

ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐỘNG VIÊN ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN TP.HỒ CHÍ MINH

PHẠM XUÂN LAN* & THÁI DOÃN HỒNG**

Nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố động viên tác động đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần Du lịch Công đoàn TP.HCM [1]. Mô hình nghiên cứu và thang đo được hình thành dựa trên cơ sở nghiên cứu của Kovach (1987) và kết quả nghiên cứu định tính. Kết quả cho thấy có bốn nhân tố động viên tác động đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại Công ty cổ phần Du lịch Công đoàn TP.HCM: (1) Thương hiệu và hình ảnh công ty, (2) lương cao, (3) lãnh đạo, và (4) sự thích thú công việc.

Từ khoá: Sự động viên, sự gắn bó với tổ chức.

1. Giới thiệu

Với xu hướng phát triển kinh tế cao như hiện nay, nguồn nhân lực đang trở thành một chủ đề được nói đến nhiều nhất và được các doanh nghiệp hết sức quan tâm trong chiến lược phát triển của mình. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, một nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, năng động, sáng tạo, được động viên một cách tốt nhất và gắn bó với sự phát triển của tổ chức sẽ tạo ra một lợi thế quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Làm thế nào để giữ chân người lao động giỏi? Làm thế nào để động viên, khuyến khích người lao động làm việc hăng say, đạt năng suất và gắn bó lâu dài với công ty? Đó là những câu hỏi đặt ra đối với các nhà quản lý.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các nhân tố động viên người lao động

Việc nghiên cứu các nhân tố động viên người lao động cũng như mối quan hệ giữa sự động viên và sự gắn bó của người lao động với các tổ chức là một chủ đề khá quen thuộc và thu hút nhiều nhà nghiên

cứu quan tâm. Những tác giả tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu hành vi đã đưa ra các quan điểm khác nhau về vấn đề động viên người lao động. Trước hết Maslow (1943) cho rằng người lao động có 5 nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao là: các nhu cầu sinh học, an toàn, xã hội, được tôn trọng và tự khẳng định. Theo Maslow, những nhu cầu ở mức thấp sẽ phải được thoả mãn trước khi xuất hiện nhu cầu của người lao động ở mức cao hơn. Ông cũng khẳng định rằng một khi nhu cầu được thoả mãn thì sẽ không còn tính động viên và khi ấy những nhu cầu tiếp theo sẽ tạo ra động lực kích thích hành vi người lao động. Không giống như quan điểm của Maslow, Douglas McGregor (1957) đã đưa ra hai giả thuyết X & Y: giả thuyết X cho rằng hầu hết người lao động vẫn thích bị chỉ huy nhiều hơn chứ không muốn gánh vác trách nhiệm và muốn được an phận là trên hết, họ bị thúc đẩy bởi tiền bạc, bổng lộc và sự đe dọa trừng phạt. Khác với giả thuyết X, giả thuyết Y, xem người lao động cơ bản có thể tự định hướng và sáng tạo trong công việc. Với giả thuyết Y người lao động sẽ được thúc đẩy và được động viên thông qua các nhu cầu xã hội, được tôn

*TS., Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

**ThS., Trung tâm thông tin di động khu vực II

Email: lanqtkd@ueh.edu.vn, binhcv2305@gmail.com

trọng và tự khẳng định mình. Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) đã đề cập đến hai loại thoả mãn của người lao động khi làm việc trong một tổ chức. Thoả mãn từ bên trong là thành tựu, sự nhận biết về công việc và thoả mãn từ bên ngoài là mức thu nhập và an toàn công việc. Vrom (1964) lại cho rằng: Muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì người quản lý phải tạo nhận thức cho người lao động rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ. Tuy nhiên, phần thưởng này có thể mang đến cả hai mặt tích cực và tiêu cực. Thưởng sẽ là tích cực nếu nó động viên được người lao động và ngược lại sẽ là tiêu cực nếu như phần thưởng đó không động viên được người lao động. Khác với quan điểm về sự phát triển theo kiểu tuần tự các nhu cầu của Maslow, Alderfer (1972) khẳng định: người lao động cùng một lúc theo đuổi việc thoả mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu như quan điểm của Maslow. Khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thoả mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thoả mãn các nhu cầu khác. Hackman & Oldham (1980) đã đưa ra một cách nhìn mới về động viên khi xem xét đến nhân tố “Bản chất công việc” và người lao động mong muốn được phản hồi từ công việc, sự tự chủ, sự đa dạng của kỹ năng, kết quả công việc được nhận dạng và tầm quan trọng của công việc. Phát triển một cách nhìn mới về nhu cầu của con người, David McClelland (1988) cho rằng: con người có ba nhu cầu cơ bản là nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh, nhu cầu quyền lực. Sự thăng tiến và hiệu quả trong một tổ chức có tương quan chặt chẽ với nhu cầu quyền lực, qua đó sẽ có tác động trực tiếp đến sự thoả mãn của người lao động. Ngoài các nhu cầu của người lao động được khám phá trên đây, lý thuyết về sự công bằng cho rằng: Người lao động trong tổ chức luôn muốn được đối xử một cách công bằng. Họ có xu hướng so sánh những đóng góp cống hiến của mình với những đãi ngộ và phần thưởng mà họ nhận được (còn được gọi là công bằng cá nhân). Thêm nữa, họ còn so sánh đóng góp, cống hiến, đãi ngộ và phần thưởng của mình với những người khác (còn được gọi là công bằng xã hội).

Tại VN cũng đã có nhiều nghiên cứu về các nhân tố động viên người lao động, chẳng hạn theo Quân

& Khanh (2004) thì có ba nhóm nhân tố có tác dụng động viên người lao động là: (1) Các nhân tố vật chất: lương bổng, môi trường làm việc; (2) các nhân tố tinh thần: sự quan tâm kèm cặp, sự nhìn nhận của cấp trên; và (3) các nhân tố liên quan đến bản chất công việc: nguồn cảm hứng, sự sáng tạo trong công việc. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên trong công việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM của Dung & Vy (2011), kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo động viên gồm 4 thành phần: (1) công việc phù hợp; (2) chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý; (3) quan hệ tốt trong công việc; và (4) thương hiệu công ty. Trong đó, yếu tố chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý có tác động mạnh nhất đối với việc động viên của nhân viên.

2.2. Sự gắn bó với tổ chức của người lao động

Theo Allen & Meyer (1990) thì sự gắn bó với tổ chức là một trạng thái tâm lý biểu thị mối quan hệ của người lao động với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì là thành viên trong tổ chức. Một lời hứa của cá nhân với tổ chức bao gồm ý thức về cam kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị (O'Reilly, 1996). Và theo quan điểm của Mowday, Steers & Porter (1979), sự gắn bó với tổ chức được định nghĩa là sức mạnh của sự đồng nhất (identification) của cá nhân với tổ chức và sự tham gia tích cực (involvement) trong tổ chức. Những người lao động gắn bó nhiều với tổ chức sẽ hài lòng hơn với công việc của họ và rất ít khi rời bỏ công việc và rời khỏi tổ chức. Những người lao động gắn bó mạnh mẽ với tổ chức để tiếp tục công việc bởi vì họ muốn làm như vậy (Ghani et al., 2004). Nghiên cứu của Rajendran Muthuveloo & Raduan Che Rose (2005) đã tìm thấy kết quả chỉ ra rằng sự gắn bó với tổ chức ảnh hưởng quan trọng đến kết quả của tổ chức. Sự gắn bó với tổ chức càng cao dẫn đến sự trung thành càng cao, giảm căng thẳng do công việc và khuynh hướng rời bỏ tổ chức thấp hơn. Vì vậy, sự gắn bó là một thái độ trung thành, niềm tin của người lao động với công ty. Để tạo được sự gắn bó với tổ chức của người lao động thì các nhà quản trị cần xây dựng, thiết lập mối quan hệ tích cực giữa người lao động với công ty và đồng thời động viên khuyến khích người lao động, coi trọng lòng trung thành, tận tụy với công ty. Người

lao động càng đánh giá cao việc trở thành một phần của tổ chức và tự hào là thành viên trong tổ chức thì họ càng chắc chắn sẽ ở lại phát triển lâu dài cùng với tổ chức.

2.3. *Mối quan hệ giữa các nhân tố động viên và sự gắn bó của người lao động với tổ chức*

Bằng cách tích hợp các quan điểm khác nhau về động viên, Kovach (1987) đã thực hiện nghiên cứu và kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 10 nhân tố động viên tác động đến sự gắn bó của người lao động khi làm việc trong một tổ chức là: Công việc thú vị; được công nhận; được tự chủ trong công việc; công việc ổn định; lương cao; cơ hội thăng tiến; điều kiện làm việc tốt; sự quan tâm và gắn bó của cấp trên với người lao động; xử lý kỉ luật khéo léo, tế nhị; sự quan tâm và giúp đỡ của cấp trên trong việc giải quyết những vấn đề của cá nhân.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. *Mô hình lí thuyết*

Nghiên cứu này dựa vào mô hình 10 nhân tố động viên của Kovach (1987) để phát triển một mô hình lí thuyết về ảnh hưởng của các nhân tố động viên đến sự gắn bó với tổ chức của người lao động. Tính hợp lí của việc lựa chọn này do tính đại diện mô hình Kovach khá cao, nó có thể phù hợp với nhiều ngành, nhiều lĩnh vực và quốc gia khác nhau như Hồng Kông (Siu, Vickie, Tsang, Nelson, Wong, Simon, 1997), Nga (Susan J.Linz, 2002).

Mô hình 10 yếu tố động viên người lao động được phát triển bởi Kenneth S.Kovach (1987), bao gồm các yếu tố như sau:

- Công việc thú vị (interesting work): sự đa dạng, sáng tạo, thách thức của công việc và cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân.
- Được công nhận đầy đủ công việc đã làm (appreciation and praise for work done): sự ghi nhận hoàn thành tốt công việc, ghi nhận góp phần vào sự thành công của công ty.
- Sự tự chủ trong công việc (feeling of being in on things): người lao động được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra những sáng kiến.

- Công việc ổn định (job security): công việc ổn định, không phải lo lắng mất việc làm.

- Lương cao (good wages): người lao động được nhận tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, lương đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt công việc.

- Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp (opportunities for advancement and development): những cơ hội thăng tiến và phát triển trong doanh nghiệp.

- Điều kiện làm việc tốt (good working conditions): vấn đề an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc.

- Sự gắn bó của cấp trên với người lao động (personal loyalty to employees): người lao động luôn được tôn trọng và tin cậy, là một thành viên quan trọng của công ty.

- Xử lý kỉ luật khéo léo, tế nhị (tactful discipline): sự tế nhị khéo léo của cấp trên trong việc góp ý, phê bình người lao động.

- Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân (sympathetic help with personal problems): sự quan tâm, hỗ trợ của cấp trên trong giải quyết các vấn đề cá nhân, các khó khăn của người lao động.

3.2. *Mô hình nghiên cứu đề nghị và thang đo*

3.2.1. *Mô hình nghiên cứu đề nghị*

Phòng vấn sâu với 20 lao động đang làm việc tại công ty nhằm thu thập các ý kiến nhận xét, đánh giá để điều chỉnh mô hình lí thuyết cho phù hợp với thực tiễn nghiên cứu, mặt khác cũng nhằm đối chiếu, bổ sung và hiệu chỉnh các biến quan sát để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Kết quả cho thấy có nhiều điểm tương đồng và một số điểm khác biệt với mô hình Kovach. Cụ thể so với mô hình 10 nhân tố của Kovach (1987), mô hình nghiên cứu đề nghị có tất cả 12 nhân tố. Trong đó có sự điều chỉnh trong 4 nhân tố sau:

- Nhân tố “điều kiện làm việc” được thay bằng “môi trường và điều kiện làm việc”.
- Nhân tố “sự gắn bó của cấp trên với người lao động” được thay bằng “lãnh đạo”.
- Nhân tố “xử lý kỉ luật khéo léo, tế nhị” được thay bằng “phản thưởng”.

- Nhân tố “sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân” được thay bằng “phản hồi từ công việc”.

Ngoài ra có hai nhân tố mới được đề xuất thêm là: (1) đồng nghiệp, và (2) thương hiệu và hình ảnh công ty. Cơ sở của việc đề xuất thêm hai nhân tố này là căn cứ vào kết quả nghiên cứu của Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) và thông qua kết quả phỏng vấn sâu 20 đối tượng đang làm việc tại công ty. Đa số những người được phỏng vấn có đề cập đến sự tác động của hai nhân tố này.

Các giả thuyết được đặt ra như sau:

H1: Mức độ thích thú công việc của người lao động càng tăng thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H2: Mức độ công nhận sự đóng góp của cá nhân về các công việc đã làm càng tăng thì sự gắn bó của

người lao động với tổ chức càng tăng.

H3: Sự tự chủ trong công việc của người lao động càng tăng thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

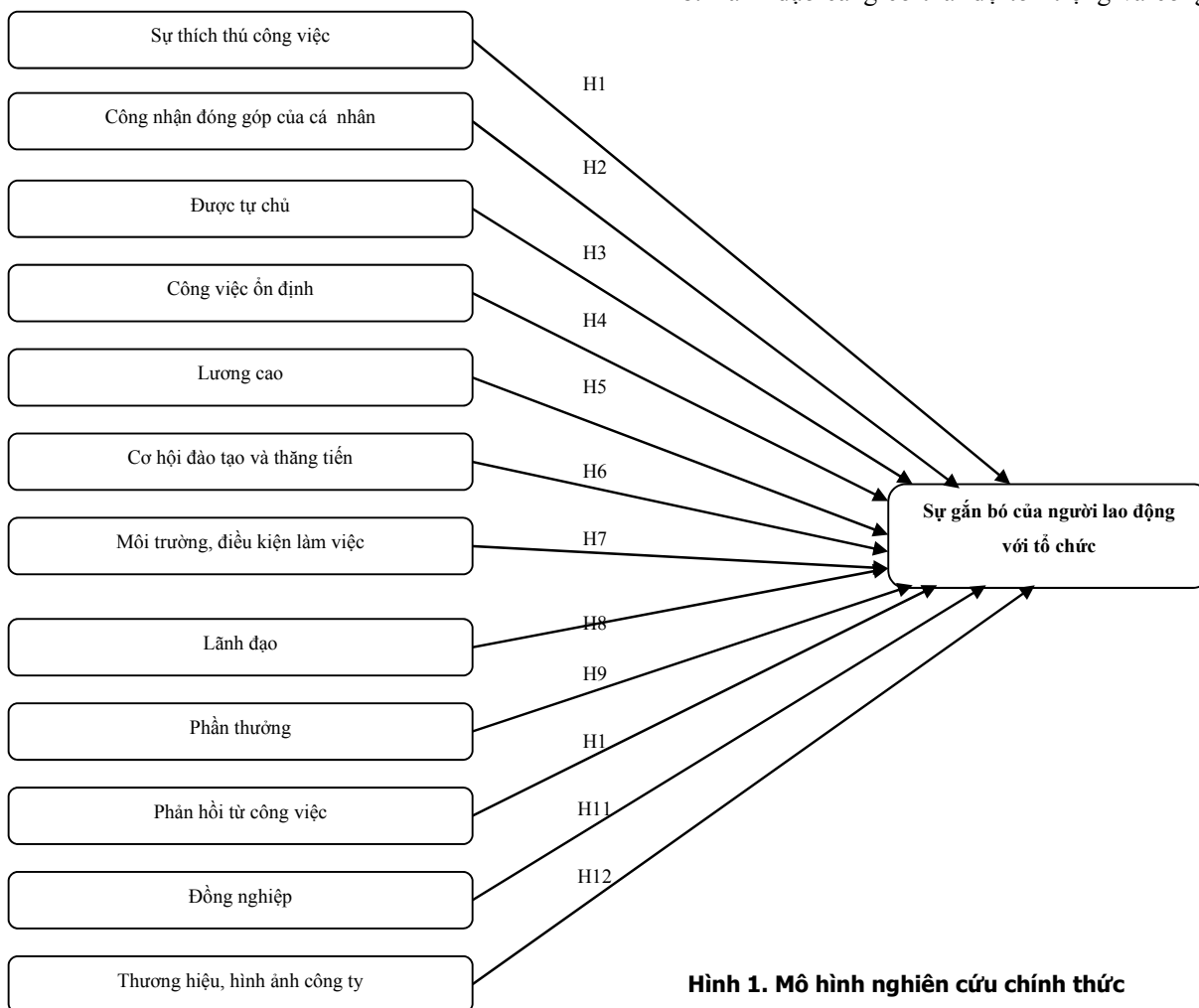
H4: Công việc của người lao động càng có tính ổn định lâu dài thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H5: Tiền lương của người lao động càng cao, công bằng và hợp lí thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H6: Cơ hội đào tạo, thăng tiến trong nghề nghiệp của người lao động càng tăng thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H7: Môi trường, điều kiện làm việc của người lao động càng được cải thiện thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H8: Lãnh đạo càng có thái độ tôn trọng và công



Hình 1. Mô hình nghiên cứu chính thức

bằng trong đối xử với cấp dưới thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H9: Phần thưởng càng hấp dẫn và tương xứng với sự đóng góp của mỗi cá nhân thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H10: Mức độ phản hồi về kết quả công việc của mỗi cá nhân càng kịp thời, chính xác thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H11: Đồng nghiệp càng thân thiện, hợp tác thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

H12: Mức độ tự hào về thương hiệu và hình ảnh của công ty càng cao thì sự gắn bó của người lao động với tổ chức càng tăng.

3.2.2. Các thang đo chính thức

Dựa vào thang đo trong mô hình 10 nhân tố động viên của Kovach (1987) và kế thừa các kết quả của các nghiên cứu khác, các yếu tố của thang đo được đưa vào trong nghiên cứu cụ thể như sau:

(1) Sự thích thú công việc: Yếu tố này được phát triển từ yếu tố “công việc thú vị” trong nghiên cứu của Kovach, “bản thân công việc” trong nghiên cứu của Herzberg (1959) và Hackman & Oldham (1980), thang đo này gồm 4 biến quan sát sau:

- Công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân;
- Công việc rất thú vị;
- Công việc có nhiều thách thức;
- Công việc tạo điều kiện để cải thiện kỹ năng và kiến thức.

(2) Công nhận sự đóng góp của cá nhân: Yếu tố này được phát triển từ yếu tố “được công nhận đầy đủ công việc đã làm” trong nghiên cứu của Kovach, “sự công nhận/ được ghi nhận” trong các nghiên cứu của Maslow (1943), Herzberg (1959), thuyết mong đợi của VROOM (1964). Yếu tố này được đo lường qua 3 biến quan sát sau:

- Lãnh đạo luôn đánh giá đúng năng lực của bạn;
- Mọi người ghi nhận đóng góp của bạn vào sự phát triển của công ty;
- Bạn thường được cấp trên khen ngợi khi hoàn thành tốt công việc hoặc có những đóng góp hữu ích cho đơn vị.

(3) Được tự chủ: Yếu tố này được đổi tên từ yếu tố “sự tự chủ trong công việc” trong nghiên cứu của Kovach (1987) và “sự tự chủ/ nhu cầu thành tựu” trong các nghiên cứu của Herzberg (1959), Hackman & Oldham (1980), David McClelland (1988). Yếu tố này được đo bằng 3 biến quan sát sau:

- Được giao quyền hạn phù hợp tương ứng với trách nhiệm trong công việc;
- Được tự chủ trong công việc và chịu trách nhiệm với công việc mình làm;
- Được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc của công ty, được tạo điều kiện để đưa ra những sáng kiến.

(4) Công việc ổn định: Yếu tố này được thể hiện trong nghiên cứu của Kovach (1987), Herzberg (1959) và Hackman & Oldham (1980). Yếu tố này được đo bằng 2 biến quan sát sau:

- Cảm thấy công việc hiện tại rất ổn định;
- Không phải lo lắng bị mất việc làm tại công ty.

(5) Lương cao: Yếu tố này được thể hiện trong nghiên cứu của Kovach (1987), thuyết X (1957). Theo Stanton & Croddley (2000), sự thỏa mãn về tiền lương liên quan đến cảm nhận của người lao động về tính công bằng trong trả lương. Sự thỏa mãn về tiền lương được đo lường bằng các biến quan sát sau:

- Được trả lương cao;
- Tiền lương được trả tương xứng với kết quả làm việc;
- Yên tâm làm việc với mức lương hiện tại;
- Được trả lương công bằng, hợp lý;
- Hải lòng với các khoản phụ cấp của công ty.

(6) Cơ hội đào tạo và thăng tiến: Yếu tố này được phát triển từ yếu tố “sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp” thể hiện trong nghiên cứu của Kovach (1987), “các cơ hội thăng tiến” trong nghiên cứu của Maslow (1943), Herzberg (1959) và David McClelland (1988). Theo Stanton & Croddley (2000), cơ hội đào tạo và thăng tiến là những gì liên quan đến nhận thức của người lao động về cơ hội đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội được thăng tiến trong tổ chức. Yếu tố này được đo lường qua 5 biến quan sát sau:

- Có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc;

- Biết rõ các tiêu chuẩn, quy định về chính sách thăng tiến của công ty;

- Công ty luôn tạo ra nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp;

- Được đào tạo đầy đủ kỹ năng nghiệp vụ để thực hiện công việc;

- Được đào tạo thêm về vi tính và ngoại ngữ.

(7) Môi trường, điều kiện làm việc: Yếu tố này được phát triển từ yếu tố “điều kiện làm việc tốt” thể hiện trong nghiên cứu của Kovach (1987), Maslow (1943), Thuyết Y (1957) và thuyết kỳ vọng VROOM (1964). Yếu tố này được đo lường qua 5 biến quan sát sau:

- Được công ty trang bị đầy đủ thiết bị, dụng cụ để làm việc;

- Môi trường làm việc tốt: sạch sẽ, thoáng mát...

- Công ty bảo đảm tốt các điều kiện an toàn, bảo hộ lao động;

- Cảm thấy an toàn và thoải mái trong môi trường làm việc;

- Công việc không đòi hỏi thường xuyên phải làm ngoài giờ.

(8) Lãnh đạo: Yếu tố này được tổng hợp từ ba yếu tố “sự gắn bó của cấp trên với người lao động”, “sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết các vấn đề cá nhân”, “xử lý kỉ luật khéo léo, tế nhị” trong nghiên cứu của Kovach (1987), đồng thời yếu tố này được phát triển trên cơ sở nghiên cứu của Thuyết Y (1957), Herzberg (1959), David McClelland (1988) và yếu tố “sự công bằng trong đối xử” của thuyết về sự công bằng. Yếu tố này được đo lường qua 6 biến quan sát sau:

- Luôn được cấp trên tôn trọng và tin tưởng trong công việc;

- Luôn được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt;

- Cấp trên luôn tham khảo ý kiến khi có vấn đề liên quan đến công việc;

- Cấp trên luôn khuyến khích tham gia vào những quyết định quan trọng của công ty;

- Thường nhận được sự hỗ trợ và bảo vệ quyền lợi hợp lý của cấp trên;

- Cấp trên luôn khéo léo, tế nhị khi cần phê bình.

(9) Phần thưởng: Yếu tố này được thể hiện trong nghiên cứu của VROOM (1964), đồng thời tham khảo trong nghiên cứu của Cynthia Eshun & Frank K. Duah (2011) về phần thưởng như là công cụ động viên khuyến khích người lao động làm việc. Yếu tố này được đo lường qua 3 biến quan sát sau:

- Công ty có chính sách khen thưởng theo kết quả công việc;

- Được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp;

- Công ty có chính sách khen thưởng kịp thời, rõ ràng, công bằng, công khai.

(10) Phản hồi từ công việc: Yếu tố này được bổ sung dựa trên kết quả phân tích, đánh giá thực tiễn thông qua việc thảo luận nhóm, đồng thời tham khảo trong nghiên cứu của Hackman & Oldham (1980). Yếu tố này được đo lường qua 4 biến quan sát sau:

- Luôn có được những thông tin rõ ràng về hiệu quả công việc mình thực hiện được;

- Được nhận xét về mức độ hoàn thành công việc một cách kịp thời;

- Luôn hài lòng về cách phản hồi thông tin của cấp trên về kết quả công việc;

- Những thay đổi về chính sách, thủ tục... trong công ty đều được thông báo đầy đủ.

(11) Đồng nghiệp: Yếu tố này được bổ sung dựa trên kết quả phân tích, đánh giá thực tiễn và thông qua việc thảo luận nhóm, đồng thời tham khảo trong nghiên cứu của Thuyết Y (1957), Herzberg (1959), Alderfer (1972), David McClelland (1988). Yếu tố này được đo lường qua 3 biến quan sát sau:

- Đồng nghiệp thân thiện, dễ chịu;

- Đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt;

- Đồng nghiệp thường giúp đỡ lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm.

(12) Thương hiệu, hình ảnh công ty: Yếu tố này được bổ sung dựa trên kết quả nghiên cứu của Dung và Vy (2011) và nghiên cứu của Trần Thị Ngọc Duyên & Cao Hào Thi về các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định làm việc tại doanh nghiệp nhà nước. Yếu tố này được đo lường bằng 4 biến quan sát sau:

- Tự hào về thương hiệu công ty;

- Tự hào là nhân viên của công ty;

- Tin tưởng có một tương lai tươi sáng khi làm việc cho công ty;

- Công ty luôn tạo ra sản phẩm/ dịch vụ có chất lượng cao.

(13) Sự gắn bó của người lao động với tổ chức: yếu tố này được định nghĩa căn cứ trên quan điểm của Allen & Meyer (1990), O'Reilly (1996), Mowday, Steers & Porter (1979) và Ghani & cộng sự (2004). Yếu tố này được đo lường qua 6 biến quan sát sau:

- Muốn ở lại làm việc với công ty đến khi về hưu.
- Sẽ ở lại làm việc lâu dài với công ty mặc dù có nơi khác trả lương bổng hấp dẫn hơn.
- Đánh giá cao các chính sách động viên, khuyến khích tại công ty và muốn gắn bó lâu dài với công ty.
- Luôn cảm thấy hứng thú khi được làm việc tại công ty.
- Về nhiều phương diện, xem công ty là mái nhà thứ 2 của mình.
- Luôn trung thành với công ty.

4. Kết quả nghiên cứu định lượng

Mục đích của bước nghiên cứu này là đo lường các yếu tố động viên tác động vào sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức, đồng thời qua đó kiểm định mô hình lý thuyết đề xuất và các giả thuyết liên quan. Việc kiểm định các thang đo, mô hình và các giả thuyết đề ra được thực hiện theo các bước: kiểm định sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và hồi quy đa biến.

Dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu định lượng được thu thập từ mẫu bằng kỹ thuật phỏng vấn trực tiếp người lao động thông qua bảng câu hỏi chi tiết đã được xây dựng sau quá trình nghiên cứu định tính.

4.1. Đặc tính của mẫu

Mẫu trong nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Tổng số bảng câu hỏi phát ra là 240 trên tổng số 254. Đối tượng khảo sát là người lao động hiện đang làm việc toàn thời gian tại Công ty cổ phần Du lịch Công đoàn. Tổng số bảng câu hỏi khảo sát thu về là 240. Sau khi kiểm tra, có 7 bảng không đạt yêu cầu bị loại ra (chủ yếu do thông tin trả lời không đầy đủ). Như vậy tổng số đưa vào phân

tích, xử lý là 233 bảng có phương án trả lời hoàn chỉnh. Trong 233 người tham gia đợt khảo sát, có 61,8% lao động là nữ và 38,2% là nam. Độ tuổi dưới 30 chiếm 58,8%, từ 30 đến 55 tuổi chiếm 37,8%, từ 55 tuổi trở lên chiếm 3,4%. Trình độ học vấn, có 20,2% lao động có trình độ học vấn từ sơ cấp trở xuống, 50,2% lao động có trình độ học vấn ở bậc trung cấp, cao đẳng và 29,6% lao động có trình độ học vấn từ đại học trở lên. Thâm niên công tác, dưới 3 năm chiếm 39,9%, từ 3 đến dưới 5 năm chiếm 30,5% và từ 5 năm trở lên chiếm 29,6%. Thu nhập hàng tháng, có 65,2% người lao động có mức thu nhập hàng tháng dưới 5 triệu và 34,8% lao động có mức thu nhập hàng tháng từ 5 đến 10 triệu đồng.

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

4.2.1. Thang đo các nhân tố động viên

- Kết quả phân tích hệ số tin cậy Cronbach Alpha: Khảo sát trên mẫu đầy đủ với $n = 233$, mười một thang đo các nhân tố động viên có hệ số Cronbach alpha $> 0,7$ và chỉ có một thang đo “công việc ổn định” có hệ số Cronbach alpha $> 0,694$. Tương quan với biến tổng của các biến quan sát của tất cả 12 thang đo các nhân tố động viên đều có hệ số lớn hơn 0,6.

- Kết quả phân tích nhân tố: Với hệ số KMO = 0,904 và kiểm định Bartlett với mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,000, có tám nhân tố được rút trích với tổng phương sai trích là 73,2% và mỗi nhân tố đều có giá trị Eigen > 1 . Sáu nhân tố vẫn giữ nguyên thành phần ban đầu là: lãnh đạo; lương cao; thương hiệu và hình ảnh công ty; đồng nghiệp; sự thích thú công việc và công việc ổn định. Môi trường và điều kiện làm việc chỉ còn bốn thành phần. Tự chủ còn lại hai thành phần và thêm một thành phần của nhân tố phản hồi.

Bảng 1. Các giá trị của mỗi nhân tố

Nhân tố	Giá trị Eigen	Phương sai trích	Cronbach Alpha
1	11,038	12,377	0,883
2	3,273	11,639	0,874
3	2,013	11,494	0,900
4	1,537	9,118	0,914
5	1,391	8,827	0,828
6	1,321	8,111	0,796
7	1,075	6,822	0,774
8	1,039	4,795	0,694
Tổng cộng		73,183%	

4.2.2. Thang đo các yếu tố gắn bó với tổ chức

- Kết quả phân tích hệ số tin cậy Cronbach Alpha của thang đo “sự gắn bó với tổ chức” là 0,904, tất cả các biến quan sát của thang đo có tương quan biến tổng lớn hơn 0,6.

- Kết quả phân tích nhân tố : Khi phân tích EFA, 6 biến quan sát từ GANBO1 đến GANBO6 của thang đo sự gắn bó của người lao động với tổ chức được nhóm thành một nhân tố, không có biến quan sát nào bị loại. KMO bằng 0,893, phương sai trích bằng 67,815%, hệ số tải nhân tố của 6 biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Đây là kết quả chấp nhận được.

4.3. Mô hình hiệu chỉnh

Biến phụ thuộc là sự gắn bó và tám biến độc lập như sau:

Biến 1 : Lãnh đạo, kí hiệu là LANHDAO với 6 thành phần.

Biến 2 : Lương cao, kí hiệu là LUONGCAO với 5 thành phần.

Biến 3 : Thương hiệu và hình ảnh công ty, kí hiệu là THUONGHIEU với 4 thành phần.

Biến 4 : Đồng nghiệp, kí hiệu là DONGNGHIEP với 3 thành phần.

Biến 5 : Môi trường, điều kiện làm việc, kí hiệu là MT_DK với 4 thành phần.

Biến 6 : Sự thích thú công việc, kí hiệu là THICHTHU với 4 thành phần.

Biến 7 : Được tự chủ, kí hiệu là TUCHU với 3 thành phần.

Biến 8 : Công việc ổn định, kí hiệu là ONDINH với 2 thành phần.

Phương trình hồi quy

$$\begin{aligned} \text{GANBO} = & \beta_0 + \beta_1 * \text{LANHDAO} \\ & + \beta_2 * \text{LUONGCAO} + \beta_3 * \text{THUONGHIEU} \\ & + \beta_4 * \text{DONGNGHIEP} + \beta_5 * \text{MT_DK} \\ & + \beta_6 * \text{THICHTHU} + \beta_7 * \text{TUCHU} + \beta_8 * \text{ONDINH}. \end{aligned}$$

Trong đó:

β_0 là hằng số; $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8$ là các hệ số hồi quy

4.4. Phân tích tương quan

Chỉ có 4 biến trong mô hình có tương quan với nhau ở mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05 và tương quan thuận chiều với sự gắn bó của người lao động với tổ chức, 4 biến còn lại có Sig. >0,05.

Giả định về phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm khi thực hiện phân tích hồi quy tuyến tính bội, phần dư có phân phối chuẩn với giá trị gần bằng 0 và độ lệch chuẩn gần bằng 1(=0,983). Đồ thị Q-Q plot biểu diễn các điểm quan sát thực tế tập trung khá sát đường chéo những giá trị kì vọng, có nghĩa là dữ liệu phần dư có phân phối chuẩn.

Hiện tượng đa cộng tuyến được kiểm tra cho mô hình: Tất cả các biến đều có độ chấp nhận (Tolerance) lớn hơn 0,5 và hệ số phóng đại phương sai (Variance inflation factor - VIF) nhỏ hơn 10. Như vậy mô hình hồi quy này không vi phạm về đa cộng tuyến.

Phân tích hồi quy

Mô hình về các nhân tố động viên tác động đến sự gắn bó của người lao động với mức ý nghĩa của F nhỏ hơn 0,001 và mô hình này giải thích được 60,8% biến thiên của sự gắn bó với tổ chức là do 4 biến độc lập, cụ thể là: (1) Thương hiệu và hình ảnh công ty, (2) lương cao, (3) lãnh đạo, và (4) sự thích thú công việc. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy chỉ có bốn giả thuyết được chấp nhận là H1, H5, H8, H12, còn lại 8 giả thuyết khác là H2, H3, H4, H6, H7, H9, H10, H11 bị bác bỏ. Trong đó thương hiệu, hình ảnh công ty có tác động mạnh nhất đến sự gắn bó, kế đến là lương cao; lãnh đạo; và cuối cùng là sự thích thú công việc.

Bảng 2. Hệ số hồi quy chuẩn hoá của phương trình

		Hệ số chưa được chuẩn hóa		Hệ số được chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Hằng số)	0,589	0,201		2,930	0,004		
	Lanhdao	0,111	0,055	0,109	2,024	0,044	0,582	1,718
	Luongcao	0,145	0,050	0,151	2,881	0,004	0,612	1,635
	Thuonghieu	0,564	0,055	0,611	10,181	0,000	0,469	2,133
	Dongnghiep	-0,051	0,046	-0,057	-1,108	0,269	0,634	1,577
	Moitruong_Dieukien	-0,014	0,056	-0,014	-0,258	0,796	0,567	1,763
	Suthichthu	0,104	0,053	0,105	1,976	0,049	0,595	1,681
	Tuchu	-0,061	0,056	-0,061	-1,089	0,277	0,535	1,869
	Cv_Ondinh	0,027	0,046	0,030	0,577	0,564	0,618	1,617

a. Biến phụ thuộc: Ganbo

5. Kết luận và những hàm ý từ kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố động viên và sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức tại Công ty cổ phần Du lịch Công đoàn cho phép đưa ra một số kết luận sau:

- Có bốn yếu tố động viên ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức là: Thương hiệu và hình ảnh công ty; lương cao; lãnh đạo; sự thích thú công việc.

- Yếu tố “thương hiệu và hình ảnh công ty” có mức độ tác động mạnh nhất đến sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức, kế đến là “lương cao”, “lãnh đạo” và cuối cùng là “sự thích thú công việc”. Kết quả này có thể phù hợp với thực tế nhận thức của người lao động hiện nay trong các doanh nghiệp. Người lao động có cảm giác an tâm, tin rằng sẽ có cơ hội làm việc lâu dài và có một cuộc sống đảm bảo hơn khi làm việc trong một công ty có thương hiệu mạnh và nổi tiếng. Mặt khác khi mà mức sống còn thấp như hiện nay thì yếu tố lương cao cũng sẽ là một nhân tố quan trọng quyết định sự gắn bó của người lao động với một tổ chức nào đó.

- Kết quả đo lường các yếu tố động viên tác động đến sự gắn bó với tổ chức tại Công ty Du lịch Công đoàn cho thấy điểm số của các yếu tố đạt từ 2,8 đến 3,6 (sử dụng thang đo likert từ 1-5). Kết quả này cho thấy các yếu tố chỉ đạt mức trung bình khá, đặc biệt yếu tố lương chỉ đạt 2,8 (thấp hơn mức trung bình). Chính vì vậy yếu tố “gắn bó với tổ chức” cũng chỉ đạt mức trung bình khá (3,5).

Từ kết quả nghiên cứu này, theo tác giả các nhà quản lý tại Công ty cổ phần Du lịch Công đoàn cần chú trọng một số chính sách sau đây nhằm giữ chân người lao động, tạo ra sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức mình:

- Chú trọng xây dựng thương hiệu và hình ảnh công ty trở thành một thương hiệu mạnh và có uy tín trên thị trường. Thực tế cho thấy người lao động sẽ cảm thấy tự hào, hãnh diện, cảm giác an toàn và muốn gắn bó lâu dài hơn khi được làm việc ở một công ty có uy tín, thương hiệu được nhiều người biết đến.

- Xây dựng một chính sách lương hấp dẫn, công bằng và có tính cạnh tranh gắn với kết quả lao động của từng người. Một mặt tạo ra được động lực thúc đẩy nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của

người lao động, mặt khác tạo cho người lao động một cảm giác công bằng bên trong nội bộ công ty cũng như công bằng trên bình diện xã hội.

- Các nhà quản trị cũng cần có kỹ năng giao tiếp tốt hơn, sẵn sàng hỗ trợ cấp dưới trong các công việc của họ. Có thái độ thân thiện, công bằng, tôn trọng, lắng nghe và ghi nhận ý kiến và đóng góp của cấp dưới. Tạo nhiều cơ hội cho cấp dưới tham gia vào công việc điều hành và quyết định những vấn đề quan trọng của doanh nghiệp.

- Cuối cùng để giảm bớt sự nhàm chán và nâng cao mức độ gắn bó của người lao động đối với tổ chức, các nhà quản trị cần quan tâm đến việc thiết kế các công việc, làm cho công việc của thuộc cấp trở nên thú vị và hấp dẫn hơn. Chú trọng đẩy mạnh việc giao quyền và kích thích sự sáng tạo của người lao động trong quá trình thực hiện các công việc của tổ

chức. Quan tâm cải thiện môi trường và điều kiện làm việc, làm cho người lao động có được cảm giác an toàn và thoải mái hơn tại nơi làm việc.

6. Những hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Nghiên cứu chỉ thực hiện trong phạm vi Công ty cổ phần Du lịch Công đoàn tại TP.HCM với phương pháp chọn mẫu thuận tiện theo đủ số lượng để phân tích nên khả năng áp dụng cho các doanh nghiệp khác có cùng ngành nghề trên địa bàn cũng như các doanh nghiệp vùng miền khác chưa cao.

Nghiên cứu cũng có thể được mở rộng theo hướng nghiên cứu tác động của các nhân tố động viên đến kết quả thực hiện công việc của người lao động hoặc làm tiền đề cho các nghiên cứu khác có liên quan■

GHI CHÚ

[1] Công ty cổ phần Du lịch Công đoàn TP.HCM tiền thân là Trung tâm Du lịch Công đoàn được thành lập theo Quyết định số: 251/QĐ-UB ngày 09/5/1989 của Ủy ban Nhân dân TP.HCM để phục vụ yêu cầu nghỉ ngơi, an dưỡng, tham quan, du lịch của cán bộ công nhân viên và người lao động trong thành phố và các địa phương khác theo chương trình hợp tác, trao đổi hoạt động công đoàn với thành phố. Được cổ phần hóa vào năm 2002.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Allen N & Meyer J (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology* 63:1-18.

Dung & Vy (2011), "Thang đo động viên nhân viên", tạp chí *Phát triển kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, (244).

Hackman J R & Oldham G R (1976), "Motivation through the Design of Work – Test of a Theory", *In Organizational Behaviour and Human Performance*. vol. 16, pp 250- 279.

Herzberg F (1987), "One More Time: How do you Motivate Employees?" *In Harvard Business Review Classic*. pp. 1-16.

Kovach KA(1987), "What Motivates Employees Workers and Supervisors Give Different Answers", *Business Horizons*, Sept-Oct, pp.58 – 65.

Martin AJ, Marsh HW & Debus R L (2001a), "A Quadripolar Need Achievement Representation of Self-Handicapping and Defensive Pessimism", *American Educational Research Journal*, 38, 583-610.

Maslow (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, 370-396.

McGregor DM (1957), "The Human Side of Enterprise", *Management Review*. Vol.46, No.11, 22-28.

Quân & Khanh (2004), "Lí giải về tác động của động viên đối với thành tích công việc của nhân viên", tạp chí *Phát triển kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, (163), 5.

Siu, Vickie, Tsang, Nelson, Wong & Simon(1997), "Motivating Hong Kong Hotel Employees", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(5), 44-49.