thang đo bằng công cụ Factor trong thanh công cụ Analysis của phần mềm SPSS v20.0.

4.3.1. Phân tích nhân tố khám phá đối với biến độc lập

4.3.1.1. Kiểm định sự phù hợp của mô hình phân tích nhân tố EFA và kiểm định sự tương quan giữa các biến quan sát

Dựa vào cơ sở lý thuyết đã đề cập ở chương trước, tác giả tiến hành kiểm định sự tương quan giữa các biến quan sát bằng phương pháp kiểm định Bartlett với mức ý nghĩa 5% và kiểm định hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) nhằm xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Kết quả của việc kiểm định KMO và kiểm định Bartlett của biến độc lập được thể hiện trong bảng 4.2.

Bảng 4.2: Kiểm định KMO và kiểm định Bartlett của biến độc lập

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5226,180
	df	528
	Sig.	0,000

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Kết quả chỉ ra hệ số KMO có giá trị là 0,811 nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1,0 nên có thể khẳng định dữ liệu thu được thực tế là phù hợp với việc đưa vào kiểm định mô hình EFA. Ngoài ra, kiểm định Bartlett cho kết quả hệ số Sig. là $0,000 < 0,5$ nên ma trận tương quan không phải là ma trận đơn vị (ma trận có các thành phần hay hệ số tương quan của các biến quan sát bằng không và đường chéo hay hệ số tương quan với chính nó bằng 1). Nói cách khác, kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Như vậy, có thể kết luận các biến quan sát có quan hệ với nhau và có ý nghĩa trong nghiên cứu.

4.3.1.2. Kiểm định phương sai trích của các biến độc lập

Thực hiện kiểm định tổng phương sai trích (Total Variance Explained) nhằm đánh giá khả năng trích được bao nhiêu phần trăm của các biến quan sát. Kết quả kiểm định hệ số tổng phương sai trích được thể hiện trong bảng 4.3.

Bảng 4.3: Kiểm định hệ số tổng phương sai trích của biến độc lập

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,286	28,140	28,140	9,286	28,140	28,140	3,768	11,419	11,419
2	4,232	12,825	40,964	4,232	12,825	40,964	3,717	11,63	22,682
3	2,453	7,433	48,397	2,453	7,433	48,397	3,472	10,520	33,203
4	1,721	5,214	53,611	1,721	5,214	53,611	3,013	9,130	42,333
5	1,673	5,069	58,680	1,673	5,069	58,680	2,966	8,989	51,322
6	1,618	4,902	63,582	1,618	4,902	63,582	2,878	8,722	60,044
7	1,236	3,744	67,326	1,236	3,744	67,326	2,403	7,283	67,326
8	0,932	2,825	70,152						
9	0,843	2,553	72,705						
10	0,808	2,448	75,153						
11	0,772	2,340	77,492						
12	0,654	1,980	79,473						

13	0,644	1,952	81,425						
14	0,613	1,856	83,281						
15	0,523	1,584	84,865						
16	0,498	1,508	86,373						
17	0,453	1,372	87,745						
18	0,439	1,329	89,074						
19	0,417	1,265	90,339						
20	0,391	1,184	91,523						
21	0,333	1,008	92,531						
22	0,325	0,986	93,516						
23	0,316	0,956	94,473						
24	0,294	0,890	95,363						
25	0,257	0,779	96,142						
26	0,236	0,716	96,858						
27	0,191	0,578	97,436						
28	0,187	0,566	98,002						
29	0,167	0,505	98,506						
30	0,146	0,444	98,950						
31	0,138	0,419	99,369						
32	0,114	0,345	99,714						

33	0,094	0,286	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Kết quả cho thấy số lượng nhân tố trích được là 7 nhân tố và hệ số phương sai trích có giá trị cộng dồn của 7 nhân tố là 67,326%, lớn hơn mức yêu cầu là 50%. Điều này cho thấy 7 nhân tố được trích ra có thể giải thích được hơn 67% sự biến thiên của dữ liệu hay nói cách khác, hơn 67% sự thay đổi của các nhân tố có thể được giải thích bởi các biến quan sát.

4.3.1.3. Kiểm định hệ số tải nhân tố

Sử dụng phương pháp trích Principal Components Analysis cùng với phép xoay Varimax để kiểm định hệ số tải nhân tố tập dữ liệu có cỡ mẫu là 256. Vì vậy hệ số tải tiêu chuẩn được chọn là 0,5. Kết quả thu được được trình bày trong bảng 4.4.

Bảng 4.4: Kiểm định hệ số tải nhân tố của biến độc lập

Biến quan sát	Nhân tố							Tên nhân tố
	1	2	3	4	5	6	7	
HT3	0,857							Hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp
HT4	0,816							
HT2	0,803							
HT5	0,798							
HT6	0,749							
VC5		0,892						Viễn cảnh tương lai
VC2		0,871						
VC3		0,838						

VC1		0,837						
VC4		0,747						
DT5			0,777					Đào tạo và cơ hội thăng tiến
DT4			0,763					
DT1			0,720					
DT2			0,690					
DT3			0,690					
TQ5				0,836				
TQ3				0,737				
TQ2				0,683				
TQ4				0,616				
TQ1				0,591				
MT2					0,831			Môi trường làm việc
MT3					0,700			
MT4					0,651			
MT5					0,599			
MT1					0,541			
BC4						0,778		Bản chất công việc
BC3						0,755		
BC5						0,678		

BC2						0,631		
BC1								
LT3							0,809	Lương - thưởng - phúc lợi
LT2							0,755	
LT4							0,688	
Cronbach's Alpha	0,894	0,900	0,849	0,845	0,835	0,794	0,816	

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Bằng phương pháp xoay nhân tố Varimax, ta nhận thấy 33 biến quan sát của các nhân tố trong mô hình hội tụ với nhau và được chia thành 7 nhóm tương ứng với 7 nhân tố ảnh hưởng đến biến phụ thuộc lòng trung thành. Tuy nhiên, kết quả cho thấy có 1 biến quan sát là biến BC1 không hiển thị kết quả trong bảng ma trận xoay do biến này có hệ số tải nhân tố dưới ngưỡng yêu cầu là 0,5 nên biến BC1 sẽ bị loại bỏ.

4.3.2. Phân tích nhân tố khám phá đối với biến phụ thuộc

Phân tích EFA tương tự cho biến phụ thuộc, tác giả thu được kết quả kiểm định KMO, kiểm định Bartlett, kiểm định phương sai trích và hệ số tải nhân tố như sau:

4.3.2.1. Kiểm định sự phù hợp của mô hình phân tích nhân tố EFA và kiểm định sự tương quan giữa các biến quan sát

Bảng 4.5: Kiểm định KMO và kiểm định Bartlett của biến phụ thuộc

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	493,532
	df	10
	Sig.	0,000

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Kết quả cho thấy hệ số KMO của biến phụ thuộc là 0,853, thoả mãn yêu cầu lớn hơn 0,5. Ngoài ra, hệ số Sig. của kiểm định Bartlett cho giá trị là $0,000 < 0,5$ nên có thể kết luận, các biến quan sát của biến phụ thuộc lòng trung thành của nhân viên có tương quan với nhau trong nhóm nhân tố.

4.3.2.2. Kiểm định phương sai trích của biến phụ thuộc

Bảng 4.6: Kiểm định hệ số tổng phương sai trích của biến phụ thuộc

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,126	62,525	62,525	3,126	62,525	62,525
2	0,551	11,024	73,548			
3	0,538	10,768	84,316			
4	0,425	8,499	92,815			
5	0,359	7,185	100,000			

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Bảng 4.6 chỉ ra hệ số tổng phương sai trích của biến phụ thuộc lòng trung thành là 62,525%, đáp ứng tiêu chí không nhỏ hơn 50% nên ta có thể khẳng định, 62,525% sự thay đổi của nhân tố có thể được giải thích bởi các biến quan sát.

4.3.2.3. Kiểm định hệ số tải nhân tố

Bảng 4.7: Kiểm định hệ số tải nhân tố của biến phụ thuộc

Biến quan sát	Nhân tố	Tên nhân tố
	1	
TT5	0,825	Lòng trung thành

TT4	0,810	
TT3	0,781	
TT2	0,770	
TT1	0,767	
Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha	0,849	

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Kết quả kiểm định hệ số tải nhân tố cho thấy cả 5 biến quan sát của thang đo lòng trung thành đều có giá trị lớn hơn 0,5 và các biến quan sát hội tụ về một nhóm là nhóm nhân tố lòng trung thành nên có thể khẳng định, không có biến quan sát nào bị loại và kết quả phân tích nhân tố thang đo lòng trung thành là phù hợp.

Như vậy, sau quá trình phân tích nhân tố EFA, mô hình nghiên cứu vẫn giữ nguyên so với ban đầu bao gồm 7 biến phụ thuộc nhưng số lượng biến quan sát đã được sàng lọc và giảm còn 32 biến. Cụ thể, nhân tố lương - thưởng - phúc lợi có các biến quan sát LT2, LT3, LT4. Nhóm nhân tố môi trường làm việc gồm các biến MT1, MT2, MT3, MT4, MT5 trong khi nhóm nhân tố bản chất công việc được quan sát bởi các biến BC2, BC3, BC4, BC5. Nhóm nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến có các biến DT1, DT2, DT3, DT4, DT5. Nhóm sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp còn lại các biến HT2, HT3, HT4, HT5, HT6. Nhóm sự trao quyền có số lượng biến quan sát giữ nguyên gồm TQ1, TQ2, TQ3, TQ4, TQ5. Nhóm viễn cảnh tương lai có các biến VC1, VC2, VC3, VC4, VC5. Nhóm nhân tố phụ thuộc lòng trung thành có số lượng biến quan sát không đổi gồm TT1, TT2, TT3, TT4, TT5.

4.4. Phân tích hồi quy

Sau bước kiểm định độ tin cậy thang đo thông qua đánh giá hệ số Cronbach's Alpha và thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy cần được thực hiện nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu. Tuy nhiên, trước

khi phân tích hồi quy, các nhân tố sẽ được tính giá trị trung bình của từng biến quan sát và được mã hoá như sau:

Bảng 4.8: Mã hoá biến

STT	Nhân tố	Mã hoá
1	Lương - thưởng - phúc lợi	LT
2	Môi trường làm việc	MT
3	Bản chất công việc	BC
4	Đào tạo và cơ hội thăng tiến	DT
5	Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp	HT
6	Sự trao quyền	TQ
7	Viễn cảnh tương lai	VC

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

4.4.1. Phân tích tương quan Pearson

Để kiểm định sự liên quan tuyến tính giữa hai biến với nhau hay không, phân tích tương quan Pearson được sử dụng. Thông qua hệ số tương quan Pearson, ta có thể chọn được những biến độc lập thực sự có tương quan với biến phụ thuộc và đưa các biến độc lập đó vào phương trình hồi quy. Theo kết quả phân tích tương quan ở ma trận trong bảng 4.9, tác giả nhận thấy các biến độc lập như lương - thưởng - phúc lợi, môi trường làm việc, bản chất công việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp và sự trao quyền có sự tương quan mạnh mẽ với yếu tố lòng trung thành thể hiện qua các giá trị Sig. đều nhỏ hơn 0,001 nên bước đầu có thể khẳng định giá trị của các hệ số tương quan Pearson giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc là có ý nghĩa thống kê ở mức 99%. Tuy nhiên, ma trận tương quan cũng chỉ ra nhân tố viễn cảnh tương lai có hệ số tương quan với biến phụ thuộc là 0,059, rất gần với 0 nên có thể kết luận biến viễn cảnh tương lai và biến lòng trung thành không có mối tương quan tuyến tính với nhau. Mặc khác, giá trị Sig. của biến viễn

cảnh tương lai là $0,344 > 0,05$ nên hệ số tương quan Pearson của nhân tố này không có ý nghĩa về mặt thống kê. Vì vậy, ta sẽ tiến hành loại nhân tố viễn cảnh tương lai ra khỏi mô hình nghiên cứu. Điều này có thể lý giải là mặc dù ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí nhìn chung chịu sự tác động của các yếu tố khách quan như giá dầu, nhu cầu, dịch bệnh hay tình hình chính trị thế giới nhưng các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kỹ thuật dầu khí ở Việt Nam nói chung và ở Bà Rịa - Vũng Tàu nói riêng đều trực thuộc hoặc chịu sự quản lý của tập đoàn dầu khí, hơn nữa ngành dầu khí là một trong những ngành công nghiệp mũi nhọn của của nước, từng đóng góp gần 1/3 GDP của cả nước trong những giai đoạn nhất định của lịch sử đất nước nên người lao động trong các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí vẫn tỏ ra lạc quan về tương lai bền vững của ngành.

Ngoài ra, kết quả còn cho thấy hệ số tương quan Pearson giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc là những số dương nên có thể kết luận được mối tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc là mối tương quan cùng chiều, nghĩa là khi biến độc lập thay đổi tăng hoặc giảm một lượng thì biến phụ thuộc cũng sẽ tăng hoặc giảm một lượng có tỷ lệ tương ứng và tỷ lệ này phụ thuộc vào hệ số Beta của mỗi nhân tố biến độc lập.

Bảng 4.9: Ma trận tương quan của các biến độc lập với biến phụ thuộc

Correlations								
		LT	MT	BC	DT	HT	TQ	VC
LT	Pearson Correlation	1	0,547**	0,403**	0,453**	0,325**	0,422**	0,001
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,983
	N	256	256	256	256	256	256	256
MT	Pearson Correlation	0,547**	1	0,474**	0,462**	0,421**	0,519**	-0,001
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,986
	N	256	256	256	256	256	256	256
BC	Pearson Correlation	0,403**	0,474**	1	0,456**	0,268**	0,441**	-0,130*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,037
	N	256	256	256	256	256	256	256
DT	Pearson Correlation	0,453**	0,462**	0,456**	1	0,267**	0,535**	-0,014
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,818
	N	256	256	256	256	256	256	256
HT	Pearson Correlation	0,325**	0,421**	0,268**	0,267**	1	0,277**	0,193**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,002
	N	256	256	256	256	256	256	256
TQ	Pearson Correlation	0,422**	0,519**	0,441**	0,535**	0,277**	1	-0,074

	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,239
	N	256	256	256	256	256	256	256
VC	Pearson Correlation	0,001	-0,001	-0,130*	-0,014	0,193**	-0,074	1
	Sig. (2-tailed)	0,983	0,986	0,037	0,818	0,002	0,239	
	N	256	256	256	256	256	256	256
TT	Pearson Correlation	0,582**	0,675**	0,549**	0,646**	0,608**	0,622**	0,059
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,344
	N	256	256	256	256	256	256	256
**. Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).								

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

4.4.2. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

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

Tóm tắt mô hình ^b					
Mô hình	Hệ số R	Hệ số R ²	Hệ số R ² hiệu chỉnh	Độ lệch chuẩn của ước lượng	Hệ số Durbin - Watson
1	0,868 ^a	0,753	0,747	0,27390	2,050
a. Biến độc lập: (hàng số), TQ, HT, BC, LT, DT, MT					
b. Biến phụ thuộc: TT					

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Kết quả hồi quy tuyến tính bội cho biết mô hình có hệ số R² là 0,754 và R² hiệu chỉnh là 0,747. Như vậy mô hình hồi quy tuyến tính đã xây dựng phù hợp với tập dữ liệu ở mức 74,7%. Nói cách khác, mô hình giải thích được đến 74,7% ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành nhân viên làm việc tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu, 25,3% còn lại là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Ngoài ra, bảng tóm tắt mô hình cũng cho thấy hệ số Durbin - Watson có giá trị là 2,050 nằm trong khoảng từ 1 đến 3 và rất gần 2 nên có thể kết luận mô hình không có hiện tượng tự tương quan.

Để kiểm định giả thuyết về mức độ phù hợp của mô hình hồi quy so với tổng thể, phân tích ANOVA được tiến hành và kết quả được cho bởi bảng 4.11. Theo đó, mức ý nghĩa của kiểm định F là đạt yêu cầu khi giá trị Sig = 0,000 < 0,05 nên có thể kết luận với độ tin cậy 99% rằng mô hình hồi quy là phù hợp với tổng thể.

Bảng 4.11: Bảng phân tích ANOVA

ANOVA ^a						
Mô hình		Tổng các độ lệch bình phương	Bậc tự do	Bình quân độ lệch bình phương	F	Sig.
1	Hồi quy	57,019	6	9,503	126,669	0,000 ^b
	Phần dư	18,681	249	0,075		
	Tổng	75,700	255			
a. Biến phụ thuộc: TT						
b. Biến độc lập: (hàng số), VC, MT, DT, HT, BC, LT, TQ						

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

4.4.3. Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến

Sau khi kiểm định sự phù hợp của mô hình, việc đánh giá đa cộng tuyến cần được tiến hành. Kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến được trình bày trong bảng sau:

Bảng 4.12: Bảng đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Độ lệch chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF	
1	(Hàng số)	-0,312	0,162		-1,928	0,055		
	LT	0,102	0,033	0,124	3,138	0,002	0,630	1,587

MT	0,190	0,042	0,195	4,504	0,000	0,527	1,899
BC	0,107	0,035	0,118	3,086	0,002	0,677	1,478
DT	0,239	0,038	0,256	6,360	0,000	0,610	1,640
HT	0,257	0,027	0,334	9,504	0,000	0,804	1,243
TQ	0,179	0,039	0,186	4,579	0,000	0,600	1,667
a. Dependent Variable: TT							

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Bảng 4.12 cho thấy tất cả các giá trị chấp nhận (Tolerance) của các biến độc lập đều lớn hơn 0,1 và tất cả các trị số của hệ số phóng đại phương sai VIF đều nhỏ hơn 10. Vì vậy, ta có thể kết luận hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra đối với mô hình nghiên cứu này.

4.4.4. Ý nghĩa hệ số hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, các nhân tố môi trường làm việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp và nhân tố sự trao quyền là những nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí. Theo sau là các nhân tố lương - thưởng - phúc lợi và bản chất công việc cũng có ảnh hưởng khá mạnh khi giá trị Sig. ghi nhận được đạt 0,002. Như vậy, giá trị Sig. của cả 6 nhân tố của mô hình bao gồm lương - thưởng - phúc lợi, môi trường làm việc, bản chất công việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp và sự trao quyền đều nhỏ hơn 0,01 nên có thể kết luận 6 biến độc lập có ý nghĩa thống kê, có ý nghĩa với lòng trung thành của nhân viên với độ tin cậy 99%.

Như vậy, mối quan hệ giữa biến lòng trung thành và các biến độc lập có thể được biểu diễn ở dạng phương trình hồi quy tuyến tính như sau:

$$TT = -0,312 + 0,102*LT + 0,190*MT + 0,107*BC + 0,239*DT + 0,257*HT + 0,179*TQ$$

Hay có thể được viết lại như sau:

**Lòng trung thành = -0,312 + 0,102 * Lương - thưởng - phúc lợi + 0,190 *
Môi trường làm việc + 0,107 * Bản chất công việc + 0,239 * Đào tạo và cơ hội
thăng tiến + 0,257 * Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp + 0,179 * Sự trao
quyền**

Theo phương trình hồi quy có thể thấy, mức độ ảnh hưởng của các biến lương - thưởng - phúc lợi, môi trường làm việc, bản chất công việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp và sự trao quyền sẽ được xác định dựa vào hệ số Beta của từng nhân tố. Dấu của hệ số Beta quyết định đến chiều hướng tác động của các nhân tố đến biến phụ thuộc là tương quan cùng chiều hay ngược chiều và giá trị tuyệt đối của Beta cho biết mức độ ảnh hưởng của nhân tố đến lòng trung thành của nhân viên. Giá trị Beta càng cao chứng tỏ khả năng ảnh hưởng của nhân tố đó đến lòng trung thành càng lớn và ngược lại. Theo đó, ta có thể sắp xếp mức độ ảnh hưởng của các nhân tố theo thứ tự giảm dần như sau: nhân tố sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp có ảnh hưởng mạnh nhất đến lòng trung thành (Beta = 0,257), theo sau là nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến (Beta = 0,239), sau đó đến môi trường làm việc (Beta = 0,190), sự trao quyền (Beta = 0,179), bản chất công việc (Beta = 0,107) và nhân tố lương - thưởng - phúc lợi có ảnh hưởng yếu nhất khi hệ số Beta là 0,102.

Như vậy, nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí có xu hướng trung thành nhất khi họ nhận được sự hỗ trợ hết mình từ cấp trên và đồng nghiệp. Điều này là phù hợp bởi công việc của họ vất vả, nguy hiểm, nặng nhọc và sự hỗ trợ của đồng nghiệp và các cấp lãnh đạo sẽ giúp họ có động lực để hoàn thành công việc được giao và gắn bó hơn với nghề, với công ty.

Nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng mạnh thứ hai trong các nhân tố của mô hình nghiên cứu. Như đã nói ở trên, ngành dầu khí là ngành đòi hỏi chất xám và ứng dụng khoa học công nghệ cao nên việc giúp nhân viên tiếp cận với các cập nhật công nghệ hiện đại, nâng cao tay nghề và thực hiện các chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch sẽ giúp họ có động lực để cống hiến với nghề.

Môi trường làm việc chiếm một phần không nhỏ trong việc quyết định lòng trung thành của nhân viên. Với tính chất đặc thù của một ngành nặng nhọc, độc hại và nguy hiểm, vấn đề an toàn lao động, cung cấp trang thiết bị đầy đủ và thoải mái nơi làm việc là vấn đề nhân viên rất quan tâm. Làm việc trong một môi trường tốt, an toàn, hiện đại sẽ giúp nâng cao năng suất lao động của nhân viên và giúp nhân viên an tâm công tác.

Sự trao quyền cũng phần nào ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn và trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Bởi lẽ sự trao quyền giúp nhân viên được tự chủ trong công việc, cho họ điều kiện để sáng tạo, để phát huy năng lực của bản thân mà không bị giới hạn.

Bản chất công việc cũng có mức ảnh hưởng nhất định đến lòng trung thành của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí. Điều này là dễ hiểu vì nhân viên sẽ có xu hướng trung thành với công việc đúng với chuyên môn, năng lực và con đường sự nghiệp của họ. Do đó, vấn đề phù hợp với công việc là một nhân tố cần lưu tâm khi xem xét lòng trung thành của nhân viên.

Nhân tố có mức ảnh hưởng thấp nhất đến lòng trung thành trong mô hình nghiên cứu là nhân tố lương - thưởng - phúc lợi. Có thể lý giải nguyên nhân của hiện tượng này như sau: mặc dù lương - thưởng - phúc lợi là vấn đề quan trọng đối với người lao động nhưng do mặt bằng thu nhập của ngành dầu khí là tương đối cao và các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí hiện nay đều trực thuộc tập đoàn dầu khí, là công ty con hoặc công ty liên doanh chịu sự quản lý của tập đoàn nên khung các chế độ lương - thưởng - phúc lợi cơ bản của mỗi nhân viên tại các công ty cũng nằm trong mức do tập đoàn phê duyệt, vì vậy sự chênh lệch về mức lương - thưởng - phúc lợi của các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu nhìn chung là không lớn nên yếu tố này ít tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại các doanh nghiệp này.

Với kết quả hồi quy như trên, ta có thể kiểm định các giả thuyết của mô hình đã xây dựng như sau:

Bảng 4.13: Bảng tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung	Kết luận
H1	Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu xây dựng được các chính sách lương - thưởng - phúc lợi tốt.	Chấp nhận
H2	Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu họ được làm việc trong một môi trường tốt.	Chấp nhận
H3	Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu bản chất công việc phù hợp với chuyên môn, năng lực và định hướng nghề nghiệp của họ.	Chấp nhận
H4	Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu xây dựng được các chính sách đào tạo và thăng tiến tốt, rõ ràng.	Chấp nhận
H5	Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu họ nhận được sự hỗ trợ tích cực từ đồng nghiệp và cấp trên.	Chấp nhận
H6	Sự trao quyền có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.	Chấp nhận
H7	Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng nếu viễn cảnh tương lai là tích cực.	Không chấp nhận

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp là nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất đến lòng trung thành của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí. Kết quả hồi quy cho thấy nhân tố này có Beta là 0,257 với Sig. = 0,000 (<0,05) nên giả thuyết H5 được chấp nhận.

Nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến cũng có ảnh hưởng đến lòng trung thành khá mạnh khi hệ số Beta ghi nhận được là 0,239 và hệ số Sig. = 0,000 ($< 0,05$). Như vậy, giả thuyết H4 được chấp nhận.

Các nhân tố môi trường làm việc và sự trao quyền có ảnh hưởng nhất định đến lòng trung thành khi hệ số Beta có giá trị lần lượt là 0,190 và 0,179 trong khi hệ số Sig. đều là 0,000 ($< 0,05$) nên ta chấp nhận giả thuyết H2 và H6.

Nhân tố bản chất công việc và lương - thưởng - phúc lợi ảnh hưởng đến lòng trung thành thể hiện qua hệ số Beta có giá trị lần lượt là 0,107 và 0,102 và giá trị Sig của hai nhân tố này đều là 0,002 ($< 0,05$) nên các giả thuyết H3 và H1 đều được chấp nhận.

Nhân tố viễn cảnh tương lai, như đã trình bày ở trên, có hệ số tương quan Pearson thấp (0,059) trong khi giá trị Sig. cao là 0,344 ($> 0,05$) nên nhân tố này không ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Do đó, giả thuyết H7 không được chấp nhận.

4.4.5. Kiểm định phân phối chuẩn phần dư

Theo Phan Thị Hồng Vân (2019) thì phân phối chuẩn là một trong các phân phối xác suất quan trọng nhất của thống kê nhằm phản ánh giá trị và mức độ phân bố của dữ liệu nghiên cứu có khả năng phân bố ở mức nào, từ đó giúp ích nhiều trong việc nghiên cứu và dự báo.

Trong nghiên cứu này, tác giả tiến hành kiểm định mô hình thống kê dạng phân phối chuẩn phần dư dựa vào đồ thị tần số Histogram và biểu đồ P-Plot. Kết quả ở phụ lục 10 cho thấy ngoài biểu đồ hình cột hiển thị tần số còn có đường cong phân phối chuẩn. Theo đó, giá trị trung bình là $-1,08E-15$, rất nhỏ và xấp xỉ bằng 0 trong khi độ lệch chuẩn là 0,988 xấp xỉ bằng 1 nên phù hợp với tính chất của phân phối chuẩn. Ngoài ra, trong biểu đồ P-Plot, các điểm phân vị trong phân phối chuẩn tập trung thành một đường chéo nên có thể kết luận giả thuyết phần dư có phân phối chuẩn không bị vi phạm.

4.5. Kiểm định sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân đến lòng trung thành của nhân viên

4.5.1. Khác biệt về giới tính

Kiểm định khác biệt về giới đến lòng trung thành của nhân viên được thực hiện bằng phương pháp kiểm định T-test ở độ tin cậy 95% bằng công cụ Independent Samples T-test trong thanh công cụ Analysis của SPSS v20.0. Kết quả kiểm định T-test được thể hiện trong bảng 4.14.

Bảng 4.14: Kết quả kiểm định T-test khác biệt về giới tính của lòng trung thành nhân viên

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
TT	Equal variances assumed	0,339	0,561	0,113	254	0,910	0,00773	0,06854
	Equal variances not assumed			0,113	248,989	0,910	0,00773	0,06824

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Theo đó, giá trị Sig. của việc kiểm định Levene là 0,561, lớn hơn 0,05 nên phương sai giữa hai giới tính là không khác nhau. Khi đó, giá trị Sig. T-test của phương sai đồng nhất cần được xem xét. Nhận thấy giá trị Sig T-test có giá trị 0,91 ($> 0,05$) nên có thể kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ lòng trung thành của những đáp viên có giới tính khác nhau. Suy rộng ra, điều này cho thấy mức độ bình đẳng, không biệt về giới trong các chính sách của các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

4.5.2. Khác biệt về độ tuổi

Đánh giá sự khác biệt về độ tuổi đến lòng trung thành của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí được thực hiện bằng kiểm định one-way ANOVA với kết quả được thể hiện trong bảng 4.15 và 4.16.

Bảng 4.15: Kết quả kiểm định one-way ANOVA khác biệt về độ tuổi của lòng trung thành nhân viên

Test of Homogeneity of Variances			
Lòng trung thành			
Thống kê Levene	Bậc tự do df1	Bậc tự do df2	Mức ý nghĩa Sig.
4,046	3	252	0,008

ANOVA					
Lòng trung thành					
	Tổng bình phương độ lệch	Bậc tự do df	Bình quân bình phương độ lệch	F	Mức ý nghĩa Sig.
Giữa các nhóm	10,774	3	3,591	13,939	0,000
Trong nhóm	64,926	252	0,258		
Tổng	75,700	255			

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Kết quả kiểm định Levene cho thấy giá trị Sig. ghi nhận được là 0,008 ($< 0,05$) nên phương sai giữa các nhóm tuổi là không đồng nhất.

Bảng 4.16: Kết quả kiểm định Welch

Robust Tests of Equality of Means				
Lòng trung thành				
	Statistic^a	df1	df2	Sig.
Welch	11,767	3	47,889	0,000
a. Asymptotically F distributed.				

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Bảng 4.17: Bảng thống kê mô tả sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo độ tuổi

Descriptives						
Lòng trung thành						
Độ tuổi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
<30 tuổi	62	3,7387	0,67904	0,08624	3,5663	3,9112
30-34 tuổi	104	4,0462	0,48450	0,04751	3,9519	4,1404
35-44 tuổi	78	4,2462	0,35737	0,04046	4,1656	4,3267
>45 tuổi	12	4,4333	0,50332	0,14530	4,1135	4,7531
Tổng	256	4,0508	0,54485	0,03405	3,9837	4,1178

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Tiếp tục kiểm định Welch cho thấy giá trị Sig. Welch có giá trị 0,000 ($< 0,05$) nên có thể kết luận có sự khác biệt trung bình giữa độ tuổi đối với lòng trung thành

của các nhân viên làm việc tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Như vậy, tùy thuộc vào tuổi đời của người lao động mà mức độ trung thành của họ đối với công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí sẽ khác nhau. Cụ thể, dựa vào bảng thống kê mô tả sự khác biệt về lòng trung thành theo độ tuổi, có thể thấy mức độ trung thành của nhân viên tăng dần theo độ tuổi. Người lao động có độ tuổi càng cao thì càng trung thành với công ty. Có thể giải thích lý do là vì người lao động lớn tuổi có xu hướng thích ổn định với công việc nên mức độ gắn bó của họ với công ty cao, còn người lao động trẻ có chiều hướng thích trải nghiệm nên sẽ có mức độ trung thành ít hơn.

4.5.3. Khác biệt về trình độ học vấn

Tiếp tục kiểm định one-way ANOVA cho đặc điểm trình độ học vấn, ta có được kết quả như bảng sau:

Bảng 4.18: Kết quả kiểm định one-way ANOVA khác biệt về trình độ học vấn của lòng trung thành nhân viên

Test of Homogeneity of Variances			
Lòng trung thành			
Thống kê Levene	Bậc tự do df1	Bậc tự do df2	Mức ý nghĩa Sig.
1,357	3	252	0,257

ANOVA					
Lòng trung thành					
	Tổng bình phương độ lệch	Bậc tự do df	Bình quân bình phương độ lệch	F	Mức ý nghĩa Sig.
Giữa các nhóm	0,252	3	0,084	0,281	0,839

Trong nhóm	75,448	252	0,299		
Tổng	75,700	255			

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Đối với trình độ học vấn, thống kê Levene chỉ ra mức ý nghĩa Sig. có giá trị là $0,257 > 0,05$, nghĩa là phương sai của các nhóm so sánh là đồng nhất nên thỏa điều kiện để xem xét tiếp theo.

Bảng 4.19: Kết quả kiểm định Welch

Robust Tests of Equality of Means				
Lòng trung thành				
	Statistic^a	df1	df2	Sig.
Welch	0,410	3	49,262	0,747
a. Asymptotically F distributed.				

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Kết quả kiểm định Welch cho thấy mức ý nghĩa Sig. đạt 0,747 ($> 0,05$) nên ta có thể khẳng định không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về trình độ học vấn của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí đối với lòng trung thành của họ dành cho tổ chức. Như vậy, cho dù nhân viên có trình độ là trung cấp, cao đẳng, đại học hay sau đại học thì bằng cấp không phải là nhân tố tác động đến sự gắn bó của họ đối với các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

4.5.4. Khác biệt về vị trí công tác

Áp dụng kiểm định one-way ANOVA cho đặc điểm vị trí công tác, kết quả nhận được thể hiện ở bảng 4.20.

Bảng 4.20: Kết quả kiểm định one-way ANOVA khác biệt về vị trí công tác của lòng trung thành nhân viên

Test of Homogeneity of Variances			
Lòng trung thành			
Thống kê Levene	Bậc tự do df1	Bậc tự do df2	Mức ý nghĩa Sig.
1,448	2	253	0,237

ANOVA					
Lòng trung thành					
	Tổng bình phương độ lệch	Bậc tự do df	Bình quân bình phương độ lệch	F	Mức ý nghĩa Sig.
Giữa các nhóm	3,556	2	1,778	6,236	0,002
Trong nhóm	72,144	253	0,285		
Tổng	75,700	255			

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Mức ý nghĩa Lavene của thống kê Lavene có mức ý nghĩa là 0,237 ($> 0,05$) nên phương sai của các nhóm so sánh là đồng nhất. Tiếp tục kiểm định Welch, kết quả thu được là:

Bảng 4.21: Kết quả kiểm định Welch

Robust Tests of Equality of Means				
Lòng trung thành				
	Statistic^a	df1	df2	Sig.

Welch	7,905	2	43,510	0,001
a. Asymptotically F distributed.				

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Vì giá trị Sig. của kiểm định Welch có giá trị là 0,01 ($< 0,05$) nên kết luận được có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ hài lòng của nhân viên thuộc các vị trí công việc khác nhau. Theo bảng thống kê mô tả sự khác biệt lòng trung thành theo vị trí công tác, nhận thấy vị trí tổ trưởng / tổ phó và quản lý sẽ có mức độ trung thành cao hơn những vị trí nhân viên. Đây là điều dễ hiểu khi các vị trí quản lý cấp cơ sở như tổ phó / tổ trưởng hay quản lý cấp trung như phó / trưởng bộ phận phần lớn là những người có thâm niên công tác lâu, gắn bó với doanh nghiệp nhiều năm và độ tuổi của họ cũng khá lớn nên sẽ chú trọng đến sự ổn định của công việc. Ngoài ra, các vị trí này cũng có mức lương - thưởng - phúc lợi cao nên xu hướng gắn bó của họ cũng sẽ cao. Ngoài ra, các vị trí quản lý này là những người hiểu rõ giá trị cốt lõi và mục tiêu của doanh nghiệp, là những người đóng góp vào quá trình xây dựng các chiến lược, chính sách của công ty nên mức độ cống hiến và hy sinh quyền lợi của bản thân cho quyền lợi chung của tổ chức cũng sẽ cao hơn vị trí cấp thấp là nhân viên.

Bảng 4.22: Bảng thống kê mô tả sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo vị trí công tác

Descriptives						
Lòng trung thành						
Vị trí công tác	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Nhân viên	191	3,9948	0,51399	0,03719	3,9214	4,0681
Tổ phó/ Tổ trưởng	44	4,3091	0,45943	0,06926	4,1694	4,4488

Quản lý	21	4,0190	0,80226	0,17507	3,6539	4,3842
Tổng	256	4,0508	0,54485	0,03405	3,9837	4,1178

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

4.5.5. Khác biệt về thâm niên

Tương tự cho đặc điểm thâm niên công tác, kết quả kiểm định one-way ANOVA được trình bày ở bảng 4.23.

Bảng 4.23: Kết quả kiểm định one-way ANOVA khác biệt về thâm niên công tác của lòng trung thành nhân viên

Test of Homogeneity of Variances			
Lòng trung thành			
Thống kê Levene	Bậc tự do df1	Bậc tự do df2	Mức ý nghĩa Sig.
1,112	3	252	0,345

ANOVA					
Lòng trung thành					
	Tổng bình phương độ lệch	Bậc tự do df	Bình quân bình phương độ lệch	F	Mức ý nghĩa Sig.
Giữa các nhóm	6,336	3	2,112	7,673	0,000
Trong nhóm	69,364	252	0,275		
Tổng	75,700	255			

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Theo đó, thống kê Lavene có mức ý nghĩa Sig. là 0,345 ($> 0,05$) nên phương sai của các nhóm so sánh là đồng nhất và thoả điều kiện để xem xét tiếp theo.

Bảng 4.24: Kết quả kiểm định Welch

Robust Tests of Equality of Means				
Lòng trung thành				
	Statistic^a	df1	df2	Sig.
Welch	7,264	3	59,104	0,000
a. Asymptotically F distributed.				

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

Thực hiện kiểm định Welch, nhận thấy giá trị Sig. là 0,000 ($< 0,05$) nên kết luận có sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu theo thâm niên công tác. Theo bảng mô tả lòng trung thành theo thâm niên công tác, có thể nhận thấy chiều hướng gia tăng của lòng trung thành theo số năm kinh nghiệm của người lao động. Như vậy, người lao động có thâm niên làm việc càng cao thì càng trung thành với công ty mà họ công tác. Đây là tính chất phù hợp với thực tiễn vì nhân viên có tuổi nghề càng cao thì mức độ gắn bó của họ với tổ chức càng cao, tình cảm của họ dành cho tổ chức cũng tăng dần theo năm tháng và do đó, sự trung thành của họ đối với tổ chức cũng cao hơn những người có tuổi nghề ít hơn.

Bảng 4.25: Bảng thống kê mô tả sự khác biệt về lòng trung thành của nhân viên theo thâm niên công tác

Descriptives						
Lòng trung thành						
Thâm niên công tác	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound

<3 năm	38	3,7789	0,60768	0,09858	3,5792	3,9787
3-7 năm	122	3,9984	0,55536	0,05028	3,8988	4,0979
7-10 năm	79	4,2000	0,41510	0,04670	4,1070	4,2930
>10 năm	17	4,3412	0,55572	0,13478	4,0555	4,6269
Tổng	256	4,0508	0,54485	0,03405	3,9837	4,1178

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích SPSS

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã trình bày các kết quả nghiên cứu của đề tài sau khi thu thập dữ liệu khảo sát. Các kết quả của việc phân tích thống kê mô tả được trình bày một cách cụ thể của từng nhân tố, đưa ra đặc điểm tổng quan của mẫu và bộ dữ liệu thu thập được. Ngoài ra, việc đánh giá độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy và kiểm định sự khác biệt về các đặc điểm của mẫu đến biến phụ thuộc cũng được nghiên cứu chi tiết.

Trừ nhân tố viễn cảnh tương lai không đạt yêu cầu về hệ số tương quan và độ tin cậy trong đánh giá tương quan Pearson, 6 thang đo còn lại đều đạt yêu cầu và được đánh giá thông qua 32 biến quan sát. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy tất cả 6 yếu tố này của mô hình đều có ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên làm việc tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Theo đó, nhân tố sự hỗ trợ của cấp trên có ảnh hưởng mạnh nhất, theo sau là các yếu tố đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự trao quyền, môi trường làm việc, bản chất công việc và nhân tố lương - thưởng - phúc lợi có mức ảnh hưởng ít nhất.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU, ĐỊNH HƯỚNG NÂNG CAO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÀNH DỊCH VỤ KỸ THUẬT DẦU KHÍ VÀ MỘT SỐ Ý KIẾN ĐỀ XUẤT

5.1. Kết luận vấn đề nghiên cứu

5.1.1. Tóm tắt nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu được thực hiện với mục tiêu đặt ra ban đầu là xác định và kiểm chứng các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các thành tố lên lòng trung thành và đánh giá sự khác biệt của các đặc điểm cá nhân lên lòng trung thành của nhân viên. Dựa trên các cơ sở lý thuyết về lòng trung thành và các mô hình nghiên cứu trước đây, tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 7 biến độc lập bao gồm lương - thưởng - phúc lợi, môi trường làm việc, bản chất công việc, đào tạo và cơ hội thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, sự trao quyền và viễn cảnh tương lai và biến phụ thuộc là lòng trung thành của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu.

Nhìn chung, mô hình nghiên cứu của đề tài được xây dựng dựa trên nền tảng mô hình các yếu tố động viên của Kovach (1987) và nghiên cứu của Eskildsen và cộng sự (2004) về sự hài lòng của nhân viên. Các lý thuyết khác như tháp nhu cầu của Maslow, chỉ số mô tả công việc JDI hay mô hình khảo sát sự thỏa mãn JSS đóng vai trò là cơ sở để tác giả nắm được những đặc điểm tạo nên sự hài lòng và lòng trung thành, từ đó hình thành được các ý tưởng xây dựng mô hình và các biến quan sát cụ thể cho từng nhân tố.

Sau khi nghiên cứu lý thuyết, tác giả tiến hành nghiên cứu định tính bằng hình thức phỏng vấn 5 người là nhân viên tại các phòng ban khác nhau tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu nhằm tìm ra nhân tố mới và đánh giá sự phù hợp của bảng hỏi và thang đo. Kết thúc quá trình nghiên cứu định tính, tác giả xây dựng được mô hình gồm 7 nhân tố, không thay đổi so với đề xuất và thang đo chính thức gồm 46 biến quan sát và chuyển sang giai đoạn nghiên cứu định lượng trên kích cỡ mẫu là 256 trong khoảng thời gian tháng 4 năm 2021.

Sau quá trình xử lý và phân tích dữ liệu khảo sát bằng phần mềm SPSS v20.0 gồm các bước thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích mô hình hồi quy và kiểm định sự khác biệt giữa các đặc điểm cá nhân đến lòng trung thành của nhân viên, kết quả tác giả xác định được nhân tố viễn cảnh tương lai không tương quan với biến phụ thuộc là lòng trung thành của nhân viên với độ tin cậy thấp nên đã bị loại khỏi mô hình nghiên cứu. Như vậy, kết quả nghiên cứu đã xác định được có 6 nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu theo mức độ giảm dần bao gồm: sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, đào tạo và cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, sự trao quyền, bản chất công việc và lương - thưởng - phúc lợi. Nghiên cứu cũng cho thấy các biến độc lập có tương quan thuận chiều với biến phụ thuộc. Ngoài ra, việc kiểm định các giả thuyết đặt ra ngay từ đầu giúp tác giả chứng minh sự phù hợp của mô hình nghiên cứu và củng cố độ tin cậy của kết quả nghiên cứu. Song song đó, kết quả kiểm định T-test và phân tích ANOVA cũng chỉ ra không có sự khác biệt có ý nghĩa giữa nam và nữ đối với lòng trung thành của nhân viên cũng như không tìm ra sự khác biệt về trình độ học vấn có ảnh hưởng đến lòng trung thành. Tuy nhiên, kết quả đã chứng minh tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về độ tuổi, vị trí công tác và thâm niên công tác đến lòng trung thành của người lao động tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu. Theo đó, nhân viên có tuổi đời, tuổi nghề và vị trí càng cao thì càng có xu hướng trung thành hơn với công ty trong khi những người trẻ, ít kinh nghiệm và đảm nhận vị trí thấp hơn có chiều hướng ít trung thành hơn.

5.1.2. Một số hàm ý

Trong các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên, nhân tố sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất trong khi yếu tố lương - thưởng - phúc lợi lại có tác động yếu nhất đến biến phụ thuộc lòng trung thành cho thấy xu hướng trung thành của người lao động tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu đã chuyển dịch từ xem trọng các giá trị vật chất như thu nhập sang đề cao các giá trị tinh thần như hỗ trợ của đồng nghiệp và cấp trên.

Hệ số R^2 hiệu chỉnh trong bước phân tích hồi quy của nghiên cứu là 0,747, nghĩa là 6 nhân tố trong mô hình có thể giải thích được 74,7% sự biến thiên dữ liệu của biến phụ thuộc lòng trung thành. Do đó, ngoài 6 nhân tố kể trên, còn có các nhân tố khác ngoài nghiên cứu có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

Nhân tố viễn cảnh tương lai tuy không ảnh hưởng đến lòng trung thành ở mức có ý nghĩa thống kê ở thời điểm nghiên cứu. Điều này có thể lý giải do tình hình dịch bệnh COVID-19 tại Việt Nam được kiểm soát tốt, các loại vắc-xin phòng ngừa COVID-19 đã xuất hiện và người dân bắt đầu được tiêm chủng, tình hình giao thương giữa các nước được cải thiện khiến nhu cầu dầu khí tăng trở lại khiến giá dầu đang trên đà phục hồi. Do đó, người lao động trong ngành dầu khí nói chung và mảng dịch vụ kỹ thuật nói riêng đã có cơ sở cho sự lạc quan về tương lai của ngành và kỳ vọng về sự ổn định của công việc trong tương lai. Thế nhưng, dưới góc nhìn của một nhà quản trị, nhân tố viễn cảnh tương lai vẫn rất cần được quan tâm bởi nếu tình hình không sáng sủa, yếu tố này diễn biến theo chiều hướng xấu sẽ tạo ra sự bất mãn trong nhân viên và là nguyên nhân khiến họ sớm ra đi.

5.2. Định hướng nâng cao nguồn nhân lực của ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí

Với xu thế toàn cầu hoá mạnh mẽ của thời đại công nghiệp 4.0, sự cạnh tranh giữa các quốc gia trên thế giới ngày càng trở nên khốc liệt và gay gắt. Việt Nam không nằm ngoài guồng quay này khi các đường lối, chính sách của Đảng và nhà nước qua các kỳ Đại hội đều nhấn mạnh đến sự cần thiết và cấp bách của việc công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước với xu hướng chuyển dịch cơ cấu kinh tế từ nông lâm nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Điều này làm cho ngành dịch vụ, đặc biệt là dịch vụ kỹ thuật dầu khí trở thành một trong những ngành được ưu tiên phát triển trong thời kỳ mới. Hơn nữa, Việt Nam với vị trí địa lý thuận lợi với đường bờ biển dài, gần trung tâm của Đông Nam Á, giáp biển Đông, nơi có hoạt động khai thác, thương mại dầu khí nhộn nhịp và trữ lượng dầu khí khổng lồ đem đến cho Việt Nam nhiều tiềm năng và cơ hội phát triển ngành dầu khí nói chung và dịch vụ kỹ thuật dầu khí nói riêng thành trung tâm của khu vực và trên thế giới. Với mục tiêu này, yêu cầu phải có những biện pháp thúc đẩy mảng dịch vụ dầu khí phù hợp. Để làm được điều

này đòi hỏi phải quan tâm vấn đề con người chú trọng phát triển nguồn nhân lực dịch vụ kỹ thuật thật sự giỏi và mạnh. Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người đến sự phát triển của ngành, nhà nước và tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam đã có một số nghị quyết, quyết định tạo nên bộ khung định hướng cho sự phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao của ngành dầu khí nói riêng và dịch vụ kỹ thuật dầu khí nói chung ở Việt Nam như sau:

“Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tập đoàn dầu khí Việt Nam giai đoạn 2009 - 2015 và định hướng đến năm 2025” và “Kế hoạch triển khai chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực giai đoạn 2010 - 2015” được tập đoàn dầu khí Việt Nam phê duyệt với mục tiêu “xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, khoa học - công nghệ và công nhân kỹ thuật dầu khí Việt Nam đồng bộ, có trình độ chuyên môn kỹ thuật, khoa học công nghệ, nghiệp vụ quản lý và điều hành ngang tầm quốc tế để tự điều hành các hoạt động dầu khí trong nước và nước ngoài với hiệu quả kinh tế cao, phù hợp với chiến lược phát triển ngành dầu khí Việt Nam” (Nguyễn Ngọc Linh, 2021)

Quyết định số 1748/QĐ-TTg ngày 14/10/2015 do Thủ tướng ban hành Chiến lược phát triển ngành dầu khí đến năm 2025 và định hướng 2035 đã đặt ra chủ trương cho ngành dầu khí Việt Nam phát triển đi đôi với phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình, nhấn mạnh đến yếu tố nhân lực trình độ cao để làm chủ kỹ thuật công nghệ tiên tiến, hiện đại trong môi trường làm việc quốc tế. Đây là cơ sở và khung pháp lý cần thiết để tạo động lực cho ngành dầu khí có những bước chuyển mình trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình.

Thực hiện quyết định 1748/QĐ-TTg của Chính phủ và để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngành dầu khí đáp ứng nhu cầu phát triển, tập đoàn dầu khí đã xây dựng chiến lược đào tạo cụ thể tiếp theo cho giai đoạn 2011 đến 2015. Trong đó, các giải pháp chủ yếu là tăng cường đào tạo chuyên sâu ngắn hạn và dài hạn cho các trình độ thạc sĩ, tiến sĩ với nhiều hình thức khác nhau, chú trọng đào tạo chuyên gia ở các lĩnh vực chuyên môn, tập trung đào tạo thạc sĩ chuyên sâu ở các đơn vị sản xuất kinh doanh, đào tạo tiến sĩ ở các đơn vị nghiên cứu khoa học.

Những hành động, quyết định, chiến lược kể trên là một vài trong rất nhiều nỗ lực của nhà nước và tập đoàn dầu khí Việt Nam cùng với các doanh nghiệp phối hợp để hiện thực hóa mục tiêu phát triển toàn diện ngành dầu khí, tạo động lực vững chắc để góp phần đưa nền kinh tế phát triển và thịnh vượng, góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

5.3. Nội dung một số đề xuất

5.3.1. Đề xuất chung

Thời gian gần đây, ngành dầu khí nổi lên với một số sự kiện tiêu cực liên quan đến việc quản trị yếu kém của những người đứng đầu làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín, danh tiếng của ngành và sâu xa hơn là ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động tại các công ty trong ngành nói chung và tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu nói riêng. Điều này nếu không chấn chỉnh và khắc phục có thể tạo tiền lệ xấu và ảnh hưởng đến sự tin tưởng và trung thành của người lao động đối với ngành dầu khí. Vì vậy, với tư cách là những nhạc trưởng và đầu tàu của ngành, các cấp quản lý cần thực hiện việc sắp xếp và đổi mới cơ cấu tổ chức theo mô hình Công ty Mẹ - Con được Chính phủ phê duyệt, không ngừng hoàn thiện mô hình hoạt động và mô hình quản trị. Song song đó, việc cơ cấu lại đầu tư và hoàn thiện công tác quản trị tài chính doanh nghiệp, thường xuyên rà soát các danh mục đầu tư không sinh lời, không đầu tư vào các lĩnh vực không phải lĩnh vực chính cũng cần được chú ý nhằm đảm bảo việc vấn đề hiệu quả kinh tế. Ngoài ra, cần nâng cao năng lực, hiệu lực và quản trị doanh nghiệp, vận dụng các phương pháp, các mô hình quản trị tiên tiến trên thế giới cũng như quy hoạch, lựa chọn và bổ nhiệm đúng người, có năng lực, có tâm, có tầm vào đội ngũ quản trị. Bên cạnh đó, cần hoàn thiện cơ chế phân cấp, phân quyền, uỷ quyền trong công tác quản trị và điều hành doanh nghiệp, xác định rõ các chức năng, quyền hạn và trách nhiệm của các cấp lãnh đạo, xây dựng mô hình vị trí mô tả công việc của người lao động nhằm phát huy sức mạnh tổng hợp trong từng đơn vị. Có như vậy mới tạo được lòng tin cho người lao động trong ngành nói chung và tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí nói riêng, làm tiền đề để họ an tâm công tác và cống hiến năng lực cho công việc, vì sự phát triển chung của doanh nghiệp và ngành dầu khí.

Ngoài ra, sự bùng phát của dịch bệnh COVID-19 và giá dầu giảm sâu trong thời gian qua đã ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp dầu khí nói chung và dịch vụ kỹ thuật dầu khí nói riêng khiến một số doanh nghiệp phải chấp nhận cắt giảm nhân sự và cắt giảm các chính lương - thưởng - phúc lợi của nhân viên. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến tâm lý của người lao động mà còn cho thấy khả năng dự báo và phân bổ nguồn lực của các doanh nghiệp là chưa hợp lý. Vì vậy, để tăng lòng trung thành của đội ngũ nhân viên, nhà quản trị cần thực hiện các nghiên cứu và đưa ra dự báo về tình hình kinh doanh nhằm hoạch định cách chiến lược và phân bổ nguồn lực hợp lý nhằm tránh tình trạng việc nhiều nhưng người không có hoặc tuyển dụng nhiều nhưng không có việc. Có như thế, người lao động mới có lòng tin và tiếp tục cống hiến năng lực của mình và gắn bó lâu dài với công ty.

5.3.2. Đề xuất chi tiết từng nhân tố

5.3.2.1. Đề xuất với nhân tố lương - thưởng - phúc lợi

Nhân tố lương - thưởng - phúc lợi đứng cuối cùng trong số 6 nhân tố ảnh hưởng đến biến phụ thuộc lòng trung thành trong mô hình nghiên cứu. Mặc dù khi so sánh với các nhân tố còn lại trong mô hình, yếu tố lương - thưởng - phúc lợi không phải là yếu tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhưng rõ ràng, vấn đề lương - thưởng - phúc lợi vẫn là yếu tố rất quan trọng và đóng vai trò là nhân tố duy trì đối với người lao động bởi đây là nhân tố giải quyết bậc đầu tiên trong các thang bậc của tháp nhu cầu Maslow. Do đó, nếu những yếu tố này không được duy trì và quan tâm đúng mức sẽ tạo ra sự bất mãn trong nhân viên khiến lòng trung thành của họ có thể giảm đi nhanh chóng. Nhằm gia tăng lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức khi xét đến yếu tố thu nhập, tác giả đề xuất một số ý kiến sau đây:

Đầu tiên, nhà quản trị cần đảm bảo vấn đề lương - thưởng - phúc lợi là công bằng với tất cả nhân viên không chỉ trong nội bộ phòng ban mà còn giữa các phòng ban với nhau. Sự công bằng cần được thể hiện qua sự phù hợp giữa mức thu nhập mà người lao động nhận được với năng lực và công sức mà họ bỏ ra khi đảm nhận công việc đó. Để thực hiện điều này, cần thiết phải tiến hành đánh giá nhân viên định kỳ và chính xác, công tâm và minh bạch, kết quả công việc cần đi đôi với mục tiêu và

tính chất công việc cụ thể. Theo đó, mỗi nhân viên cần đặt ra mục tiêu hoàn thành công việc vào đầu tháng và chính họ sẽ tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc vào cuối tháng. Sau đó, các nhà quản trị cấp cơ sở và cấp trung sẽ tiến hành đánh giá lại và cho điểm dựa trên khả năng hoàn thành công việc và một số yếu tố khác như mức độ chấp hành kỷ luật, nội quy lao động của nhân viên. Dựa trên số điểm đạt được, nhân viên sẽ nhận được mức lương - thưởng tương ứng.

Thứ hai, nhà quản trị cần cho thấy các chính sách lương - thưởng - phúc lợi của doanh nghiệp là rõ ràng và minh bạch, có lộ trình rõ ràng qua đó giúp nhân viên có mục tiêu, động lực để phấn đấu và phát huy năng lực bản thân trong công tác cũng như góp phần làm giảm thiểu được tâm lý so sánh, bất mãn trong nhân viên.

Thứ ba, doanh nghiệp cần cho thấy các chính sách thưởng và phúc lợi là hấp dẫn đối với người lao động và không ngừng đổi mới nhằm thu hút, giữ chân nhân tài. Mặc dù ngành dầu khí là một trong những ngành có mức thu nhập tương đối cao so với các ngành khác nhưng do phần lớn các công ty dầu khí tại Việt Nam, đặc biệt là các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí đều chịu sự quản lý của tập đoàn nên mức lương nhìn chung là có mức độ và khung bậc nhất định. Do đó, bằng quyền tự chủ của mình, các công ty dịch vụ có thể cân đối thu chi và đề ra các chính sách phù hợp như thưởng theo kết quả công việc hoặc thưởng định kỳ kết hợp với các chính sách trợ cấp, phúc lợi không chỉ cho người lao động mà còn cho con em, người thân của người lao động nhằm gia tăng sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc, góp phần vào việc nâng cao lòng trung thành và sự gắn bó của họ đối với doanh nghiệp.

Thứ tư, hiện nay một số công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí đang thực hiện chế độ lương - thưởng theo hình thức khoán gọn cho một bộ phận nhân viên, thường là những người có thâm niên công tác trong công ty còn ít. Theo đó, mức lương - thưởng của nhân viên không được đánh giá theo bậc mà được khoán ở một mức nhất định, điều này thể hiện sự cào bằng trong mức lương - thưởng của những nhân viên mới vào công ty và có thể không đánh giá đúng được chính xác mức độ cống hiến và năng lực mà nhân viên thể hiện, về lâu dài có thể triệt tiêu động lực và khả năng sáng của nhân viên, trong khi nhân viên mới đa phần là những người trẻ, nhiều năng lượng và nhiệt huyết. Có thể đây chính là nguyên nhân lý giải vì sao nhóm người trẻ, vị trí thấp và

tuổi nghề ít là những người có mức độ trung thành ít nhất theo kết quả nghiên cứu. Vì vậy, với vai trò là các nhà hoạch định chiến lược của doanh nghiệp, các nhà quản trị có thể gia tăng sự trung thành của nhóm nhân viên trẻ tuổi bằng việc bãi bỏ hình thức khoán gọn và thực hiện sự công bằng trong các chính sách lương - thưởng cho toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp.

Cuối cùng, ngoài chính sách về lương - thưởng - phúc lợi, các chính sách thi đua khen thưởng cũng cần được chú trọng. Bên cạnh hình thức khen thưởng là tiền mặt như truyền thống thì có thể bổ sung bằng các hình thức khác về tinh thần, đảm bảo khen thưởng đúng lúc, kịp thời, động viên, khuyến khích nhân viên chân thành. (B.T.M.Thu, L.N.Đ.Khôi, 2016). Có thể nói, thực hiện chính sách khen thưởng chính là đáp ứng nhu cầu được tôn trọng và ghi nhận theo tháp nhu cầu Maslow. Đây là nhu cầu thuộc nhóm nhu cầu bậc cao, do đó, việc ghi nhận và khen thưởng kịp thời sẽ giúp nhân viên thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và có động lực để hướng tới cấp bậc cuối cùng trong tháp Maslow, nhu cầu được khẳng định mình, khi đó năng lực phát huy sáng tạo của người lao động sẽ được tối ưu và là đòn bẩy giúp họ chinh phục những tầm cao mới.

5.3.2.2. Đề xuất với nhân tố môi trường làm việc

Theo kết quả phân tích hồi quy, nhân tố môi trường làm việc đứng vị trí thứ 3 trong số các nhân tố có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu. Đây là nhân tố có sức ảnh hưởng tương đối mạnh mẽ đến biến phụ thuộc do đó rất cần được các nhà quản trị lưu tâm khi xem xét các chính sách nhằm giữ chân người lao động. Một số đề xuất có thể kể ra như sau:

Thứ nhất, ngành dầu khí là ngành đặc thù đòi hỏi các tiêu chuẩn về kỹ thuật và chất lượng rất cao và nghiêm ngặt, hơn nữa với tính chất là các công ty dịch vụ, các khách hàng của doanh nghiệp là những công ty tên tuổi trong và ngoài nước nên việc đảm bảo môi trường làm việc an toàn, thân thiện và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế là điều rất quan trọng. Bởi vì, khi doanh nghiệp để xảy ra trường hợp mất an toàn lao động, đặc biệt là ảnh hưởng đến tính mạng của người lao động thì uy tín của doanh

nghiệp chắc chắn sẽ giảm sút rất mạnh trong mắt các nhà đầu tư. Vì vậy, có thể nói, an toàn lao động là vấn đề sống còn của một doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí. Hiện nay, vấn đề an toàn lao động tại các doanh nghiệp thực hiện tương đối tốt, thể hiện qua việc mức điểm đánh giá của người lao động thông qua khảo sát là khá cao, trung bình đạt trên 4 trong thang điểm Likert 5 mức. Tuy nhiên, các doanh nghiệp chú ý không được lơ là vấn đề an toàn lao động, cần tiếp tục thực hiện tốt việc đảm bảo môi trường lao động, đặc biệt là khối lao động sản xuất trực tiếp, đảm bảo môi trường lao động được an toàn, nhận diện và triệt tiêu các nguy cơ tiềm ẩn dẫn đến việc mất an toàn thông qua việc triển khai các phương pháp nhận diện rủi ro như thẻ Hazard Observation Card hoặc Safety Observation Card. Về phần người lao động, vấn đề an toàn lao động và môi trường làm việc an toàn, thân thiện sẽ là cơ sở để người lao động an tâm công tác, hoàn thành nhiệm vụ được giao và góp phần vào sự thành công của tổ chức.

Thứ hai, khảo sát cho thấy vấn đề ánh sáng, độ ồn và nhiệt độ nơi làm việc mặc dù đạt số điểm trung bình tương đối cao trong khảo sát là 4,02 nhưng đây lại là yếu tố có mức điểm thấp nhất trong nhóm 5 biến quan sát sau khi hiệu chỉnh của nhân tố môi trường làm việc. Do đó, các nhà quản trị của các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí cũng cần chú ý đến yếu tố này khi xem xét các giải pháp nâng cao lòng trung thành của nhân viên. Các yếu tố này tuy là yếu tố ngoại cảnh nhưng lại tác động trực tiếp và liên tục lên người lao động trong quá trình thực hiện công việc nên lâu dài sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe và năng suất lao động của nhân viên. Để giải quyết yếu tố này đòi hỏi các doanh nghiệp phải thường xuyên theo dõi và nâng cấp cơ sở vật chất nơi làm việc như gắn thêm các thiết bị làm mát, nâng cấp cải tạo, gắn mái che nơi công trình, sắp xếp trang thiết bị vật tư và bố trí nơi làm việc hợp lý đảm bảo sự thông thoáng, sử dụng các vật liệu cách nhiệt, cách âm và cung cấp trang thiết bị bảo hộ lao động phù hợp cho người lao động.

Thứ ba, người lao động nhìn chung đánh giá cao vị trí nơi làm việc là thuận tiện và dễ dàng đi lại, tuy nhiên khảo sát vẫn ghi nhận những trường hợp đánh giá biến quan sát này là hoàn toàn không đồng ý chứng tỏ vẫn còn một bộ phận nhỏ người lao động bất mãn với yếu tố này. Vì vậy, để gia tăng hơn nữa sự hài lòng chung của người

lao động đối với nhân tố môi trường làm việc, các nhà quản lý tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu có thể lưu tâm đến biến quan sát này bằng các biện pháp thiết thực và cụ thể trong khả năng của mình như thực hiện việc đưa đón cán bộ công nhân viên mỗi ngày, bố trí, xây dựng các ký túc xá để nhân viên ở xa có thể thuận tiện đi lại, thường xuyên thăm hỏi, hỗ trợ và động viên nhân viên làm việc xa quê nhà.

Thứ tư, thực tế hiện nay cho thấy một số doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu có khung giờ làm việc bắt đầu từ 7 giờ hoặc 7h30 sáng. Trong khi đây cũng là khung giờ đưa con đến trường của phần lớn các gia đình có con nhỏ nên dẫn đến việc, người lao động không có đủ thời gian để chăm lo cho con cái và vấn đề đi làm muộn thường hay xảy ra. Điều này có ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất, sự thoải mái trong công việc và hơn hết là kỷ luật lao động trong doanh nghiệp và về lâu dài sẽ ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của người lao động. Vì vậy, khi xem xét đến các giải pháp của yếu tố môi trường làm việc nhằm cải thiện sự trung thành của nhân viên, nhà quản trị tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí cần nghiên cứu đề xuất các giải pháp bố trí thời gian làm việc phù hợp hơn. Theo đó, thời gian làm việc của các doanh nghiệp nên bắt đầu muộn hơn, có thể bắt đầu từ 8h hoặc 8h30 và thời gian nghỉ trưa được rút ngắn lại hoặc tan ca muộn hơn. Như vậy, người lao động có khả năng chu toàn cho gia đình nhiều hơn, chăm lo con cái tốt hơn và đảm bảo sự thỏa mãn của họ đối với công việc cũng cao hơn.

Cuối cùng, là một tập thể thì vấn đề đoàn kết trong nội bộ doanh nghiệp là vấn đề mang tính chất sống còn bởi lẽ doanh nghiệp sẽ không thể phát triển một cách bình thường nếu nội bộ trong doanh nghiệp có sự đấu đá lẫn nhau. Do đó, để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cũng như gia tăng sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức, nhà quản trị cần lưu ý đến vấn đề nâng cao sự đoàn kết giữa các nhân viên trong phòng ban cũng như giữa các phòng ban với nhau. Theo đó, bộ phận công đoàn của các doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các chương trình giao lưu giữa các bộ phận như các cuộc thi văn nghệ, các giải thi đấu thể thao hay các sự kiện team building mang tính tập thể nhằm tạo ra sự gắn kết giữa các nhân viên với nhau, vô

hình sợi dây liên kết giữa nhân viên với tổ chức cũng được hình thành và bền chặt, từ đó góp phần không nhỏ vào lòng trung thành của nhân viên dành cho tổ chức.

5.3.2.3. Đề xuất với nhân tố bản chất công việc

Nhân tố bản chất công việc có mức độ ảnh hưởng không lớn đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu nhưng lại là yếu tố ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng công việc của người lao động nên các doanh nghiệp cần chú ý đến nhân tố này khi xem xét các giải pháp nhằm cải thiện lòng trung thành của nhân viên, cụ thể như sau:

Trong quá trình tuyển dụng, nhà quản trị cần cho nhân viên biết rõ về mô tả, chức năng, nhiệm vụ và vai trò của công việc mà nhân viên đảm nhận, từ đó giúp họ có những định hướng và có bức tranh tổng thể về tương lai công việc, lường trước được những khó khăn phía trước và giúp họ tránh được những ảo tưởng hay thất vọng khi bước chân vào công việc thực tế (H.N.K.Giao và cộng sự, 2017). Song song đó, nhà quản trị cần xây dựng các chính sách tuyển dụng phù hợp, đảm bảo chọn đúng người, đúng chuyên môn và đúng năng lực. Việc này không những giúp doanh nghiệp giảm bớt các gánh nặng phải đào tạo lại mà còn giúp người lao động hòa nhập nhanh với môi trường mới, phát huy được sở trường, năng lực và khai thác tối đa trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm bản thân.

Ngoài ra, với tính chất của ngành nghề dịch vụ, công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí phần lớn là theo dự án nên vừa đòi hỏi mức độ hoàn thành công việc, vừa phải đảm bảo thời gian tiến độ dự án. Do đó, vấn đề làm việc ngoài giờ, tăng ca của người lao động cần được quan tâm đúng mức. Thực tế cho thấy, khi được hỏi về mức độ hài lòng của nhân viên về việc tăng ca, kết quả cho thấy nhân viên đánh giá không cao yếu tố này, chứng tỏ mức độ hài lòng của họ dành cho biến quan sát này là không tốt. Mặc dù biến quan sát này đã bị loại bỏ khỏi nhóm nhân tố bản chất công việc do hệ số Cronbach's Alpha không đạt nhưng nhà quản trị không nên xem thường biến này bởi nếu doanh nghiệp không kiểm soát tốt vấn đề tăng ca, sức khỏe và năng suất nhân viên có thể suy giảm, người lao động không có thời gian cho gia đình và cá nhân, áp lực hoàn thành công việc đè nén dần

dà sẽ gây ra sự bất mãn trong nhân viên, từ đó ảnh hưởng không nhỏ đến ý định gắn bó lâu dài của nhân viên đối với công việc và công ty. Để làm được việc này, doanh nghiệp cần thường xuyên đánh giá khối lượng và phân bổ nguồn lực hợp lý, tránh gây áp lực lên một công việc hoặc bộ phận nào đó, khuyến khích nhân viên làm việc đúng giờ nhưng hiệu quả và năng suất, tránh phải tăng ca liên tục hoặc có các chính sách hỗ trợ nhân viên tăng ca như hỗ trợ các suất ăn trước khi tăng ca hay các chính sách nghỉ phép, nghỉ ca phù hợp.

5.3.2.4. Đề xuất với nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến

Nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến có mức độ ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí cao khi đây là nhân tố có hệ số tương quan cao thứ 2 trong số các nhân tố của mô hình nghiên cứu. Một số đề xuất có thể kể đến để gia tăng lòng trung thành của nhân viên như sau:

Hiện nay, vấn đề đào tạo nội bộ tại các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật ở Bà Rịa - Vũng Tàu nhìn chung hoạt động tương đối mạnh với tần suất tương đối thường xuyên. Tuy nhiên, nội dung của những buổi đào tạo nội bộ này phần lớn chỉ xoay quanh vấn đề chia sẻ và học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau mà thiếu đi tính học thuật và hàm lượng khoa học. Hơn nữa, việc đào tạo chỉ diễn ra trong phạm vi phòng ban mà không có sự tương tác, giao lưu với các doanh nghiệp khác cũng như thiếu sự liên kết giữa doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo, các viện nghiên cứu. Điều này có thể ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo và xa hơn là chất lượng của đội ngũ nguồn nhân lực. Do đó, để vấn đề đào tạo thực sự có hiệu quả, người lao động được tiếp cận với những tri thức mới mẻ, hiện đại, tiên tiến của khoa học công nghệ đòi hỏi doanh nghiệp phải liên kết với các trường đại học, các viện khoa học, viện hàn lâm và kết hợp với các nhà khoa học trong việc tổ chức các khóa học, khóa đào tạo cho người lao động. Song song đó, tri thức là của chung nhân loại nên các doanh nghiệp cần phối hợp với nhau trong việc chia sẻ, giao lưu kinh nghiệm, thực hiện các buổi tọa đàm để người lao động có cơ hội được cọ xát và học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau. Với tính chất của một ngành công nghiệp đòi hỏi hàm lượng chất xám và trình độ khoa học kỹ thuật cao, vấn đề đào tạo và nâng cao trình độ, tay nghề đối với người lao động của ngành dầu khí nói chung và mảng dịch vụ dầu khí nói riêng rất quan trọng, không chỉ ảnh hưởng

đến năng suất và hiệu quả của doanh nghiệp mà còn phản ánh được chất lượng của nguồn nhân lực ngành dầu khí nước nhà.

Không chỉ vấn đề đào tạo, người lao động còn quan tâm đến cơ hội thăng tiến của mình trong tương lai. Vì vậy, để nâng cao lòng trung thành của nhân viên, nhà quản trị cần chú ý vấn đề lộ trình thăng tiến của nhân viên cần được xây dựng một cách phù hợp, rõ ràng, minh bạch giúp nhân viên có cái nhìn tổng quan về tương lai sự nghiệp của mình, từ đó giúp họ xây dựng được mục tiêu phấn đấu và động lực để đạt được mục tiêu đó. Để làm được điều này, nhà quản trị cần đảm bảo mô hình hoạt động của doanh nghiệp là phù hợp, cơ cấu nhân sự và luân chuyển phòng ban hợp lý nhằm đảm bảo vấn đề cơ hội thăng tiến của người lao động thực hiện được trọn vẹn, tạo lòng tin và hy vọng cho nhân viên, giúp họ an tâm cống hiến và ra sức phát huy năng lực bản thân và góp phần vào sự thành công của tổ chức.

5.3.2.5. Đề xuất với nhân tố sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp

Đây là nhân tố có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất trong tất cả các nhân tố trong mô hình nghiên cứu, cho thấy mức độ quan tâm của người lao động đối với nhân tố này là rất lớn. Nói cách khác, khi sự hài lòng của nhân viên đối với nhân tố này gia tăng một lượng thì mức độ trung thành của họ dành cho tổ chức sẽ tăng nhiều hơn bất kỳ nhân tố nào khác trong mô hình có mức độ gia tăng sự hài lòng với cùng một lượng tương ứng. Vì thế, nhà quản trị cần đặc biệt lưu ý đến nhân tố này khi xem xét các giải pháp cải thiện lòng trung thành của nhân viên. Một số đề xuất được nêu ra như sau:

Thứ nhất, nhà quản trị cần xây dựng môi trường làm việc đoàn kết giữa các nhân viên với nhau không chỉ trong nội bộ phòng ban mà còn giữa các bộ phận khác nhau. Ngoài ra, vấn đề xây dựng văn hoá học tập trong doanh nghiệp cũng cần được chú trọng nhằm khuyến khích người lao động học hỏi kinh nghiệm và giúp đỡ nhau trong công việc.

Thứ hai, các cấp lãnh đạo, đặc biệt là bộ phận Công đoàn cần sâu sát, hỏi thăm tình hình, động viên người lao động, thường xuyên tổ chức các buổi gặp gỡ người lao động nhằm kịp thời phát hiện các vấn đề mà người lao động mắc phải, qua đó giúp

nhân viên tháo dỡ khó khăn và an tâm công tác. Có như vậy, nhân viên mới cảm nhận được sự gần gũi của các cấp lãnh đạo và thấy được mối quan hệ giữa công việc đang đảm nhận và kết quả mà công ty đạt được qua đó nhận thức được sự phát triển của công ty có sự đóng góp của mình (B.T.M.Thu và cộng sự, 2016).

Cuối cùng, cấp trên cần tiếp thu ý kiến của người lao động nhằm đề bạt những chính sách và chiến lược phát triển phù hợp, đồng thời cũng thông báo cho người lao động biết về những đường lối, chính sách và mục tiêu, định hướng mà công ty đang theo đuổi, qua đó giúp người lao động tìm được sự hoà hợp giữa mục tiêu của họ và mục tiêu của tổ chức.

5.3.2.6. Đề xuất với nhân tố sự trao quyền

Nhân tố sự trao quyền đóng góp ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên của các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở vị trí thứ 4 cho thấy mức độ quan trọng của nhân tố này là khá cao đến mô hình nghiên cứu. Một số giải pháp được tác giả đề xuất như sau:

Thứ nhất, các cấp quản lý cần thể hiện sự tin tưởng vào năng lực, kinh nghiệm của nhân viên, đồng thời trao cho họ quyền được tự do đề ra mục tiêu, phương pháp và cách thức hoàn thành công việc cũng như cho họ quyền tự đánh giá chất lượng công việc và tự chịu trách nhiệm về kết quả của mình. Với cách thức này, nhà quản lý đóng vai trò định hướng, hướng dẫn, quan sát quá trình thực hiện của nhân viên mình, đồng thời đưa ra những góp ý và phản hồi kịp thời để nhân viên làm tốt hơn trong những lần sau. Có như vậy, nhân viên mới có môi trường thuận lợi để phát huy các khả năng và sở trường của bản thân cũng như học hỏi được kinh nghiệm thực tế từ những sai lầm của bản thân.

Thứ hai, nhà quản trị cần tạo môi trường và động lực để kích thích sự sáng tạo và cơ hội để thể hiện các năng lực, thế mạnh của nhân viên bằng cách luôn đặt ra các thách thức để nhân viên chinh phục. Dĩ nhiên, nhà quản lý cần có sự hướng dẫn và định hướng rõ ràng để nhân viên đi đúng hướng và đạt được kết quả mà nhà quản trị kỳ vọng.

Thứ ba, nhà quản trị cần tạo cơ hội cho nhân viên được tham gia và đào tạo các khóa học về lãnh đạo và quản lý khác để giúp họ phát triển thêm các kỹ năng cần thiết nhằm phục vụ công việc tốt hơn, đồng thời giúp họ có nền tảng để có thể trở thành các nhà quản lý sau này.

Cuối cùng, doanh nghiệp cần xây dựng các chính sách và mô hình hoạt động hợp lý giúp vấn đề trao quyền trong nội bộ doanh nghiệp được tối ưu hoá và đạt được kết quả tích cực.

5.4. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo

Với bất kỳ nghiên cứu nào thì hạn chế luôn tồn tại và không tránh khỏi do nhiều nguyên nhân cả chủ quan và khách quan. Tuy nhiên, xét ở khía cạnh nào đó, thì chính những hạn chế này lại mở ra những cơ hội và mở ra các hướng nghiên cứu mới hơn sau này nhằm hoàn thiện và phát triển các lý thuyết, mô hình về lòng trung thành của nhân viên. Một số nghiên cứu của bài nghiên cứu có thể kể đến như sau:

Đầu tiên, nghiên cứu chỉ tập trung trong phạm vi các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Do đó, nghiên cứu này chưa thể khái quát được cho toàn ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Việt Nam. Vì vậy, các hướng nghiên cứu tiếp theo nên xem xét phạm vi nghiên cứu ở một quy mô rộng hơn nhằm đạt được mức độ khái quát cao hơn.

Thứ hai, nghiên cứu này được thực hiện với phương pháp lấy mẫu thuận tiện, số lượng mẫu nhỏ và phân bố không đồng đều giữa các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu nên tính đại diện của mẫu chưa cao và mức độ khái quát tổng thể còn thấp. Các nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên nhằm đạt được mức độ khái quát của tổng thể cao hơn.

Thứ ba, khả năng các nhân tố của mô hình giải thích được sự biến thiên của nhân tố phụ thuộc chưa đạt giá trị tuyệt đối nên vẫn còn nhiều yếu tố khác ngoài mô hình có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên dịch vụ kỹ thuật dầu khí chưa được đánh giá tới. Điều này mở ra những hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm xác định đầy đủ hơn các nhân tố ảnh hưởng trong mô hình.

Cuối cùng, việc nghiên cứu định tính được thực hiện bằng hình thức phỏng vấn với số lượng đáp viên tương đối hạn chế và vị trí công tác của đáp viên chưa đa dạng, chưa phỏng vấn các nhà quản trị của các doanh nghiệp nên chất lượng của việc nghiên cứu định tính chưa cao, có thể bỏ sót các nhân tố mới. Do đó, các hướng nghiên cứu tiếp theo cần thực hiện nghiên cứu định tính sâu hơn, phỏng vấn nhiều người hơn ở các vị trí và doanh nghiệp khác nhau nhằm tìm được nhiều hơn các nhân tố mới, góp phần nâng cao chất lượng của công trình nghiên cứu.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 5 đã tóm tắt lại quá trình và kết quả nghiên cứu từ công trình. Trên cơ sở trình bày các định hướng nhằm phát triển nguồn nhân lực của ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí, nghiên cứu đã đề ra những đề xuất và kiến nghị chung cũng như cụ thể với từng nhân tố trong mô hình. Việc này không chỉ có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu mà còn là nguồn tham khảo tin cậy cho lãnh đạo các cấp trong việc đề ra các chính sách và đường lối nhằm giữ chân nhân viên. Ngoài ra, chương này cũng trình bày những tồn tại và hạn chế của nghiên cứu và các đề xuất mở ra các hướng nghiên cứu mới hơn sau này.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Agba A. Ogaboh, *Career Development and employee commitment in manufacturing industry in Calabar, Nigeria*, American Journal of Scientific and Industrial Research, Vol 1, 2010, tr.105 - tr.144.
2. Al-Anzi, N.M., *Workplace environment and its impact on employee performance*, MBA Thesis, Open University of Malaysia, 2009.
3. Andrew Oldenquist, *Loyalties*, The Journal of Philosophy, Vol 79, 1982, tr.173 - tr.193.
4. Antoncic, *Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model*, Industrial Management & Data Systems, Vol 111, 2011, tr.589 - tr.607.
5. Blake, Johanson, Health, *Healthy Work Environments*, JONA, Vol 34, 2004, tr.524 - tr.530.
6. Bộ Chính trị, *Nghị quyết số 41-NQ/TW về định hướng Chiến lược phát triển ngành Dầu khí Việt Nam đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2035*, Hà Nội, 2015.
7. Breiter, Tesone, Leeuwen, Van, Rue, *An analysis of hotel employees' motivation using Kovach's Ten Factor Model*, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism 1, Vol 1, 2002, tr.63 - tr.77.
8. Brian Schrag, *The Moral Significance of Employee Loyalty*, Business Ethics Quarterly, Vol 11, 2001, tr.41 - tr.66.
9. Butler, John, *Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory*, Journal of Management, Vol 17, 1991, tr.643 - tr.663.
10. Charles, Marshall, *Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 4, 1992, tr.25 - tr.29.
11. Chew, Girardi, Entekin, *Retaining Core Staff: The impact of human resource practices on organisational commitment*, Journal of Comparative International Management, Vol 8, 2005, tr.23 - tr.42.
12. Chính phủ, *Quyết định số 1748/QĐ-TTg về Chiến lược phát triển ngành dầu khí đến năm 2025 và định hướng đến năm 2035*, Hà Nội, 2015.

13. Christiana, Syah, *The correlation analysis between employer branding and employee satisfaction and loyalty: Case study at one oil company in Indonesia*, Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, Vol 22, 2017.
14. David J. Cherrington, *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, NXB Allyn & Bacon, 1989.
15. Trần Kim Dung, Trần Hoài Nam, *Nhu cầu, sự thoả mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, 2005.
16. Edward P. Lazear, *Human Resource Management*, NXB McGraw-Hill, 2003.
17. Eisenberger, Rhoades, *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*, Journal of Applied Psychology, Vol 87, 2002, tr.698 - tr.714.
18. Fathi, Delavari, Tabashir, Ansari, Afroghi, Naseri, *A survey of the relationship between organizational commitment and job satisfaction dimensions (based on JDI model) among the employees of Gachsaran oil and gas exploitation Company*, American Eurasian Network Scientific Information Journal, 2013, tr.2856 - tr.2861.
19. Floyd H. Allport, *Institutional Behavior*, NXB Đại học North Carolina, 1934.
20. Frederick Herzberg, *The motivation to work*, NXB John Wiley, 1959, Second edition.
21. George M. Logan, *Loyalty and a sense of purpose*, California Management Review, Vol 27, 1984, tr.149 - tr.156.
22. Hà Nam Khánh Giao, Vũ Thị Kim Thu, *Ảnh hưởng của mức độ thỏa mãn trong công việc đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty tìm kiếm thăm dò khai thác dầu khí tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ trường Đại học Công nghiệp Tp. Hồ Chí Minh, Số 26, 2017, tr.130 - tr.147.
23. Hair, Tatham, Anderson, Black, *Multivariate data analysis*, NXB Pearson, 1998, Fifth edition.
24. Heskett, Jones, Loveman, Earl Sasser, Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, Vol 72, 1994, tr.164 - tr.174.
25. Hill, Jacob, Shannon, Brennan, Blanchard, Martinengo, *Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work*

- conflict, and stress and burnout*, Community, Work & Family, Vol 11, 2008, tr.165 - tr.181.
26. Hradesky J. L. , *Total Quality Management Handbook*, NXB McGraw-Hill, 1995.
 27. Itzhak Harpaz, *Job Satisfaction: Theoretical Perspectives and a Longitudinal Analysis*, NXB Libra, 1983.
 28. Jacob K. Eskildsen, Kai Kristensen, Anders H. Westlund, *Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries*, Employee Relations, Vol 26, 2004, tr.122 - tr.136.
 29. Jex, Gudunowski, *Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study*, Journal of Organizational Behavior, Vol 13, 1992, tr.509 - tr.517.
 30. Kenneth A.Kovach, *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*, Business Horizons, Vol 30, 1987, tr.58 - tr.65.
 31. Lee J. Cronbach, *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, Psychometrika, Vol 16, 1951, tr.297 - tr.334.
 32. Louden, Newton, *Job Analysis*, NXB Sage, 2009.
 33. Lumley, Coetzee, Tladinyane, Ferreira, *Exploring the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Employees in the Information Technology Environment*, Southern African Business Review, Vol 15, 2011, tr.100 - tr.118.
 34. Luthans, Holmes, *Organizational Behavior*, NXB McGraw-Hill, 1989, Fifth edition.
 35. M. Sarma, *Personnel and Human Resource Management*, NXB Himalaya , 2009.
 36. Malik, Chisht, Shahzad, *Measuring Employees' Job Satisfaction as Moderated by Cultural Dimension Power Distance in Public and Private Sectors' Pakistani Organizations*, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol 5, 2016, tr.221 - tr.243.
 37. Maslow, *A theory of human motivation*, Psychological Review, Vol 50, 1943, tr.370 - tr.396.

38. Mehta, Singh, Bhakar, and Sinha, *Employee loyalty towards organisation: A study of academicians*, International Journal of Business Management and Economic Research, Vol 1, 2010, tr.98 - tr.108.
39. Meudell, Rodham, *Money isn't everything ... or is it? A preliminary research study into money as a motivator in the licensed house sector*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 10, 1998, tr.128 - tr.132.
40. Meyer, Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, NXB Sage, 1997.
41. Michael Beer, *High Commitment High Performance: How to Build A Resilient Organization for Sustained Advantage*, NXB Jossey-Bass, 2009.
42. Miner, *Industrial Organizational Psychology*, NXB McGraw-Hill, 1992.
43. Mowday, Steers, Porter, *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, Vol 14, 1979, tr.224 - tr.247.
44. Narinder K. Gosall, Gурpal S. Gosall, *The Doctors Guide to Critical Appraisal*, NXB PasTest, 2012, Third edition.
45. Vũ Thanh Nhân, *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà khách Cục Quản trị T.26*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Trường Đại học Đà Nẵng, 2016.
46. Nunnally, Bernstein, *The Assessment of Reliability*, Psychometric Theory, Vol 3, 1994, tr.248 - tr.292.
47. Paul E. Spector, *Industrial and organizational psychology: Research and practice*, NXB John Wiley & Sons, 2006.
48. Paul E. Spector, *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*, American Journal of Community Psychology volume , Vol 13, 1985, tr.693 - tr.713.
49. Paul R. Lawrence, *The Changing of Organizational Behavior Patterns: A Case Study of Decentralization*, NXB Đại học Havard, Boston, 1958.
50. Peter, Nicola, Cheryl, Adrian, *The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept*, International Journal of Management Reviews, Vol 4, 2002, tr.271 - tr.290.

51. Porter, Steers, Boulian, *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol 59, 1974, tr.603 - tr.609.
52. Võ Thanh Quang, *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của nhân viên bệnh viện đa khoa tỉnh Sóc Trăng*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Tây Đô, Cần Thơ, 2016.
53. Reichheld, Thomas, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, NXB Harvard Business School, 1996.
54. Robert C. Merchant, *The role of career development in improving organizational effectiveness and employee development*, Florida Department of Law Enforcement, 1996.
55. Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, NXB Prentice Hall, 2003.
56. Sen, Srivastava, *Regression Analysis — Theory, Methods, and Applications*, NXB Springer-Verlag, 2011.
57. Sheridan, John, Abelson, Michael, *Cusp catastrophe model of employee turnover*, Academy of Management Journal, Vol 26, 1983, tr.418 - tr.436.
58. Simons, Enz, *Motivating hotel employees*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol 36, 1995, tr.20 - tr.27.
59. Siu, Tsang, Wong, *What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol 38, 1997, tr.44 - tr.49.
60. Smith, Kendall, Hulin, *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, NXB Rand McNally, Chicago, 1969.
61. Spector, Wimalasiri, *A cross-cultural comparison of job satisfaction dimensions in the United States and Singapore*, Appl Psychol, Vol 35, 1986, tr.147- tr.158.
62. Steiner, Schneider, *The happy artist: an empirical application of the work-preference model*, Journal of Cultural Economics, Vol 37, 2013, tr.225 - tr.246.
63. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, *Kế hoạch triển khai Chiến lược Đào tạo và Phát triển nhân lực giai đoạn 2010 - 2015*, Hà Nội, 2010.

64. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, *Quyết định số 2496/QĐ-DKVN về Chiến lược đào tạo và Phát triển Nhân lực Tập đoàn Dầu khí Việt Nam giai đoạn 2009-2015 và định hướng đến năm 2025*, Hà Nội, 2009.
65. Nguyễn Đình Thọ, *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao Động Xã Hội, 2011.
66. Bùi Thị Minh Thu, Lê Nguyễn Đoàn Khôi, *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty Lắp máy Việt Nam (Lilama)*, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, Số 35, 2014, tr.66 - tr.78.
67. Bùi Thị Minh Thu, Lê Nguyễn Đoàn Khôi, *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam (Lilama)*, Tạp chí khoa học Đại học Mở Tp. Hồ Chí Minh, Số 3, 2016, tr.90 - tr.103.
68. Lê Thị Thùy Trang, *Đo lường ảnh hưởng của thỏa mãn trong công việc đến lòng trung thành của nhân viên khai thác dầu khí trên biển tại Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế, Tp. Hồ Chí Minh, 2013.
69. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức, 2008.
70. Dang Bao Trung, *Factors on employee loyalty in Hoang Phuc company*, Bachelor's Thesis, Kymenlaakso University of Applied Sciences, Finland, 2014.
71. Uthyasuriyan, Oon, Rusli, *The Relationship Between Employee Satisfaction and Loyalty: A Cross-Sectional Study in Oil and Natural Gas Industry*, Journal of Cognitive Sciences and Human Development, Vol 2, 2017, tr.16 - tr.25.
72. Phan Thị Hồng Vân, *Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ngân hàng Eximbank trên địa bàn Thành Phố Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Trường Đại học Ngoại thương, Tp. Hồ Chí Minh, 2019.
73. Victor H Vroom, *Work and motivation*, NXB Wiley, 1964.
74. Wallace D. Boeve, *A national study of job satisfaction factors among faculty in physician assistant education*, Eastern Michigan University, 2007.
75. William M. K. Trochim, *The Research Methods Knowledge Base*, NXB Atomic Dog, 2006, Third edition.

76. Phạm Hồng Chương, Nguyễn Thị Thủy (2020), *Sáng tạo của Hồ Chí Minh trong vận dụng phương pháp luận Mácxit*, Lý luận chính trị, tại địa chỉ <http://lyluanchinhtri.vn/home/index.php/bai-noi-bat/item/3197-sang-tao-cua-ho-chi-minh-trong-van-dung-phuong-phap-luan-macxit.html>, truy cập ngày 04/01/2021.
77. Justin Conway (2011), *Effects of Supervisor-Employee Relationship on Job Performance*, Department of Applied Psychology, NYU Steinhardt, tại địa chỉ https://wp.nyu.edu/steinhardt-appsych_opus/effects-of-supervisor-employee-relationship-on-job-performance/, truy cập ngày 10/02/2021.
78. Nguyễn Ngọc Linh (2021), *Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*, PetroTimes, tại địa chỉ <https://petrovietnam.petrotimes.vn/mot-so-giai-phap-phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-tai-tap-doan-dau-khi-viet-nam-595260.html>, truy cập ngày 22/12/2020.
79. Nguyễn Ngọc Linh (2021), *Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam*, Tạp chí Công Thương, tại địa chỉ <http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/mot-so-giai-phap-phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-tai-tap-doan-dau-khi-viet-nam-77916.htm>, truy cập ngày 15/04/2021.
80. POS (2021), *Báo cáo thường niên năm 2020*, tại địa chỉ http://pos.ptsc.com.vn/data/UserFiles/File/210415_0598_Cong%20bo%20Bao%20cao%20thuong%20nien%202020.pdf, truy cập ngày 27/06/2021.
81. POS (2020), *Báo cáo thường niên năm 2019*, tại địa chỉ http://pos.ptsc.com.vn/data/UserFiles/File/2020_CoDong/200417_CBTT%20Bao%20cao%20thuong%20nien%20nam%202019.pdf, truy cập ngày 27/06/2021.
82. PV (2020), *PVN - Những đóng góp đáng tự hào*, Nhân Dân, tại địa chỉ <https://nhandan.com.vn/thong-tin-doanh-nghiep/pvn-nhung-dong-gop-dang-tu-hao-615351/>, truy cập ngày 20/12/2020.

83. PV Drilling (2021), *Báo cáo thường niên năm 2020*, tại địa chỉ <http://www.pvdrilling.com.vn/Data/Sites/1/media/qhcd/bao-cao-thuong-nien/PVD-AR-2020-VN-Spreads.pdf>, truy cập ngày 27/06/2021.
84. PVN (2017), *Dịch vụ dầu khí*, tại địa chỉ <http://www.pvn.vn/Pages/dichvudaukhi.aspx?NewsID=fd085710-f47c-4649-b73a-769d12f87895>, truy cập ngày 21/12/2020.

PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Danh sách người tham gia phỏng vấn:

1. Hồ Hoàng Phúc - Nhân viên theo dõi sau hợp đồng - Công ty TNHH MTV Dịch vụ Cơ khí Hàng hải PTSC.
2. Nguyễn Phúc Anh - Nhân viên kiểm soát chất lượng nhà thầu phụ - Công ty TNHH MTV Dịch vụ Cơ khí Hàng hải PTSC.
3. Phan Huy Tuấn - Nhân viên kinh tế hợp đồng - Công ty TNHH MTV Dịch vụ Cơ khí Hàng hải PTSC.
4. Nguyễn Hữu Việt Anh - Chuyên viên kỹ thuật dầu khí - Công ty Cổ phần Thương mại và Dịch vụ Kỹ thuật Khoan Dầu khí PVD.
5. Tô Duy Thành - Nhân viên thiết kế cơ khí - Công ty TNHH MTV Dịch vụ Cơ khí Hàng hải PTSC.

Phần 1: Giới thiệu

Xin chào anh, tôi là Nguyễn Nguyên Chương - học viên cao học ngành Quản trị Kinh doanh của trường Đại học Ngoại Thương cơ sở II tại TPHCM. Hiện nay tôi đang nghiên cứu về đề tài về các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu nhằm giúp các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật của ngành dầu khí có cái nhìn cụ thể và khách quan hơn về sự gắn bó của nhân viên dành cho tổ chức, qua đó giúp các doanh nghiệp đề ra được các chính sách và chiến lược phát triển đội ngũ nhân lực thực sự chất lượng, hiệu quả và bền vững. Do đó, rất mong anh có thể dành chút ít thời gian quý báu thực hiện buổi phỏng vấn này để đề tài được hoàn thành một cách trọn vẹn. Tôi cam đoan mọi ý kiến góp ý của anh đều được bảo mật và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu của đề tài này.

Tôi xin giới thiệu một số khái niệm về lòng trung thành được nêu trong nghiên cứu:

- Lòng trung thành là sự kiên định trong việc hỗ trợ hoặc ủng hộ một người hoặc một vật nào đó.

- Lòng trung thành là sự cống hiến của nhân viên dành cho tổ chức được phản ánh bằng sự tuân theo hướng dẫn, chỉ đạo của cấp trên.
- Lòng trung thành là cảm giác của nhân viên gắn bó với tổ chức.
- Lòng trung thành là việc nhân viên từ chối một vị trí hấp dẫn hơn của một tổ chức khác.
- Lòng trung thành là sự cam kết không phản bội tổ chức.
- Lòng trung thành là việc nhân viên có ý định hay mong muốn ở lại với tổ chức và cống hiến lâu dài cho tổ chức.

Phần 2: Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành

1. Xác định các thành phần

Xin anh cho biết ý kiến của mình về các nhân tố có thể có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

2. Giới thiệu các thành tố được xác định trong nghiên cứu và đề xuất ý kiến nhằm điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với đối tượng khảo sát.

Tác giả giới thiệu 7 thành phần đã xác định trong nghiên cứu gồm 6 thành tố của mô hình các yếu tố động viên của Kovach và 1 thành tố của mô hình Eskildsen và cộng sự. Tác giả giải thích về khái niệm của từng thành phần: Lương - thưởng - phúc lợi, Môi trường làm việc, Bản chất công việc, Đào tạo và cơ hội thăng tiến, Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, Sự trao quyền, Viễn cảnh tương lai

Đề nghị anh cho ý kiến về các thành tố trên, điều chỉnh bổ sung cho phù hợp với điều kiện của nhân viên trong ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu (nếu có).

3. Tổng hợp ý kiến và kết luận các thành phần

Phần 3: Điều chỉnh, bổ sung thang đo các thành phần của lòng trung thành

1. Giới thiệu một số thang đo từ các nghiên cứu trước

Thang đo	Biên quan sát
Thu nhập	<ul style="list-style-type: none">- Thu nhập của tôi là phù hợp với năng lực và trách nhiệm của tôi.- Tôi có thể sống tốt với thu nhập của mình.- Các chính sách lương, thưởng, trợ cấp, phúc lợi là công bằng
Môi trường làm việc	<ul style="list-style-type: none">- Môi trường làm việc rất tốt.- Môi trường làm việc rất thoải mái.- Nhiệt độ, ánh sáng, độ ồn nơi làm việc là vừa đủ.- Tôi cảm thấy an toàn ở nơi làm việc.
Bản chất công việc	<ul style="list-style-type: none">- Tính cách tôi thì phù hợp với yêu cầu công việc.- Tôi cảm thấy vui và có động lực trong công việc.- Tôi yêu công việc của tôi.
Sự trao quyền	<ul style="list-style-type: none">- Cấp trên để tôi tự hoàn thành công việc.- Cấp trên để tôi tự quyết định trong công việc.- Cấp trên để tôi tự đặt ra mục tiêu cho công việc.- Cấp trên thường tha thứ cho những lỗi nhỏ mà bản thân mắc phải trong quá trình tự ra quyết định.- Cấp trên tin vào khả năng tự đánh giá năng lực của tôi.
Sự lãnh đạo	<ul style="list-style-type: none">- Cấp trên cho tôi thấy con đường phát triển sự nghiệp rõ ràng.- Cấp trên luôn lắng nghe ý kiến và quan tâm đến các sở thích của tôi.- Năng lực của tôi được cải thiện nhờ vào sự hướng dẫn của cấp trên.- Tôi ngưỡng mộ và tôn trọng cấp trên của tôi.
Đồng nghiệp	<ul style="list-style-type: none">- Đồng nghiệp thoải mái, dễ chịu và tôn trọng nhau trong quá trình

	<p>công tác.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ trong công việc. - Các đồng nghiệp cạnh tranh lành mạnh trong con đường thăng tiến. - Đồng nghiệp giúp tôi học hỏi được nhiều kinh nghiệm làm việc.
Đào tạo và cơ hội thăng tiến	<ul style="list-style-type: none"> - Công ty đào tạo cho tôi những kỹ năng cần thiết cho công việc. - Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi học tập. - Luôn có cơ hội thăng tiến cho người có năng lực
Khen thưởng	<ul style="list-style-type: none"> - Thành tích, đóng góp của cá nhân được cấp trên công nhận, đánh giá kịp thời. - Tôi được tưởng thưởng tương xứng với những đóng góp, cống hiến của bản thân. - Tôi được xét thưởng công bằng khi hoàn thành tốt công việc. - Các chính sách khen thưởng của công ty là rõ ràng và hiệu quả.
Tương lai	<ul style="list-style-type: none"> - Tương lai công việc của tôi là sáng sủa. - Tôi không lo thất nghiệp trong tương lai. - Tôi tự hào khi kể về công việc của tôi.
Lòng trung thành	<ul style="list-style-type: none"> - Tôi sẵn lòng giới thiệu công ty của tôi là một nơi làm việc rất tốt. - Tôi cảm thấy tự hào khi giới thiệu về sản phẩm của công ty tôi. - Tôi sẽ làm việc ở đây lâu dài bất chấp công ty khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.

2. Đề nghị anh cho ý kiến về sự mạch lạc, dễ hiểu, sâu sát của câu hỏi và đề xuất, góp ý nhằm điều chỉnh, bổ sung hoặc thay thế các câu hỏi của các nhân tố.

3. Tổng hợp ý kiến và kết luận các thang đo.

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia của anh, chúc anh nhiều sức khỏe và gặt hái nhiều thành công!

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

1. Kết quả xác định các yếu tố có thể có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên

Kết quả phỏng vấn cho thấy những người tham gia đều hiểu rõ khái niệm và nội dung của phạm trù lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức và các đáp viên đều đồng tình khi cho rằng lòng trung thành của nhân viên ngày càng có vai trò quan trọng trong các chiến lược phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao và bền vững tại các công ty dầu khí. Các nhân tố có thể có ảnh hưởng đến lòng trung thành được liệt kê bao gồm:

- Thu nhập
- Chế độ phúc lợi
- Môi trường làm việc
- Tính chất công việc
- Chương trình đào tạo
- Cơ hội thăng tiến
- Sự giúp đỡ của đồng nghiệp và cấp trên
- Sự quan tâm của lãnh đạo
- Sự trao quyền
- Quy mô và danh tiếng doanh nghiệp
- Thời gian làm việc
- Loại hình doanh nghiệp
- Địa điểm nơi công tác

2. Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu

Phần lớn các đáp viên đều đồng ý rằng 7 nhân tố mà tác giả đã nêu gồm 6 thành tố của mô hình các yếu tố động viên của Kovach và 1 thành tố của mô hình Eskildsen và cộng sự là tương đối đầy đủ khi nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí ở Bà Rịa - Vũng Tàu và không cần bổ sung thêm vào mô hình nghiên cứu.

Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu được tóm tắt ở bảng sau:

Các nhân tố	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến
Lương - thưởng - phúc lợi	5	0	0
Môi trường làm việc	5	0	0
Bản chất công việc	5	0	0
Đào tạo và cơ hội thăng tiến	3	1	1
Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp	4	0	1
Sự trao quyền	3	0	2
Viễn cảnh tương lai	4	1	0

Nguồn: Kết quả phỏng vấn

3. Kết quả hiệu chỉnh thang đo

Thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng đợc hiệu chỉnh, bổ sung cho phù hợp như sau:

Biến quan sát từ các nghiên cứu trước	Biến quan sát sau khi hiệu chỉnh	Mức độ điều chỉnh
Thang đo Lương - thưởng - phúc lợi		
Thu nhập của tôi là phù hợp với năng lực và trách nhiệm của tôi	Anh/Chị cảm thấy mức lương hiện tại là phù hợp và xứng đáng với năng lực và công sức của mình	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Tôi có thể sống tốt với thu nhập của mình	Anh/Chị hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa

Các chính sách lương, thưởng, trợ cấp, phúc lợi là công bằng	Lương, thưởng được đánh giá và chi trả công bằng giữa các nhân viên	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
	Các chính sách tăng lương, thưởng của công ty là rõ ràng	Bổ sung
	Chế độ phúc lợi của công ty là đa dạng, phù hợp và thiết thực	Bổ sung
	Anh/Chị hài lòng với chế độ lương - thưởng - phúc lợi hiện tại của công ty	Bổ sung
Thang đo Môi trường làm việc		
Tôi cảm thấy an toàn ở nơi làm việc	Anh/Chị cảm thấy rất an toàn và thoải mái tại nơi làm việc	Kết hợp cho rõ nghĩa
Môi trường làm việc rất thoải mái		
Nhiệt độ, ánh sáng, độ ồn nơi làm việc là vừa đủ	Các yếu tố ánh sáng, nhiệt độ, độ ồn ở nơi làm việc là phù hợp	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Môi trường làm việc rất tốt	Anh/Chị hài lòng với môi trường làm việc tại nơi công tác hiện tại	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
	Anh/Chị được cung cấp đầy đủ các phương tiện, máy móc, trang thiết bị và bảo hộ phù hợp phục vụ cho công việc	Bổ sung

	Nơi làm việc của anh/chị không có nhiều rủi ro, nguy hiểm chủ quan và khách quan như thiên tai, cháy nổ, tai nạn lao động	Bổ sung
	Việc di chuyển từ nơi ở đến nơi làm việc của anh/chị là dễ dàng và thuận tiện	Bổ sung
	Anh/Chị cảm thấy thoải mái và dễ dàng khi làm việc với các bộ phận khác	Bổ sung
Thang đo Bản chất công việc		
Tính cách tôi thì phù hợp với yêu cầu công việc	Anh/Chị cảm thấy công việc hiện tại phù hợp với chuyên ngành và định hướng nghề nghiệp của bản thân	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Tôi cảm thấy vui và có động lực trong công việc		Lược bỏ
Tôi yêu công việc của tôi		Lược bỏ
	Công việc của anh/chị đòi hỏi nhiều kỹ năng với mức độ khác nhau	Bổ sung
	Công việc được phân công rõ ràng và cụ thể giữa các bộ phận, giữa các nhân viên	Bổ sung
	Anh/Chị hoàn toàn chủ động trong việc sắp xếp công việc và ít khi phụ thuộc vào người khác	Bổ sung

	Anh/Chị cảm thấy khối lượng công việc là vừa phải và không tạo áp lực quá mức đối với bản thân	Bổ sung
	Công việc hiện tại không đòi hỏi anh/chị phải làm việc ngoài giờ quá nhiều	Bổ sung
Thang đo Đào tạo và cơ hội thăng tiến		
Công ty đào tạo cho tôi những kỹ năng cần thiết cho công việc	Công ty thường xuyên có chương trình đào tạo phát triển phù hợp	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Công ty luôn tạo điều kiện cho tôi học tập	Công ty luôn tạo điều kiện cho anh/chị học tập và nâng cao chuyên môn, tay nghề làm việc	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Luôn có cơ hội thăng tiến cho người có năng lực	Công ty luôn tạo điều kiện và cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
	Chương trình đào tạo hiện nay của công ty có chất lượng và hiệu quả tốt	Bổ sung
	Các chính sách thăng tiến của công ty là rõ ràng	Bổ sung
Thang đo Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp		
Đồng nghiệp thoải mái, dễ chịu và tôn trọng nhau trong quá trình công tác	Đồng nghiệp của anh/chị rất hòa đồng, thân thiện và nhiệt tình, sẵn	Kết hợp cho rõ nghĩa

Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ trong công việc	sàng giúp đỡ, hỗ trợ anh/chị trong công việc	
Các đồng nghiệp cạnh tranh lành mạnh trong con đường thăng tiến		Lược bỏ
Đồng nghiệp giúp tôi học hỏi được nhiều kinh nghiệm làm việc	Đồng nghiệp của anh/chị có chuyên môn và kỹ năng tốt, tận tụy và có trách nhiệm với công việc	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Cấp trên luôn lắng nghe ý kiến và quan tâm đến các sở thích của tôi	Những đóng góp, tâm tư, nguyện vọng và sáng kiến của anh/chị cho công ty luôn được cấp trên ghi nhận	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
	Cấp trên của anh/chị là người có năng lực chuyên môn và khả năng lãnh đạo rất tốt	Bổ sung
	Anh/Chị cảm thấy thoải mái khi làm việc cũng như trao đổi, giao tiếp với cấp trên	Bổ sung
	Cấp trên luôn quan tâm, khích lệ, hỗ trợ anh/chị khi cần thiết	Bổ sung
	Cấp trên của anh/chị luôn đối xử công bằng với tất cả nhân viên cấp dưới	Bổ sung
Thang đo Sự trao quyền		

Cấp trên để tôi tự hoàn thành công việc	Cấp trên để anh/chị tự làm công việc của mình	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Cấp trên để tôi tự quyết định trong công việc	Cấp trên luôn tin tưởng và cho anh/chị tự quyết định trong công việc	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Cấp trên để tôi tự đặt ra mục tiêu cho công việc	Cấp trên để anh/chị tự đặt ra mục tiêu trong công việc	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Cấp trên thường tha thứ cho những lỗi nhỏ mà bản thân mắc phải trong quá trình tự ra quyết định	Cấp trên luôn tha thứ cho những lỗi nhỏ mà anh/chị mắc phải trong công việc	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Cấp trên tin vào khả năng tự đánh giá năng lực của tôi	Cấp trên tin tưởng anh/chị khi tự đánh giá bản thân	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Thang đo Viễn cảnh tương lai		
Tương lai công việc của tôi là sáng sửa	Sự biến động của giá dầu không ảnh hưởng đến tương lai công việc của anh/chị	Phân tách, bổ sung cho rõ nghĩa
	Sự xuất hiện của các nguồn năng lượng thay thế, năng lượng tái tạo, năng lượng sạch không ảnh hưởng đến tương lai công việc của anh/chị	Phân tách, bổ sung cho rõ nghĩa

Tôi không lo thất nghiệp trong tương lai	Công việc của anh/chị rất ổn định và anh/chị không lo bị mất việc	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Tôi tự hào khi kể về công việc của tôi	Công việc của anh/chị có tầm quan trọng nhất định đối với hoạt động của công ty	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
	Sự xuất hiện của thiên tai, dịch bệnh,... không ảnh hưởng đến công việc của anh/chị	Bổ sung
Thang đo Lòng trung thành		
Tôi sẵn lòng giới thiệu công ty của tôi là một nơi làm việc rất tốt	Anh/Chị sẵn sàng giới thiệu với người khác về công ty như một nơi rất tốt để làm việc	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
Tôi cảm thấy tự hào khi giới thiệu về sản phẩm của công ty tôi	Anh/Chị cảm thấy tự hào khi làm việc tại công ty	Thay đổi, thêm từ ngữ cho phù hợp
Tôi sẽ làm việc ở đây lâu dài bất chấp công ty khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn	Anh/Chị rất sẵn lòng ở lại làm việc lâu dài với công ty cho dù có nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn	Thay đổi, thêm từ ngữ cho rõ nghĩa
	Anh/Chị sẵn sàng hy sinh những lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của công ty	Bổ sung
	Anh/Chị cảm thấy công ty như ngôi nhà thứ hai của mình	Bổ sung

PHỤ LỤC 3: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Xin chào anh/chị, tôi là Nguyễn Nguyên Chương - học viên cao học ngành Quản trị Kinh doanh của trường Đại học Ngoại Thương cơ sở II tại TP HCM. Hiện nay tôi đang nghiên cứu về đề tài liên quan đến lòng trung thành của nhân viên tại các công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

Rất mong anh/chị dành chút ít thời gian để thực hiện bài khảo sau. Tôi xin cam đoan những thông tin này chỉ được dùng cho mục đích nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn, kính chúc các anh/chị sức khỏe và thành công!

Phần 1: Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành

Anh/Chị vui lòng đánh dấu vào các câu trả lời bên dưới về cảm nhận của anh/chị trong công việc theo thang đo từ 1 đến 5 với quy ước như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

STT	Các phát biểu	Mức độ đồng ý				
I	Lương - thưởng - phúc lợi					
1	Anh/Chị cảm thấy mức lương hiện tại là phù hợp và xứng đáng với năng lực và công sức của mình	1	2	3	4	5
2	Anh/Chị hoàn toàn sống tốt với mức lương hiện tại.	1	2	3	4	5
3	Lương, thưởng được đánh giá và chi trả công bằng giữa các nhân viên.	1	2	3	4	5

4	Các chính sách tăng lương, thưởng của công ty là rõ ràng.	1	2	3	4	5
5	Chế độ phúc lợi của công ty là đa dạng, phù hợp và thiết thực	1	2	3	4	5
6	Anh/Chị hài lòng với chế độ lương - thưởng - phúc lợi hiện tại của công ty.	1	2	3	4	5
II	Môi trường làm việc					
1	Anh/Chị cảm thấy rất an toàn và thoải mái tại nơi làm việc	1	2	3	4	5
2	Anh/Chị được cung cấp đầy đủ các phương tiện, máy móc, trang thiết bị và bảo hộ phù hợp phục vụ cho công việc	1	2	3	4	5
3	Nơi làm việc của anh/chị không có nhiều rủi ro, nguy hiểm chủ quan và khách quan như thiên tai, cháy nổ, tai nạn lao động	1	2	3	4	5
4	Các yếu tố ánh sáng, nhiệt độ, độ ồn ở nơi làm việc là phù hợp	1	2	3	4	5
5	Việc di chuyển từ nơi ở đến nơi làm việc của anh/chị là dễ dàng và thuận tiện	1	2	3	4	5
6	Anh/Chị cảm thấy thoải mái và dễ dàng khi làm việc với các bộ phận khác	1	2	3	4	5
7	Anh/Chị hài lòng với môi trường làm việc tại nơi công tác hiện tại	1	2	3	4	5
III	Bản chất công việc					
1	Công việc của anh/chị đòi hỏi nhiều kỹ năng với mức độ khác nhau	1	2	3	4	5

2	Anh/Chị cảm thấy công việc hiện tại phù hợp với chuyên ngành và định hướng nghề nghiệp của bản thân	1	2	3	4	5
3	Công việc được phân công rõ ràng và cụ thể giữa các bộ phận, giữa các nhân viên.	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị hoàn toàn chủ động trong việc sắp xếp công việc và ít khi phụ thuộc vào người khác	1	2	3	4	5
5	Anh/Chị cảm thấy khối lượng công việc là vừa phải và không tạo áp lực quá mức đối với bản thân	1	2	3	4	5
6	Công việc hiện tại không đòi hỏi anh/chị phải làm việc ngoài giờ quá nhiều	1	2	3	4	5
IV	Đào tạo và cơ hội thăng tiến					
1	Công ty thường xuyên có chương trình đào tạo phát triển phù hợp	1	2	3	4	5
2	Công ty luôn tạo điều kiện cho anh/chị học tập và nâng cao chuyên môn, tay nghề làm việc	1	2	3	4	5
3	Chương trình đào tạo hiện nay của công ty có chất lượng và hiệu quả tốt	1	2	3	4	5
4	Công ty luôn tạo điều kiện và cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển	1	2	3	4	5
5	Các chính sách thăng tiến của công ty là rõ ràng	1	2	3	4	5
V	Sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp					
1	Cấp trên của anh/chị là người có năng lực chuyên môn và khả năng lãnh đạo rất tốt	1	2	3	4	5

2	Anh/Chị cảm thấy thoải mái khi làm việc cũng như trao đổi, giao tiếp với cấp trên	1	2	3	4	5
3	Cấp trên luôn quan tâm, khích lệ, hỗ trợ anh/chị khi cần thiết	1	2	3	4	5
4	Những đóng góp, tâm tư, nguyện vọng và sáng kiến của anh/chị cho công ty luôn được cấp trên ghi nhận	1	2	3	4	5
5	Cấp trên của anh/chị luôn đối xử công bằng với tất cả nhân viên cấp dưới	1	2	3	4	5
6	Đồng nghiệp của anh/chị rất hòa đồng, thân thiện và nhiệt tình, sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ anh/chị trong công việc	1	2	3	4	5
7	Đồng nghiệp của anh/chị có chuyên môn và kỹ năng tốt, tận tụy và có trách nhiệm với công việc	1	2	3	4	5
VI	Sự trao quyền					
1	Cấp trên luôn tin tưởng và cho anh/chị tự quyết định trong công việc	1	2	3	4	5
2	Cấp trên để anh/chị tự làm công việc của mình	1	2	3	4	5
3	Cấp trên để anh/chị tự đặt ra mục tiêu trong công việc	1	2	3	4	5
4	Cấp trên luôn tha thứ cho những lỗi nhỏ mà anh/chị mắc phải trong công việc	1	2	3	4	5
5	Cấp trên tin tưởng anh/chị khi tự đánh giá bản thân	1	2	3	4	5
VII	Viễn cảnh tương lai					
1	Công việc của anh/chị rất ổn định và anh/chị không lo bị mất việc	1	2	3	4	5

2	Công việc của anh/chị có tầm quan trọng nhất định đối với hoạt động của công ty	1	2	3	4	5
3	Sự biến động của giá dầu không ảnh hưởng đến tương lai công việc của anh/chị	1	2	3	4	5
4	Sự xuất hiện của các nguồn năng lượng thay thế, năng lượng tái tạo, năng lượng sạch không ảnh hưởng đến tương lai công việc của anh/chị	1	2	3	4	5
5	Sự xuất hiện của thiên tai, dịch bệnh,... không ảnh hưởng đến công việc của anh/chị	1	2	3	4	5
VIII	Lòng trung thành					
1	Anh/Chị cảm thấy tự hào khi làm việc tại công ty	1	2	3	4	5
2	Anh/Chị sẵn sàng giới thiệu với người khác về công ty như một nơi rất tốt để làm việc	1	2	3	4	5
3	Anh/Chị rất sẵn lòng ở lại làm việc lâu dài với công ty cho dù có nơi khác đề nghị mức lương hấp dẫn hơn	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị sẵn sàng hy sinh những lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của công ty	1	2	3	4	5
5	Anh/Chị cảm thấy công ty như ngôi nhà thứ hai của mình	1	2	3	4	5

Phần 2: Thông tin người khảo sát

Anh/Chị xin vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân

- Giới tính: Nam Nữ
- Độ tuổi: Dưới 30 Từ 30 đến 34
 Từ 35 đến 44 Từ 45 trở lên

3. Trình độ học vấn:

Trung cấp

Cao đẳng

Đại học

Sau đại học

4. Vị trí công tác:

Nhân viên

Tổ phó/ Tổ trưởng

Quản lý

5. Thâm niên công tác:

Dưới 3 năm

Từ 3 - 7 năm

Từ 7 - 10 năm

Trên 10 năm

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔ TẢ MẪU

Statistics

		Giới tính	Độ tuổi	Trình độ	Vị trí	Tham niên
N	Valid	256	256	256	256	256
	Missing	0	0	0	0	0

Giới tính

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	140	54.7	54.7	54.7
	Nu	116	45.3	45.3	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Độ tuổi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 30 tuổi	62	24.2	24.2	24.2
	Tu 30 - 34 tuổi	104	40.6	40.6	64.8
	Tu 35 - 44 tuổi	78	30.5	30.5	95.3
	Tu 45 tuổi trở lên	12	4.7	4.7	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Trình độ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trung cấp	16	6.3	6.3	6.3
	Cao đẳng	50	19.5	19.5	25.8
	Đại học	168	65.6	65.6	91.4
	Sau đại học	22	8.6	8.6	100.0
	Total	256	100.0	100.0	

Vi tri

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nhan vien	191	74.6	74.6	74.6
To pho / To	44	17.2	17.2	91.8
Valid trung	21	8.2	8.2	100.0
Quan ly				
Total	256	100.0	100.0	

Tham nien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Duoi 3 nam	38	14.8	14.8	14.8
Tu 3 - 7 nam	122	47.7	47.7	62.5
Valid Tu 7 - 10 nam	79	30.9	30.9	93.4
Tren 10 nam	17	6.6	6.6	100.0
Total	256	100.0	100.0	

Thống kê nhân tố lương – thưởng – phúc lợi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LT1	256	1	5	3.64	1.174
LT2	256	1	5	4.18	.835
LT3	256	2	5	4.18	.708
LT4	256	2	5	4.15	.775
LT5	256	1	5	4.00	.935
LT6	256	1	5	4.01	.974
Valid N (listwise)	256				

Thống kê nhân tố môi trường làm việc

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MT1	256	1	5	4.16	.761
MT2	256	2	5	4.11	.668
MT3	256	2	5	4.14	.709
MT4	256	1	5	4.02	.722
MT5	256	1	5	4.27	.753
MT6	256	1	5	3.68	.949
MT7	256	1	5	3.73	1.049
Valid N (listwise)	256				

Thống kê nhân tố bản chất công việc

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BC1	256	3	5	4.25	.625
BC2	256	1	5	4.05	.798
BC3	256	2	5	4.09	.724
BC4	256	1	5	4.12	.746
BC5	256	1	5	4.02	.789
BC6	256	1	5	3.40	1.147
Valid N (listwise)	256				

Thống kê nhân tố đào tạo và cơ hội thăng tiến

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DT1	256	1	5	4.18	.691
DT2	256	1	5	4.02	.735
DT3	256	2	5	3.98	.735
DT4	256	1	5	4.04	.748
DT5	256	1	5	4.10	.784
Valid N (listwise)	256				

Thống kê nhân tố sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HT1	256	1	5	3.37	1.214
HT2	256	1	5	3.75	.911
HT3	256	1	5	3.88	.829
HT4	256	1	5	3.93	.912
HT5	256	1	5	3.88	.861
HT6	256	2	5	4.00	.695
HT7	256	1	5	3.33	1.253
Valid N (listwise)	256				

Thống kê nhân tố sự trao quyền

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQ1	256	2	5	4.20	.683
TQ2	256	2	5	4.07	.714
TQ3	256	2	5	4.07	.729
TQ4	256	1	5	4.16	.660
TQ5	256	1	5	4.19	.806
Valid N (listwise)	256				

Thống kê nhân tố viễn cảnh tương lai

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VC1	256	1	5	3.16	1.164
VC2	256	1	5	3.28	1.207
VC3	256	1	5	3.18	1.270
VC4	256	1	5	3.22	1.001
VC5	256	1	5	3.20	1.195
Valid N (listwise)	256				

Thống kê nhân tố lòng trung thành

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TT1	256	1	5	4.10	.732
TT2	256	2	5	4.04	.679
TT3	256	1	5	4.06	.675
TT4	256	1	5	4.05	.667
TT5	256	1	5	4.01	.694
Valid N (listwise)	256				

PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA

1. Thang đo lương – thưởng – phúc lợi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.569	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LT1	20.52	7.670	.070	.660
LT2	19.97	6.740	.476	.452
LT3	19.97	6.889	.568	.434
LT4	20.00	6.635	.568	.421
LT5	20.16	7.866	.145	.595
LT6	20.14	7.206	.257	.548

2. Thang đo môi trường làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	23.95	8.331	.518	.619
MT2	23.99	8.729	.509	.627
MT3	23.97	8.964	.405	.649
MT4	24.09	8.471	.522	.620
MT5	23.84	8.334	.526	.617
MT6	24.43	8.771	.269	.692
MT7	24.38	8.941	.182	.728

3. Thang đo bản chất công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.672	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BC1	19.69	7.383	.422	.631
BC2	19.89	6.493	.510	.593
BC3	19.84	6.454	.605	.568
BC4	19.81	6.514	.560	.580
BC5	19.92	6.538	.506	.595
BC6	20.54	7.481	.065	.794

4. Thang đo đào tạo và cơ hội thăng tiến

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	16.14	5.855	.651	.820
DT2	16.30	5.708	.643	.822
DT3	16.34	5.693	.648	.820
DT4	16.28	5.582	.670	.814
DT5	16.22	5.421	.678	.812

5. Thang đo sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HT1	22.78	14.511	.213	.775
HT2	22.39	12.812	.661	.658
HT3	22.27	13.633	.594	.678
HT4	22.21	13.244	.585	.676
HT5	22.27	13.155	.649	.664
HT6	22.14	14.540	.554	.694
HT7	22.82	14.493	.198	.782

6. Thang đo sự trao quyền

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TQ1	16.50	5.474	.643	.815
TQ2	16.63	5.332	.653	.812
TQ3	16.62	5.185	.685	.803
TQ4	16.53	5.615	.621	.821
TQ5	16.50	4.965	.662	.812

7. Thang đo viên cảnh tương lai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VC1	12.87	16.317	.727	.884
VC2	12.75	15.351	.814	.864
VC3	12.85	15.492	.741	.882
VC4	12.81	17.967	.653	.899
VC5	12.83	15.270	.837	.859

8. Thang đo lòng trung thành

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TT1	16.16	4.854	.630	.827
TT2	16.21	5.024	.636	.824
TT3	16.20	5.013	.646	.822
TT4	16.21	4.949	.683	.812
TT5	16.24	4.804	.702	.807

PHỤ LỤC 6: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CRONBACH'S ALPHA HIỆU CHỈNH

1. Thang đo lương – thưởng – phúc lợi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LT2	8.33	1.791	.652	.771
LT3	8.33	2.034	.698	.725
LT4	8.36	1.917	.665	.750

2. Thang đo môi trường làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	16.54	5.159	.618	.807
MT2	16.58	5.272	.704	.785
MT3	16.56	5.291	.638	.801
MT4	16.68	5.255	.634	.802
MT5	16.43	5.265	.592	.814

3. Thang đo bản chất công việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BC1	16.29	5.759	.444	.791
BC2	16.48	4.831	.574	.755
BC3	16.44	4.961	.618	.740
BC4	16.41	4.839	.635	.734
BC5	16.52	4.784	.601	.746

4. Thang đo sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HT2	15.70	7.805	.767	.865
HT3	15.57	8.089	.798	.858
HT4	15.52	7.906	.742	.871
HT5	15.57	8.105	.753	.868
HT6	15.45	9.283	.655	.890

PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA

1. Kết quả phân tích nhân tố biến độc lập

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.811
	Approx. Chi-Square	5226.180
Bartlett's Test of Sphericity	df	528
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
LT2	1.000	.719
LT3	1.000	.746
LT4	1.000	.683
MT1	1.000	.630
MT2	1.000	.766
MT3	1.000	.621
MT4	1.000	.632
MT5	1.000	.564
BC1	1.000	.460
BC2	1.000	.587
BC3	1.000	.666
BC4	1.000	.665
BC5	1.000	.641
DT1	1.000	.645
DT2	1.000	.630
DT3	1.000	.627
DT4	1.000	.659
DT5	1.000	.677
HT2	1.000	.740
HT3	1.000	.779
HT4	1.000	.709
HT5	1.000	.734

HT6	1.000	.622
TQ1	1.000	.644
TQ2	1.000	.652
TQ3	1.000	.680
TQ4	1.000	.600
TQ5	1.000	.746
VC1	1.000	.716
VC2	1.000	.798
VC3	1.000	.731
VC4	1.000	.605
VC5	1.000	.843

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.286	28.140	28.140	9.286	28.140	28.140	3.768	11.419	11.419
2	4.232	12.825	40.964	4.232	12.825	40.964	3.717	11.263	22.682
3	2.453	7.433	48.397	2.453	7.433	48.397	3.472	10.520	33.203
4	1.721	5.214	53.611	1.721	5.214	53.611	3.013	9.130	42.333
5	1.673	5.069	58.680	1.673	5.069	58.680	2.966	8.989	51.322
6	1.618	4.902	63.582	1.618	4.902	63.582	2.878	8.722	60.044
7	1.236	3.744	67.326	1.236	3.744	67.326	2.403	7.283	67.326
8	.932	2.825	70.152						
9	.843	2.553	72.705						
10	.808	2.448	75.153						
11	.772	2.340	77.492						
12	.654	1.980	79.473						
13	.644	1.952	81.425						
14	.613	1.856	83.281						
15	.523	1.584	84.865						
16	.498	1.508	86.373						
17	.453	1.372	87.745						
18	.439	1.329	89.074						
19	.417	1.265	90.339						

20	.391	1.184	91.523					
21	.333	1.008	92.531					
22	.325	.986	93.516					
23	.316	.956	94.473					
24	.294	.890	95.363					
25	.257	.779	96.142					
26	.236	.716	96.858					
27	.191	.578	97.436					
28	.187	.566	98.002					
29	.167	.505	98.506					
30	.146	.444	98.950					
31	.138	.419	99.369					
32	.114	.345	99.714					
33	.094	.286	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
MT1	.702						
TQ1	.671						
MT4	.656						
LT4	.654						
BC5	.633						
MT5	.625						
DT3	.624						
TQ3	.619						
TQ2	.613						
TQ4	.606						
LT2	.601						
DT2	.600						
DT1	.584						
DT4	.575						
MT2	.574						
HT5	.573						
MT3	.565						
DT5	.564						
HT2	.539						
LT3	.513						
BC2							
BC1							
VC2		.834					
VC5		.830					
VC3		.742					
VC1		.717					
VC4		.707					
HT3			-.533				
HT4			-.504				

HT6							
TQ5	.506				.549		
BC4	.514					.590	
BC3	.518					.547	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
HT3	.857						
HT4	.816						
HT2	.803						
HT5	.798						
HT6	.749						
VC5		.892					
VC2		.871					
VC3		.838					
VC1		.837					
VC4		.747					
DT5			.777				
DT4			.763				
DT1			.720				
DT2			.690				
DT3			.690				
TQ5				.836			
TQ3				.737			
TQ2				.683			
TQ4				.616			
TQ1				.591			
MT2					.831		
MT3					.700		
MT4					.651		

MT5					.599		
MT1					.541		
BC4						.778	
BC3						.755	
BC5						.678	
BC2						.631	
BC1							
LT3							.809
LT2							.755
LT4							.688

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.389	-.007	.468	.416	.433	.393	.340
2	.461	.854	-.101	-.131	.002	-.177	-.007
3	-.714	.480	.441	.223	-.112	.038	.045
4	-.344	.105	-.506	-.088	.636	-.050	.446
5	-.009	.055	-.364	.765	.146	-.095	-.500
6	-.078	.162	-.260	-.200	-.041	.884	-.276
7	.053	.021	-.347	.358	-.610	.138	.597

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

2. Kết quả phân tích nhân tố biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.853
	Approx. Chi-Square	493.532
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
TT1	1.000	.588
TT2	1.000	.593
TT3	1.000	.610
TT4	1.000	.656
TT5	1.000	.680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.126	62.525	62.525	3.126	62.525	62.525
2	.551	11.024	73.548			
3	.538	10.768	84.316			
4	.425	8.499	92.815			
5	.359	7.185	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
TT5	.825
TT4	.810
TT3	.781
TT2	.770
TT1	.767

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA BIẾN ĐỘ LẬP HIỆU CHÍNH

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.821
	Approx. Chi-Square	5043.745
Bartlett's Test of Sphericity	df	496
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
LT2	1.000	.732
LT3	1.000	.782
LT4	1.000	.697
MT1	1.000	.630
MT2	1.000	.772
MT3	1.000	.645
MT4	1.000	.645
MT5	1.000	.560
BC2	1.000	.536
BC3	1.000	.675
BC4	1.000	.707
BC5	1.000	.668
DT1	1.000	.646
DT2	1.000	.616
DT3	1.000	.634
DT4	1.000	.661
DT5	1.000	.675
HT2	1.000	.734
HT3	1.000	.781
HT4	1.000	.709
HT5	1.000	.734
HT6	1.000	.623

TQ1	1.000	.645
TQ2	1.000	.647
TQ3	1.000	.680
TQ4	1.000	.598
TQ5	1.000	.748
VC1	1.000	.721
VC2	1.000	.799
VC3	1.000	.734
VC4	1.000	.605
VC5	1.000	.842

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.071	28.346	28.346	9.071	28.346	28.346	3.760	11.750	11.750
2	4.225	13.202	41.549	4.225	13.202	41.549	3.717	11.616	23.366
3	2.450	7.657	49.206	2.450	7.657	49.206	3.474	10.856	34.222
4	1.721	5.377	54.582	1.721	5.377	54.582	3.009	9.404	43.626
5	1.662	5.195	59.777	1.662	5.195	59.777	2.912	9.100	52.726
6	1.533	4.791	64.567	1.533	4.791	64.567	2.649	8.279	61.004
7	1.218	3.807	68.375	1.218	3.807	68.375	2.358	7.370	68.375
8	.863	2.697	71.071						
9	.812	2.537	73.609						
10	.785	2.453	76.061						
11	.684	2.136	78.198						
12	.653	2.041	80.239						
13	.618	1.932	82.170						
14	.582	1.817	83.988						
15	.498	1.557	85.545						

16	.468	1.463	87.008					
17	.444	1.388	88.395					
18	.417	1.304	89.700					
19	.391	1.223	90.922					
20	.364	1.136	92.058					
21	.327	1.021	93.080					
22	.316	.987	94.067					
23	.294	.918	94.985					
24	.260	.812	95.797					
25	.236	.738	96.535					
26	.231	.723	97.258					
27	.188	.587	97.845					
28	.168	.526	98.371					
29	.154	.482	98.853					
30	.140	.439	99.291					
31	.130	.405	99.696					
32	.097	.304	100.000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
MT1	.705						
TQ1	.670						
LT4	.659						
MT4	.657						
BC5	.633						
DT3	.631						
TQ3	.622						
MT5	.620						
DT2	.610						
TQ2	.609				-.509		
LT2	.608						
TQ4	.602						
DT1	.583						
DT4	.578						
HT5	.577						
MT2	.573						
MT3	.567						
DT5	.566						
HT2	.535						
LT3	.521						
BC2							
VC2		.835					
VC5		.829					
VC3		.743					
VC1		.717					
VC4		.706					
HT3			-.535				
HT4			-.506				
HT6							

MT1					.543		
BC4						.806	
BC3						.760	
BC5						.703	
BC2						.588	
LT3							.834
LT2							.762
LT4							.700

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	.395	-.003	.476	.420	.432	.367	.346
2	.458	.855	-.111	-.137	.001	-.170	-.017
3	-.714	.486	.433	.226	-.110	.050	.033
4	-.346	.107	-.514	-.077	.643	-.034	.429
5	-.026	.011	.249	-.788	-.124	.420	.353
6	-.045	.149	-.389	.142	-.040	.807	-.390
7	.053	.012	-.309	.326	-.609	.077	.647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

trungbinhHT	Pearson Correlation	.325**	.421**	.268**	.267**	1	.277**	.193**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.002
	N	256	256	256	256	256	256	256
trungbinhTQ	Pearson Correlation	.422**	.519**	.441**	.535**	.277**	1	-.074
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.239
	N	256	256	256	256	256	256	256
trungbinhVC	Pearson Correlation	.001	-.001	-.130*	-.014	.193**	-.074	1
	Sig. (2-tailed)	.983	.986	.037	.818	.002	.239	
	N	256	256	256	256	256	256	256
trungbinhTT	Pearson Correlation	.582**	.675**	.549**	.646**	.608**	.622**	.059
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.344
	N	256	256	256	256	256	256	256

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

PHỤ LỤC 10: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH HỒI QUY

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	trungbinhTQ, trungbinhHT, trungbinhBC, trungbinhLT, trungbinhDT, trungbinhMT ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: trungbinhTT

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.868 ^a	.753	.747	.27390	2.050

a. Predictors: (Constant), trungbinhTQ, trungbinhHT, trungbinhBC, trungbinhLT, trungbinhDT, trungbinhMT

b. Dependent Variable: trungbinhTT

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	57.019	6	9.503	126.669	.000 ^b
1 Residual	18.681	249	.075		
Total	75.700	255			

a. Dependent Variable: trungbinhTT

b. Predictors: (Constant), trungbinhTQ, trungbinhHT, trungbinhBC, trungbinhLT, trungbinhDT, trungbinhMT

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.312	.162		-1.928	.055		
1 trungbinhLT	.102	.033	.124	3.138	.002	.630	1.587
trungbinhMT	.190	.042	.195	4.504	.000	.527	1.899
trungbinhBC	.107	.035	.118	3.086	.002	.677	1.478
trungbinhDT	.239	.038	.256	6.360	.000	.610	1.640
trungbinhHT	.257	.027	.334	9.504	.000	.804	1.243
trungbinhTQ	.179	.039	.186	4.579	.000	.600	1.667

a. Dependent Variable: trungbinhTT

Collinearity Diagnostics^a

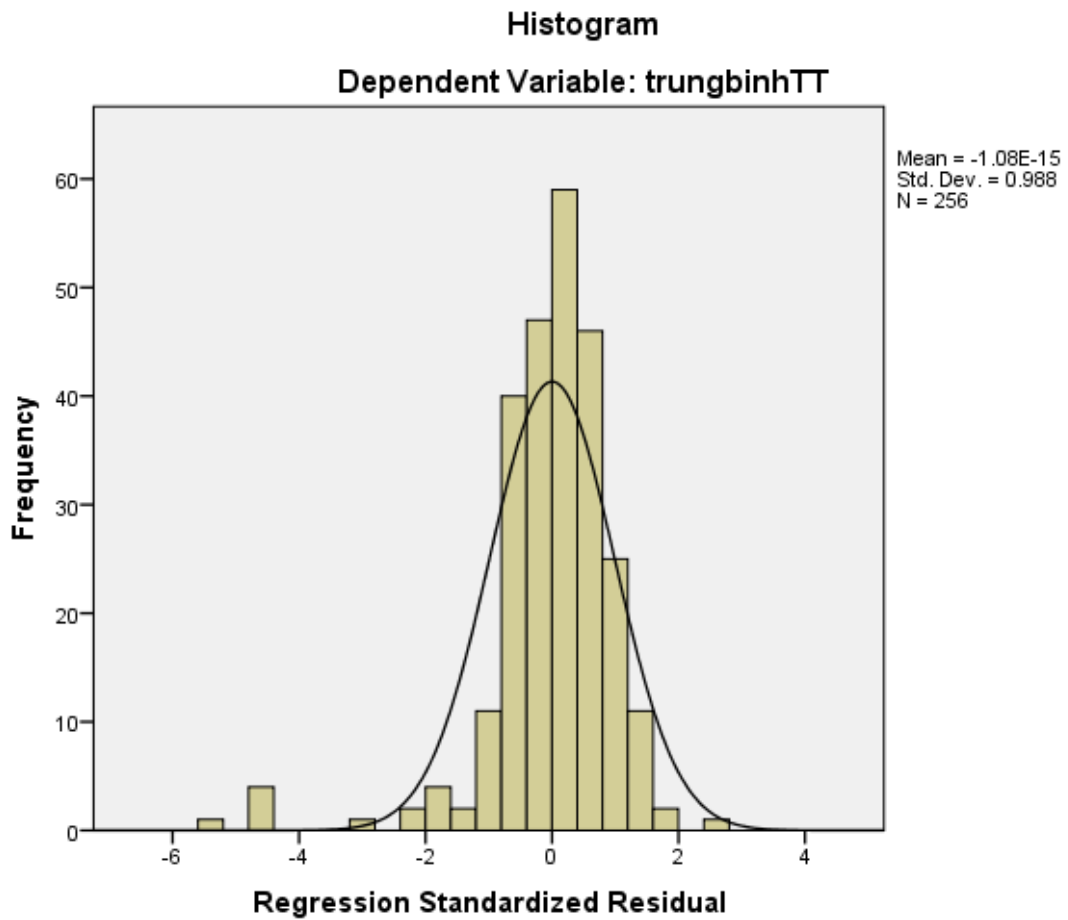
Mode	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	trungbinhL T	trungbinhM T	trungbinhB C	trungbinhD T	trungbinhH T	trungbinhT Q
1	1	6.924	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
2	2	.024	17.062	.00	.01	.00	.03	.03	.88	.02
3	3	.014	21.966	.04	.79	.01	.13	.02	.01	.03
4	4	.012	24.177	.01	.02	.00	.75	.20	.00	.15
5	5	.010	26.489	.37	.01	.09	.06	.57	.07	.06
6	6	.009	27.708	.59	.03	.19	.01	.06	.00	.34
7	7	.008	30.346	.00	.14	.71	.03	.11	.04	.40

a. Dependent Variable: trungbinhTT

Residuals Statistics^a

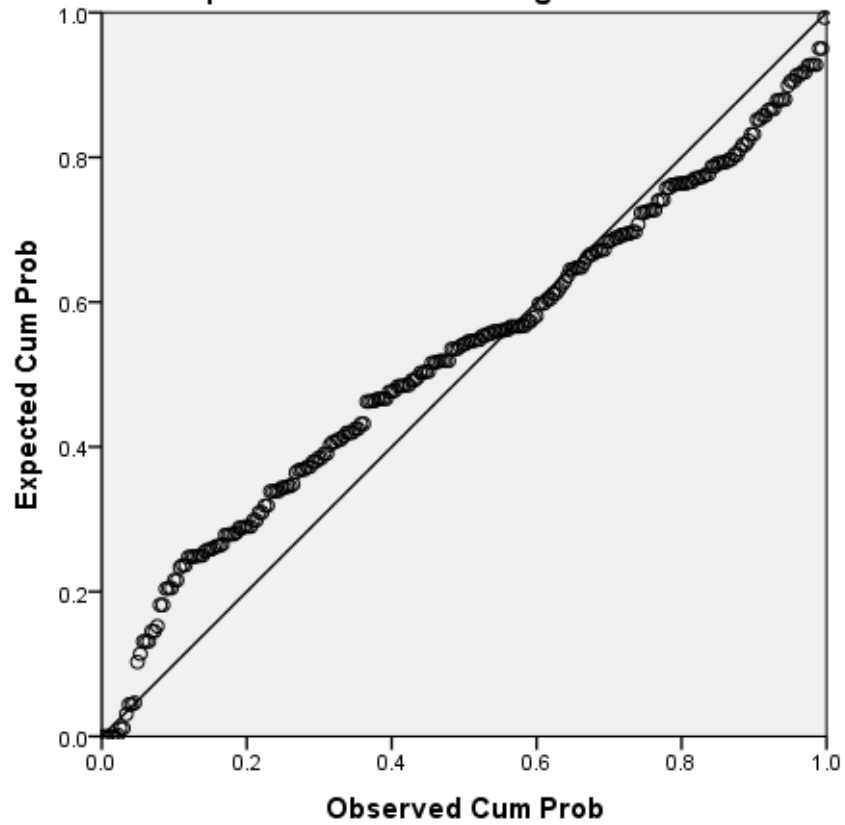
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.7127	5.0620	4.0508	.47287	256
Residual	-1.47340	.67356	.00000	.27066	256
Std. Predicted Value	-4.944	2.139	.000	1.000	256
Std. Residual	-5.379	2.459	.000	.988	256

a. Dependent Variable: trungbinhTT



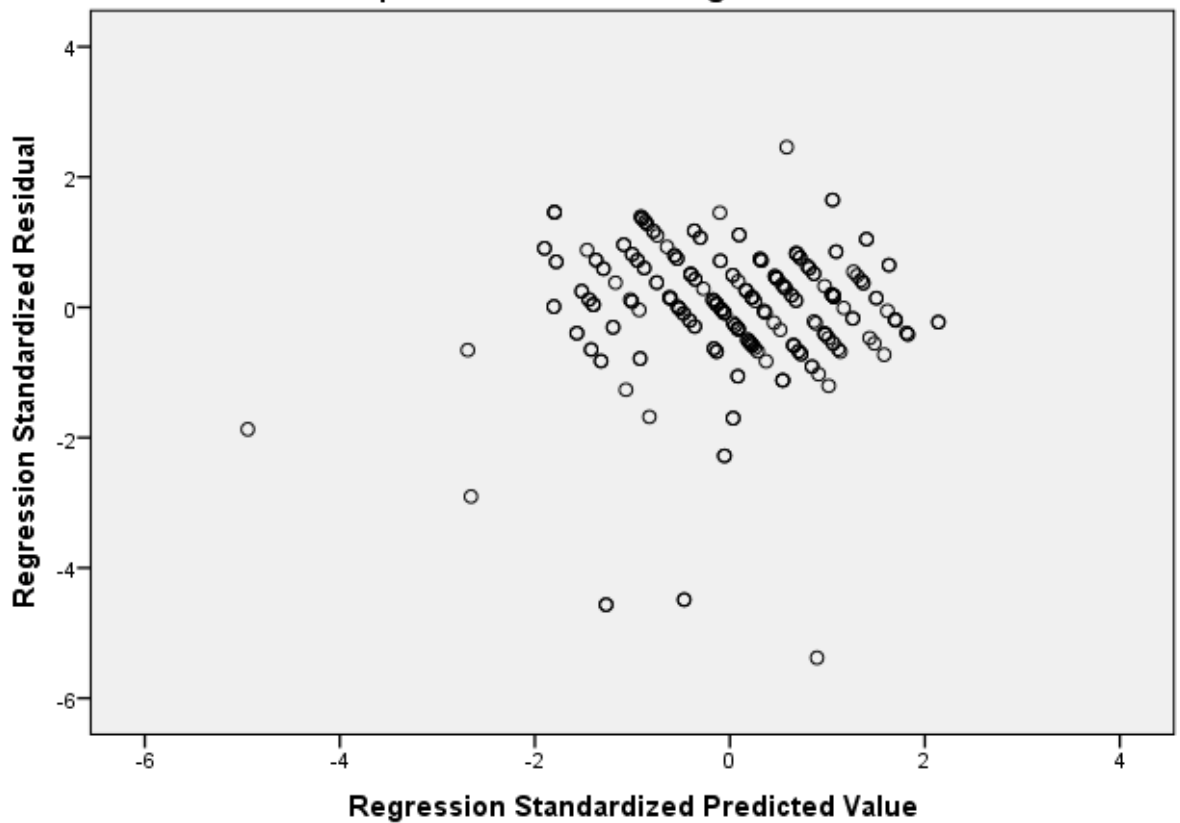
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: trungbinhTT



Scatterplot

Dependent Variable: trungbinhTT



PHỤ LỤC 11: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH T-TEST VÀ PHÂN TÍCH ANOVA

1. Kết quả kiểm định T-test

- Giới tính

Group Statistics

	Gioi tinh	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
trungbinhTT	Nam	140	4.0543	.55741	.04711
	Nu	116	4.0466	.53168	.04937

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
Equal variances assumed	.339	.561	.113	254	.910	.00773	.06854	-.12725	.14271
Equal variances not assumed			.113	248.989	.910	.00773	.06824	-.12666	.14213

trungbinhTT

2. Phân tích ANOVA

- Độ tuổi

Test of Homogeneity of Variances

trungbinhTT

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.046	3	252	.008

ANOVA

trungbinhTT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.774	3	3.591	13.939	.000
Within Groups	64.926	252	.258		
Total	75.700	255			

Robust Tests of Equality of Means

trungbinhTT

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	11.767	3	47.889	.000

a. Asymptotically F distributed.

- Trình độ học vấn

Test of Homogeneity of Variances

trungbinhTT

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.357	3	252	.257

ANOVA

trungbinhTT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.252	3	.084	.281	.839
Within Groups	75.448	252	.299		
Total	75.700	255			

Robust Tests of Equality of Means

trungbinhTT

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.410	3	49.262	.747

a. Asymptotically F distributed.

- Vị trí công tác

Test of Homogeneity of Variances

trungbinhTT

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.448	2	253	.237

ANOVA

trungbinhTT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.556	2	1.778	6.236	.002
Within Groups	72.144	253	.285		
Total	75.700	255			

Robust Tests of Equality of Means

trungbinhTT

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	7.905	2	43.510	.001

a. Asymptotically F distributed.

- Thâm niên công tác

Test of Homogeneity of Variances

trungbinhTT

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.112	3	252	.345

ANOVA

trungbinhTT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.336	3	2.112	7.673	.000
Within Groups	69.364	252	.275		
Total	75.700	255			

Robust Tests of Equality of Means

trungbinhTT

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	7.264	3	59.104	.000

a. Asymptotically F distributed.