

## Mối quan hệ giữa chính sách duy trì nguồn nhân lực và lòng trung thành nhân viên: Nghiên cứu trường hợp tập đoàn Hoa Sen

### The relationship between HR retention practices and employee loyalty: A study of Hoa Sen group

Nguyễn Ngọc Duy Phương<sup>1\*</sup>, Mai Thị Thanh Trang<sup>2</sup>, Trương Ngọc Anh Vũ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Quốc tế - Đại học Quốc gia TP.HCM, Việt Nam

<sup>2</sup>Tập đoàn Hoa Sen, Việt Nam

<sup>3</sup>Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: nndphuong@hcmiu.edu.vn

---

#### THÔNG TIN

#### TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.14.3.480.2019

Ngày nhận: 12/09/2019

Ngày nhận lại: 03/10/2019

Duyệt đăng: 07/10/2019

*Từ khóa:*

duy trì nhân viên, lòng trung thành, tập đoàn Hoa Sen

Lý thuyết nguồn nhân lực luôn coi trọng việc duy trì nguồn nhân lực. Hiện nay, doanh nghiệp luôn chịu sự cạnh tranh cao về nhân lực giữa các doanh nghiệp trong ngành hoặc thậm chí là ngoài ngành. Do đó, việc biến động nguồn nhân lực là thực tế có thể xảy ra với bất kỳ doanh nghiệp nào, chính nó là tác nhân tiêu cực gây nên những khó khăn trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Dựa trên cơ sở lý thuyết trước đây, tác giả đã đưa ra mô hình cho nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên, qua kết quả phân tích từ 400 phiếu khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo bằng Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy tất cả các thang đo đảm bảo độ tin cậy và giá trị hội tụ. Kết quả phân tích hồi quy bội cho thấy yếu tố Hải lòng công việc có mức tác động cao nhất (Beta = 0.311), thứ 2 là Đào tạo - phát triển (Beta = 0.273), tiếp theo là Lương thưởng, công nhận (Beta = 0.167), và Môi trường làm việc (Beta = 0.101). Từ kết quả nghiên cứu gợi ý một số chính sách liên quan đến duy trì nguồn nhân lực nhằm nâng cao lòng trung thành của nhân viên Tập đoàn Hoa Sen.

#### ABSTRACT

Human resource management theory always posits the importance of employee retention. Nowadays, companies are always subject to high competition of talent management within industry or even outside one. Therefore, the fluctuation of human resources may be encountered by any enterprise, which is itself a negative agent causing difficulties in business development. Based on the previous theories and prior studies, the author proposed a conceptual framework to explore the effect of human resource practices on employee loyalty. Self-administered questionnaires of

**Keywords:**

employee loyalty, Hoa Sen group, retention

400 respondents and employed SPSS 20.0 with several statistical techniques such as reliability test, exploratory factor analysis and multiple regression were used. The study results showed four significant relationships on employee loyalty as follows: job satisfaction ( $\beta = 0.311$ ), training and development ( $\beta = 0.273$ ), reward and recognition ( $\beta = 0.167$ ) and working environment ( $\beta = 0.101$ ). From the findings, there are some practical recommendations to enhance employee loyalty through retention practices at Hoa Sen Group.

## 1. Giới thiệu

Một doanh nghiệp thành công và hoạt động hiệu quả bao giờ cũng nhờ đến sự đóng góp của đội ngũ nhân viên giỏi, nhiệt huyết và trung thành. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh thì nhân viên giống như điểm tựa của đòn bẩy - họ có thể gây ảnh hưởng lớn đến doanh số bán hàng và khả năng sinh lợi nhuận, cả mặt tích cực lẫn tiêu cực. Một nhân viên giỏi có thể thu hút được nhiều khách hàng và một nhân viên tồi có thể khiến nhiều khách hàng bỏ đi. Do đó, đối với mỗi doanh nghiệp họ luôn ý thức rằng công tác nhân sự tốt sẽ là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và một trong những giải pháp phải thực hiện là duy trì tính ổn định nguồn nhân lực và đặc biệt là nhân lực giỏi.

Theo các lý thuyết quản trị thì duy trì nhân lực là một trong ba nhóm chức năng quản trị cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Hiện nay, doanh nghiệp luôn chịu sự cạnh tranh cao về nhân lực giữa các doanh nghiệp trong ngành hoặc thậm chí là ngoài ngành. Do đó, việc biến động nguồn nhân lực là thực tế có thể xảy ra với bất kỳ doanh nghiệp nào, chính nó là tác nhân tiêu cực gây nên những khó khăn trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Ngược lại, doanh nghiệp có đội ngũ nhân viên trung thành và biết tận tụy cống hiến sẽ là yếu tố tích cực giúp cho doanh nghiệp dễ dàng tiến xa hơn trong quá trình phát triển của mình.

Đối với tập đoàn Hoa Sen có một môi trường làm việc nhanh, nhịp độ làm việc cao, thời gian làm việc dài, điều kiện làm việc khắc nghiệt ở vùng sâu vùng xa, quá trình làm việc có mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhóm làm việc vì thế cần tạo ra lòng trung thành cao hơn nhân viên ở các ngành khác có môi trường làm việc tốt hơn. Theo số liệu của phòng nhân sự của tập đoàn Hoa Sen cho thấy số lượng nhân sự nghỉ việc các năm vừa qua khá cao từ 12% - 17%. Khái niệm về lòng trung thành hay còn gọi là cam kết gắn bó với tổ chức đã được các nhà nghiên cứu trên thế giới như Porter, Steers, Mowday và Boulian (1974); Mowday, Steers và Porter (1979) tiến hành trong các lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực, công nghiệp/tâm lý tổ chức và hành vi tổ chức. Các nghiên cứu đã chứng minh lòng trung thành của nhân viên có tác động tốt đến doanh thu của tổ chức (Meyer, Allen và Smith, 1993; Benkhoff, 1997). Như trong các nghiên cứu của Bard và Moore (2000) cũng lập luận những công ty có môi trường làm việc căng thẳng khó tuyển nhân viên thì cần nghiên cứu chuyên sâu về động lực làm việc và lòng trung thành, các nhân tố nào thúc đẩy hai yếu tố đó mà công ty chưa có hoặc chưa hoàn thiện thì cần duy trì và xây dựng thêm. Vì thế để Tập đoàn Hoa Sen với hơn 8 ngàn lao động, 16 nhà máy và công ty thành viên ở 63 tỉnh/thành Việt Nam, trở thành nơi tập hợp phát huy mọi nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững, đòi hỏi Hoa Sen phải xây dựng và duy trì lòng trung thành của nhân viên, thúc đẩy nhân viên phát huy được năng lực và đóng góp toàn bộ sức lực vào việc đạt mục tiêu chung của tổ chức. Đây chính là sự cần thiết trong nghiên

cứu này nhằm mục đích xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ trung thành của nhân viên đối với tập đoàn Hoa Sen. Dựa vào kết quả nghiên cứu, các hàm ý quản trị được xây dựng nhằm hoàn thiện chính sách thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn Hoa Sen.

## **2. Cơ sở lý thuyết và mô hình đề xuất**

### **2.1. Chính sách duy trì nguồn nhân lực**

Chính sách duy trì nguồn nhân lực là điểm quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực nhằm sử dụng có hiệu quả nguồn lực trong doanh nghiệp (DN). Mục đích của chính sách duy trì nguồn nhân lực là làm thế nào để người lao động (NLĐ) gắn bó, trung thành với tổ chức thông qua các biện pháp: khích lệ, động viên và các hoạt động khác nhằm tạo động lực cho họ làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Theo Decenzo và Robbins (1988), “duy trì nguồn nhân lực” là tạo ra một môi trường để NLĐ cảm thấy phấn khởi và thiết tha về công việc như là một phần không thể thiếu trong cuộc sống của họ tại DN. Chính sách này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong DN, cụ thể kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên NLĐ trong DN làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với năng suất cao. Bằng việc giao cho NLĐ những công việc mang tính thách thức cao, cho họ biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của họ đối với hoạt động của DN, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của DN là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho DN.

Một số công trình nghiên cứu về chính sách duy trì nguồn nhân lực trên thế giới và tại Việt Nam trong nhiều ngành nghề khác nhau đã được nghiên cứu, cụ thể: Chew, Girardi, và Entekin (2005) nghiên cứu về công tác duy trì nguồn nhân lực chủ chốt trong DN; Neog và Barua (2015) nghiên cứu về các chính sách duy trì nhân viên trong các xưởng dịch vụ ô tô tại tỉnh Assam - Ấn Độ; Salman, Ahmad, và Matin (2014) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng ở Pakistan; N. T. T. Nguyen và Nguyen (2014) trong nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì và phát triển nguồn nhân lực y tế; Trinh (2015) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì NNL tại Công ty TNHH dịch vụ hàng hóa Tân Sơn nhất. Hầu hết các nghiên cứu trên đều sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp giữa định tính và định lượng để tìm ra các yếu tố chính trong chính sách duy trì nguồn, gồm: môi trường làm việc, lương thưởng - công nhận nhân viên, làm việc nhóm, sự trao quyền của tổ chức, đào tạo và phát triển nhân lực, mối quan hệ của cấp trên/lãnh đạo với nhân viên, sự hài lòng trong công việc.

### **2.2. Lòng trung thành nhân viên**

Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức là một trong những chủ đề được rất nhiều học giả trong nước và trên thế giới quan tâm khi nghiên cứu về hành vi tổ chức. Allen và Meyer (1990) chú trọng ba trạng thái tâm lý của nhân viên khi gắn kết với tổ chức. Nhân viên có thể trung thành với tổ chức, xuất phát từ tình cảm thực sự của họ; họ sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn; họ có thể trung thành với tổ chức chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn; và họ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi. Với Mowday và cộng sự (1979) cho rằng trung thành là “Ý định hoặc mong muốn duy trì trạng thái là thành viên của tổ chức”. Những tiêu chuẩn đánh giá lòng trung thành bao gồm: (i) sẵn lòng giới thiệu công ty của mình như một nơi

làm việc tốt; (ii) sẵn lòng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty; (iii) có ý định gắn bó lâu dài với công ty (MPI, 2002). Theo Neihoff, Moorman và Fuller (2001) thì lòng trung thành là những biểu hiện mang tính chủ động về lòng tự hào và sự tận tâm với tổ chức. Theo Porter và cộng sự (1974) thì sự trung thành là sự tương quan giữa mỗi cá nhân với tổ chức và nó giúp tăng sự tin tưởng mạnh của nhân viên đối với mục tiêu, giá trị của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực có thể để phục vụ, có mong muốn lớn lao để tiếp tục được làm việc tại tổ chức. Như vậy, có thể hiểu lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức được hiểu là sự tin tưởng của nhân viên đối với tổ chức, xuất phát từ tình cảm thực sự của nhân viên, có ý định ở lại làm việc lâu dài cùng tổ chức, luôn gắn kết cùng tổ chức trong mọi hoàn cảnh khác nhau vì mục tiêu của tổ chức mình đang làm việc.

Đã có những nghiên cứu thực nghiệm về các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Nghiên cứu của Ajami (1998) đánh giá tác động trực tiếp của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên trong công ty tại Kuwait. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng sự trung thành của nhân viên có mối quan hệ có ý nghĩa thống kê với sự hài lòng của nhân viên và đồng thời cũng cho thấy mối quan hệ với sự giám sát, sự truyền đạt, sự thăng tiến, môi trường làm việc tại công ty. Nghiên cứu của Mehta, Singh, Bhakar và Sinha (2010) đánh giá tác động trực tiếp của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên trong công ty. Kết quả phân tích định lượng cho thấy các nhân tố như phát triển nghề nghiệp, động lực làm việc, sự liên kết, an toàn làm việc, phong cách lãnh đạo và sự gắn kết sẽ tác động trực tiếp đến sự trung thành của nhân viên. Nghiên cứu của Turkyilmaz, Akman, Coskunozkan, và Pastuszak (2011) đánh giá các yếu tố tác động đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức. Kết quả cho thấy các yếu tố như môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và phát triển, tương thưởng và ghi nhận, trao quyền, hoạt động nhóm và điều kiện làm việc làm sẽ làm gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

Với bối cảnh Việt Nam, cũng đã có các nghiên cứu thực nghiệm như Tran và Nguyen (2007) xác định phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức, sự hỗ trợ của tổ chức, thương hiệu tổ chức, sự trao quyền, đào tạo và phát triển có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Vu (2008) đã tìm ra yếu tố tác động mạnh nhất đến lòng trung thành của nhân viên là yếu tố môi trường tác nghiệp, đồng thời yếu tố lãnh đạo và công việc cũng có mối quan hệ với lòng trung thành nhân viên. Nghiên cứu của Ho và Pham (2012), khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó tạo ra lòng trung thành của nhân viên với Công ty du lịch Khánh Hòa bao gồm các nhân tố: Thương hiệu tổ chức, đào tạo và phát triển, văn hóa tổ chức, phù hợp mục tiêu, trao quyền, khuyến thưởng vật chất tinh thần và hỗ trợ của tổ chức.

### **2.3. Mô hình đề xuất**

Từ các lý thuyết và việc so sánh điểm giống nhau nhiều nhất giữa các mô hình nghiên cứu chính sách duy trì nguồn nhân lực và lòng trung thành nhân viên trong nước và thế giới. Ta nhận ra các thành phần trong chính sách nguồn nhân lực tạo ra ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên như sau:

#### **i. Mối quan hệ giữa môi trường làm việc và lòng trung thành của nhân viên**

Môi trường làm việc luôn đóng vai trò quan trọng trong tổ chức, nó không chỉ giúp nhân viên thể hiện khả năng của mình mà còn giúp họ gắn kết hơn với tổ chức đó. Turkyilmaz và cộng sự (2011) chỉ ra rằng, với môi trường làm việc tốt như: không gian; tiếng ồn; ánh sáng; nhiệt độ sẽ ảnh hưởng đáng kể đến sự trung thành của nhân viên trong tổ chức. Nghiên cứu của Vu (2008); Ketbi (2001); Waqas và cộng sự (2014) cũng ủng hộ nhận định này. Như vậy, một

môi trường làm việc tốt sẽ có mối quan hệ thuận chiều với lòng trung thành của nhân viên. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

*H<sub>1</sub>: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên*

ii. Mối quan hệ giữa lương thưởng - công nhận và lòng trung thành của nhân viên

Lương thưởng - công nhận thể hiện ở tháp nhu cầu sinh học và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943), là yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên trong các nghiên cứu của Simons và Enz (1995) tại Mỹ, Canada. Sự tưởng thưởng và ghi nhận luôn đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong quản trị nhân sự không chỉ trong lĩnh vực kinh doanh mà còn trong các tổ chức khác. Nó giúp cho người làm việc cảm thấy được vai trò của mình, giúp cho họ gắn kết hơn với tổ chức. Bên cạnh đó, thu nhập sẽ giúp cho nhân viên trang trải cuộc sống và đảm bảo cho sự gắn kết lâu dài hơn đối với công ty, điều này được chứng minh qua quan điểm của Kumar và Skekhar (2012).

*H<sub>2</sub>: Lương thưởng và công nhận có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên*

iii. Mối quan hệ giữa làm việc nhóm và lòng trung thành của nhân viên

Làm việc nhóm hiệu quả có thể thúc đẩy nhân viên, cải thiện năng suất và hiệu quả của nhân viên. Điều này làm tăng động lực và năng lực bản thân thông qua làm việc nhóm có thể là nguồn tự chủ của nhân viên, ý nghĩa, gắn kết với các thành viên trong nhóm và lòng trung thành với công ty. Theo kết quả nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên của Rahman và Bullock (2005), được thực hiện với các công ty sản xuất ở Úc và New Zealand, làm việc nhóm có mối quan hệ tích cực đáng kể với trung thành với công ty. Nên giả thuyết được xây dựng như sau:

*H<sub>3</sub>: Làm việc nhóm có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên*

iv. Mối quan hệ giữa sự trao quyền và lòng trung thành của nhân viên

Sự trao quyền đặc biệt quan trọng, nó làm tăng khả năng ra quyết định của nhân viên, khuyến khích họ sử dụng sáng kiến tạo ra sự sáng tạo. Trao quyền chính là tạo thêm lòng trung thành cho nhân viên (Yukl & Becker, 2006).

*H<sub>4</sub>: Sự trao quyền của tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên*

v. Mối quan hệ giữa Đào tạo - Phát triển và lòng trung thành của nhân viên

Theo Tran (2009) cho rằng cơ hội đào tạo thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Trong nghiên cứu Wong, Siu, & Tsang (1999) thì yếu tố này là yếu tố quan trọng nhất trong việc tạo ra lòng trung thành đối với nhân viên.

*H<sub>5</sub>: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên*

vi. Mối quan hệ với cấp trên và lòng trung thành của nhân viên

Theo H. T. Nguyen và T. K. Nguyen (2013) thì lãnh đạo đóng vai trò quan trọng và tác động đến sự hài lòng của nhân viên và đồng thời kéo theo sự trung thành của nhân viên, kết quả này hoàn toàn phù hợp với nhận định trong nghiên cứu của Tran (2005). Bên cạnh đó, Mehta

và cộng sự (2010) cũng cho thấy lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự trung thành của nhân viên.

*H<sub>6</sub>: Mỗi quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên*

vii. Mỗi quan hệ giữa Hải lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên

Sự hài lòng trong công việc thể hiện một phản ứng hiệu quả đối với các tính năng cụ thể của công việc và thái độ đối với công việc, lòng trung thành của nhân viên là một phản ứng hiệu quả đối với toàn bộ tổ chức (Chen, 2006). Bằng chứng thực nghiệm cho thấy sự hài lòng trong công việc là tiền đề cho lòng trung thành của tổ chức của nhân viên. Sự hài lòng trong công việc của nhân viên có tác động tích cực đến lòng trung thành của tổ chức đối với nhân viên (Fletcher & Williams, 1996; Martensen & Gronholdt, 2001; Wu & Norman, 2006). Do vậy giả thuyết được xây dựng như sau:

*H<sub>7</sub>: Hải lòng trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu sơ bộ là một nghiên cứu định tính sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung với sự tham gia của một nhóm gồm 7 nhân viên của tập đoàn Hoa Sen. Kết quả nghiên cứu định tính đã phát triển thang đo các khái niệm nghiên cứu dựa trên các thang đo nhập được tác giả phát triển từ các thang đo nghiên cứu trước. Cụ thể, thang đo Trung thành nhân viên gồm có 4 thang đo kế thừa từ Turkyilmaz và cộng sự (2011) và Tran (2005). Đối với nhóm thang đo biến dự đoán, thang đo môi trường làm việc có 5 thang đo kế thừa từ Turkyilmaz và cộng sự (2011); H. T. Nguyen và T. K. Nguyen (2013); và Vu (2008). Thang đo Lương, thưởng và công nhận có 4 quan sát từ nghiên cứu của Netemeyer, Boles, McKee, và McMurrian (1997). Thang đo làm việc nhóm có 3 quan sát kế thừa từ Turkyilmaz và cộng sự (2011). Trao quyền có 3 thang đo kế thừa từ Hartline và Ferrell. Đào tạo và phát triển có 3 thang đo từ nghiên cứu của Turkyilmaz và cộng sự (2011). Còn Mỗi quan hệ với cấp trên có 3 quan sát kế thừa từ các tác giả Mehta và cộng sự (2010); H. T. Nguyen và T. K. Nguyen (2013). Cuối cùng, 4 thang đo về Hải lòng công việc được kế thừa từ nghiên cứu của Turkyilmaz và cộng sự (2011).

Kết quả là thang đo được phát triển dưới dạng thang đo Likert năm bậc từ 1-5 (trong đó quy ước là: 1 là hoàn toàn không đồng ý; tới 5 là hoàn toàn đồng ý). Nghiên cứu định lượng sơ bộ: Dữ liệu được thu thập thông qua hình thức phỏng vấn trực tiếp hoặc google mail. Tác giả sẽ gửi đi bảng câu hỏi qua email cho nhân viên làm việc tại tập đoàn Hoa Sen trên 1 năm, sau đó tiến hành chạy SPSS 20.0 để kiểm định độ tin cậy của thang đo và nhân tố khám phá EFA. Nghiên cứu định lượng chính thức được tiến hành ngay sau nghiên cứu định lượng sơ bộ. Nghiên cứu này khảo sát trực tiếp cán bộ quản lý cấp trung (trưởng, phó phòng), quản lý cấp cơ sở (tổ trưởng, chuyên viên), nhân viên, công nhân làm việc tại Hoa Sen trên 1 năm theo mẫu phân tầng. Thời gian lấy mẫu từ tháng 5 đến tháng 6 năm 2019. Tổng số bảng khảo sát phát ra là 400, thu về đầy đủ, hợp lệ. Như vậy cả 400 bảng khảo sát được đưa vào phân tích chính thức.

### **4. Kết quả nghiên cứu**

#### **4.1. Phân tích thống kê mẫu theo các đặc điểm**

Về giới tính, kết quả thống kê cho thấy không có sự có sự chênh lệch lớn về giới tính. Tỷ lệ gần như tương đồng ở mức 50%, trong đó giới tính Nữ chiếm nhiều hơn. Kết quả cho thấy độ tuổi dưới 30 tuổi là đông nhất hơn 41%, độ tuổi từ 30-40 chiếm hơn 30% và độ tuổi trên 40 tuổi chiếm gần 28%. Qua khảo sát cho thấy người lao động tham gia trả lời có độ tuổi trẻ, còn nhiều thời gian đóng góp vào sự phát triển của tập đoàn. Số lượng có trình độ đại học

và trên đại học chiếm tỷ lệ cao nhất là 41%. Kết quả khảo sát cho thấy người lao động có trình độ chuyên môn tương đối tốt. Kết quả thống kê còn cho thấy, người lao động đang làm việc ở chi nhánh chiếm tỷ lệ cao hơn 47%. Nhân viên làm việc ở nhà máy và văn phòng tập đoàn chiếm tỷ lệ hơn 25%. Thâm niên làm việc dưới 3 năm chiếm tỷ lệ cao hơn 2 nhóm còn lại là từ 3 đến 5 năm và trên 5 năm, lần lượt tương ứng là trên 34%, 32% và trên 32%. Kết quả cho thấy người lao động có thời gian làm việc với công ty phần đông dưới 5 năm. Điều này cho thấy có sự biến động nhân sự lớn trong lĩnh vực kinh doanh tập đoàn. Cuối cùng yếu tố thu nhập, theo kết quả khảo sát, số người tham gia trả lời phỏng vấn có thu nhập từ 7 triệu đến 10 triệu chiếm tỷ lệ cao nhất là 39%. Kết quả khảo sát cho thấy, mức thu nhập của người lao động tại tập đoàn ở mức khá so với mặt bằng chung của doanh nghiệp cùng ngành. Đây cũng là một trong những yếu tố cốt lõi giữ chân được người lao động làm việc.

### Bảng 1

Hệ số tin cậy Cronbach' Alpha của các thang đo

Yếu tố	Thang đo	TBTD nếu loại biến	PSTD nếu loại biến	TQBTP và biến tổng	CA nếu loại biến
Môi trường làm việc (Cronbach' $\alpha$ = <b>0,816</b> )	MTLV1- MTLV5	16.2500 - 16.5800	5.349 - 6.133	.480 - .727	.749 - .787
Lương thưởng - Công nhận (Cronbach's $\alpha$ = <b>0,746</b> )	LTCN1 - LTCN4	10.2525 - 11.0325	4.478 -5.949	.484 - .598	.659 - .721
Làm việc nhóm (Cronbach's $\alpha$ = <b>0,669</b> )	LVN1 - LVN3	7.1278 - 7.5013	1.401 - 2.142	.360 - .583	.425 - .615
Trao Quyền (Cronbach's $\alpha$ = <b>0,873</b> )	TQ1 - TQ3	7.7525 - 7.7950	1.675 - 1.692	.732 - .790	.791 - .844
Đào tạo - Phát triển (Cronbach's $\alpha$ = <b>0,812</b> )	DTPT1 - DTPT3	7.4125 - 7.5755	1.676 - 1.892	.571 - .778	.622 - .757
Mối quan hệ với cấp trên (Cronbach's $\alpha$ = <b>0,769</b> )	QHLD1- QHLD3	7.9850 - 8.1175	1.569 - 1.833	.449 - .627	.514 - .764
Hài lòng công việc (Cronbach's $\alpha$ = <b>0,813</b> )	HLCV1- HLCV4	11.5325 - 11.6125	2.979 -3.242	.573 - .710	.727 - .795
Trung thành (Cronbach's $\alpha$ = <b>0,829</b> )	TT1 - TT4	11.2475 - 11.5775	3.854 - 4.322	.593 - .774	.730 - .829

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

#### 4.2. Thống kê mô tả các biến nghiên cứu

Kết quả thống kê mô tả đặc điểm thang đo cho thấy dữ liệu phù hợp để tiến hành phân tích tiếp theo. Về giá trị nhỏ nhất và lớn nhất thể hiện sự phù hợp của dữ liệu. Không có giá trị bất thường. Về giá trị trung bình của tất cả các thang đo dao động từ 3.14 - 4.29, điều đó thể hiện sự phù hợp. Độ lệch chuẩn không có giá trị bất thường. Đối với phân phối chuẩn của dữ liệu thể hiện qua độ xiên và độ nhọn nằm trong vùng chấp nhận. Tất cả các hệ số thể hiện dữ liệu phù hợp để phân tích tiếp theo.

#### 4.3. Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Theo Hoang Trong và Chu (2008), hệ số Cronbach's Alpha là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau, có thể dùng phương pháp này để loại bỏ các biến không phù hợp hay các biến rác nhằm tránh việc tạo ra yếu tố giả trong quá trình nghiên cứu và độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả phân tích được thể hiện ở Bảng 1.

Tất cả 28 thang đo của biến độc lập và biến phụ thuộc đều đạt yêu cầu kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha dao động từ 0,669 - 0,873. Hệ số tương quan với biến thành phần và biến tổng cũng đạt yêu cầu lớn hơn 0,3 dao động từ 0,360 - 0,778. Như vậy, tất cả các thang đo sẽ được đưa vào phân tích độ hội tụ của các yếu tố.

Tất cả 24 thang đo đại diện cho 7 biến độc lập là Môi trường làm việc, lương thưởng và công nhận, làm việc nhóm, trao quyền, đào tạo phát triển, mối quan hệ với cấp trên và hài lòng công việc được mô tả chi tiết trên Bảng 2. Tất cả 24 biến quan sát được đưa vào để phân tích nhân tố (EFA) nhằm kiểm tra tính đơn hướng và hội tụ của các biến quan sát. Cách tiến hành và kết quả phân tích nhân tố được thực hiện như sau:

**Bảng 2**

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA các biến độc lập

Biến quan sát	Thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
MTLV2	.813						
MTLV4	.802						
MTLV1	.716						
MTLV3	.712						
MTLV5	.625						
HLCV2		.776					
HLCV3		.765					
HLCV1		.725					
HLCV4		.685					
TQ1			.804				
TQ2			.789				
TQ3			.781				
LTCN1				.803			
LTCN3				.721			

Biến quan sát	Thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
LTCN2				.666			
LTCN4				.647			
DTPT2					.858		
DTPT1					.769		
DTPT3					.618		
QHLD2						.874	
QHLD1						.808	
QHLD3						.564	
LVN1							.773
LVN2							.619
LVN3							.530
<b>Tổng phương sai trích (%)</b>	29.563	39.802	47.068	53.993	59.574	64.889	<b>69.292</b>

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Bảng phương pháp rút trích và phép quay Varimax, có 7 nhóm nhân tố được rút trích từ 24 biến quan sát. Hệ số tải nhân tố của các biến đều lớn hơn 0.5. Kết quả phân tích nhân tố cũng cho thấy phương sai được giải thích 69.292% (lớn hơn 50%). Điều này thể hiện rằng 7 nhân tố được trích ra có thể giải thích được gần 70% biến thiên của dữ liệu. Đây là kết quả có thể chấp nhận được. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's cho chỉ số Kaiser-Meyer-Olkin khá cao ( $0.796 > 0.5$ ) và mức ý nghĩa bằng 0 ( $\text{Sig} = 0.000$ ). Do đó có thể kết luận phân tích nhân tố rất phù hợp với tập dữ liệu.

Từ kết quả phân tích EFA, có 7 yếu tố được hình thành. Dựa vào độ hội tụ của thang đo, các yếu tố được đặt tên như sau: (1) Yếu tố 1: Gồm 5 thang đo, MTLV2, MTLV4, MTLV1, CHTT3, và MTLV5. Tất cả thang đo đều thuộc yếu tố Môi trường làm việc nên yếu tố 1 vẫn giữ nguyên và đặt tên là Môi trường làm việc; (2) Yếu tố 2: Gồm 4 thang đo, HLCV2, HLCV3, HLCV1 và HLCV4. Tất cả thang đo đều thuộc yếu tố Hải lòng công việc nên yếu tố 2 vẫn giữ nguyên và đặt tên là Hải lòng công việc; (3) Yếu tố 3: Gồm 3 thang đo, TQ1, TQ2 và TQ3. Tất cả thang đo đều thuộc yếu tố Trao quyền nên yếu tố 3 vẫn giữ nguyên và đặt tên là Trao quyền; (4) Yếu tố 4: Gồm 4 thang đo, LTCN1, LTCN3, LTCN2 và LTCN4. Tất cả thang đo đều thuộc yếu tố Lương thưởng và công nhận nên yếu tố 4 vẫn giữ nguyên và đặt tên là Lương thưởng và công nhận; (5) Yếu tố 5: Gồm 3 thang đo, DTPT2, DTPT1 và DTPT3. Tất cả thang đo đều thuộc yếu tố Đào tạo phát triển nên yếu tố 5 vẫn giữ nguyên và đặt tên là Đào tạo phát triển; (6) Yếu tố 6: Gồm 3 thang đo, QHLD2, QHLD1 và QHLD3. Các thang đo đều thuộc yếu tố Mối quan hệ với cấp trên nên yếu tố này vẫn giữ nguyên và đặt tên là Mối quan hệ với cấp trên; và (7) Yếu tố 7: Gồm 3 thang đo, LVN1, LVN2 và LVN3. Các thang đo đều thuộc yếu tố Làm việc nhóm nên yếu tố này vẫn giữ nguyên và đặt tên là Làm việc nhóm.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA biến phụ thuộc được trình bày chi tiết trong phần phụ lục, kết quả Kiểm tra KMO and Bartlett's cho thấy chỉ số  $\text{KMO}=0,693>0,5$  và kết quả kiểm định Bartlett's Test là 728.215 với mức ý nghĩa  $\text{Sig}= 0.000<0,05$  chứng tỏ phân tích

nhân tố là thích hợp với dữ liệu dùng để phân tích EFA là phù hợp. Tại mức Eigenvalues = 2,669 ta thấy 4 quan sát được phân thành 1 yếu tố với phương sai trích là 80,482 % > 50 % điều này cho thấy các yếu tố này giải thích được 66,715 % biến thiên của dữ liệu. Kết quả này phù hợp với tiêu chuẩn đánh giá của phương pháp phân tích EFA do đó kết quả phân tích EFA là phù hợp và ta có thể tiến hành phân tích bước tiếp theo là phân tích hồi quy.

#### 4.4. Kết quả phân tích hồi quy

Phương pháp hồi quy được sử dụng là phương pháp bình phương bé nhất với biến phụ thuộc là lòng trung thành của nhân viên với các biến độc lập là (1) Môi trường làm việc, (2) lương thưởng và công nhận, (3) làm việc nhóm, (4) trao quyền, (5) đào tạo phát triển, (6) mối quan hệ với cấp trên và (7) hài lòng công việc. Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, phải xem xét mối tương quan tuyến tính giữa hai biến, tác giả sử dụng hệ số tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối quan hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Kết quả phân tích tương quan khẳng định mối quan hệ giữa Trung thành của nhân viên và các biến độc lập với hệ số r dao động từ 0,340 đến 0,529.

Kết quả hồi quy cho thấy,  $R^2$  hiệu chỉnh bằng 0.412 chứng tỏ mô hình hồi quy tuyến tính đã được xây dựng phù hợp với tập dữ liệu là 41.2%. Nói cách khác, 41.2% biến thiên của biến trung thành nhân viên được giải thích bởi các yếu tố dự đoán.

### Bảng 3

Hệ số xác định sự phù hợp của mô hình

Mô hình	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Kiểm định F đối với mức độ thay đổi của R <sup>2</sup>
1	.650 <sup>a</sup>	.422	.412	40.861

<sup>a</sup>Biến dự đoán: HLCV, LTCN, MTLV, QHLD, LVN, DTPT, TQ  
 Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Để đánh giá sự phù hợp của mô hình kiểm định, phân tích phương sai ANOVA đã được thực hiện. Kết quả cho thấy kiểm định F = 40.861 với hệ số Sig = 0.000 cho thấy mô hình hồi quy xây dựng phù hợp với dữ liệu ở độ tin cậy 95%. Như vậy các biến độc lập có mối quan hệ tuyến tính với biến phụ thuộc.

### Bảng 4

Kết quả ANOVA<sup>a</sup>

Mô hình	Tổng các độ lệch bình phương	df	Giá trị trung bình của các độ lệch bình phương	Kiểm định F	Sig.
Hồi quy	72.534	7	10.362	40.861	.000 <sup>b</sup>
1 Phần dư	99.154	391	.254		
Tổng cộng	171.688	398			

a. Biến phụ thuộc: TT

b. Biến dự đoán: HLCV, LTCN, MTLV, QHLD, LVN, DTPT, TQ

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Các hệ số hồi quy trong mô hình dùng để xác định mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập đến biến phụ thuộc. Hay nói cách khác các hệ số riêng Beta trong mô hình hồi quy nói lên sức ảnh hưởng của các biến độc lập đến trung thành nhân viên.

Bảng 5 cho thấy có 4 biến có giá trị sig  $\leq 0.05$ : Môi trường làm việc (MTLV), Lương thưởng, công nhận (LTCN), Đào tạo - phát triển (DTPT) và Hải lòng công việc (HLCV). Có 3 biến có ý nghĩa Sig  $> 0.05$  nên bị loại khỏi mô hình hồi quy gồm: Làm việc nhóm (LVN), Trao quyền (TQ) và Mối quan hệ với cấp trên (QHLD).

### Bảng 5

Kết quả phân tích hồi quy của mô hình

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Coefficients <sup>a</sup>		Mức ý nghĩa Sig.	Thông kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Hệ số chuẩn hóa Beta	Giá trị t		Tolerance	VIF
(Ngẫu nhiên)	.168	.242		.692	.490		
1 MTLV	.113	.048	.101	2.331	<b>.020</b>	.786	1.272
LTCN	.151	.041	.167	3.692	<b>.000</b>	.726	1.377
LVN	.073	.050	.069	1.464	.144	.669	1.496
TQ	-.076	.052	-.073	-1.466	.144	.596	1.679
DTPT	.281	.050	.273	5.648	<b>.000</b>	.630	1.586
QHLD	.057	.049	.054	1.173	.241	.710	1.409
HLCV	.357	.056	.311	6.394	<b>.000</b>	.626	1.597

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra

Đánh giá các giả định hồi quy không có vi phạm kiểm định đa cộng tuyến. Dựa vào Bảng 5, hệ số VIF đều nhỏ hơn 10 dao động từ 1.272 đến 1.679, cho thấy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Hoang Trong & Chu, 2008). Hệ số dung sai dao động từ 0.626 - 0.786 đều nhỏ hơn 1 nên được chấp nhận (Dinh, Vo, Nguyen, & Ha, 2018). Kiểm định phân phối chuẩn phần dư qua biểu đồ phần dư cho thấy giá trị Mean gần bằng 0 và độ lệch chuẩn gần bằng 1 nên khẳng định dữ liệu không vi phạm giả định này. Bên cạnh đó, kiểm định tính độc lập của phần dư qua đại lượng thống kê Durbin-Watson (d) với dữ liệu thống kê có được  $d = 1.978$  tính độc lập của phần dư đã được bảo đảm. Như vậy chấp nhận giả thuyết  $H_0$  là không có sự tương quan chuỗi bậc nhất giữa các phần dư.

Kết quả nghiên cứu có sự tương đồng với các nghiên cứu trước đây. Yếu tố có tác động lớn nhất đến lòng trung thành của nhân viên là hải lòng công việc. Kết quả nghiên cứu có sự tương đồng với các nghiên cứu của (Chen, 2006; Fisher, 2000; Fletcher & Williams, 1996; Kim, Leong, & Lee, 2005; Martensen & Gronholdt, 2001; Petty và cộng sự, 2005; Wu & Norman, 2006). Từ đó ta có thể khẳng định rằng khi sự hải lòng trong công việc của nhân viên tăng lên, mức độ trung thành trong tổ chức của nhân viên sẽ cao hơn. Kết quả kiểm định Đào tạo phát triển có tác động lớn thứ 2 đến lòng trung thành của nhân viên có sự tương đồng với các kết quả nghiên cứu của (Tran, 2009; Turkyilmaz et al., 2011; Wong et al., 1999). Như vậy, nếu nhân viên có cơ hội đào tạo phát triển sẽ tăng lòng trung thành của nhân viên. Lương thưởng - công nhận luôn là yếu tố được người lao động hết sức quan tâm, kết quả nghiên cứu thể hiện sự tương đồng với các kết quả thực nghiệm trước đây (Irshad, 2011; Kumar & Skekhar, 2012;

Simons & Enz, 1995; Tran, 2005). Như vậy, lương thưởng và ghi nhận sẽ tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy môi trường làm việc luôn đóng vai trò quan trọng trong tổ chức, nó không chỉ giúp nhân viên thể hiện khả năng của mình còn giúp họ trung thành hơn với tổ chức đó. Kết quả nghiên cứu có sự tương đồng với Turkyilmaz và cộng sự (2011), Vu (2008), Ketbi (2001), Waqas và cộng sự (2014). Như vậy, một môi trường làm việc tốt sẽ làm tăng lòng trung thành của nhân viên.

Kết quả kiểm định cho thấy làm việc nhóm hiệu quả không có mối quan hệ với lòng trung thành của nhân viên trong nghiên cứu này. Kết quả không tương thích với nghiên cứu của Rahman và Bullock (2005). Bên cạnh đó, trao quyền cũng không có mối quan hệ với lòng trung thành của nhân viên vì vậy kết quả nghiên cứu không tương đồng với nghiên cứu của Yukl và Becker (2006). Cuối cùng mối quan hệ với cấp trên cũng không có tác động đến lòng trung thành của nhân viên, trái với nghiên cứu của (H. T. Nguyen & T. K. Nguyen, 2013; Tran, 2005; Mehta et al., 2010).

## **5. Kết luận và khuyến nghị cho doanh nghiệp**

### **5.1. Kết luận**

Với giả thuyết ban đầu, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu có 7 yếu tố: (1) Môi trường làm việc, (2) lương thưởng và công nhận, (3) làm việc nhóm, (4) trao quyền, (5) đào tạo phát triển, (6) mối quan hệ với cấp trên và (7) hài lòng công việc ảnh hưởng đến trung thành nhân viên tại tập đoàn Hoa Sen. Tác giả xây dựng thang đo các biến độc lập và biến phụ thuộc gồm 28 biến quan sát. Tác giả tiến hành các kiểm định thống kê theo phương pháp nghiên cứu định lượng gồm thống kê mô tả đặc điểm mẫu, đo độ tin cậy thang đo qua phân tích Cronbach's Alpha và kết quả cho thấy thang đo 28 biến quan sát của các biến độc lập và biến phụ thuộc là phù hợp. Kết quả phân tích EFA cho thấy độ hội tụ của các yếu tố như mô hình đề xuất ban đầu. Phân tích hồi quy và kết quả cho thấy mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến, ngoài ra xác định có 3 yếu tố bị loại khỏi mô hình, không ảnh hưởng đến trung thành nhân viên đó là: làm việc nhóm, trao quyền và mối quan hệ với cấp trên. Thông qua kết quả phân tích hồi quy, hệ số Beta cho thấy mức độ ảnh hưởng của 4 biến độc lập đến trung thành nhân viên tại tập đoàn Hoa Sen, trong đó Hài lòng công việc có mức tác động cao nhất và Môi trường làm việc có tác động nhỏ nhất. Kết quả nghiên cứu giúp lãnh đạo tập đoàn có các chính sách phù hợp để tạo sự trung thành nhân viên tập đoàn thông qua việc nâng cao các chính sách quản trị tại tập đoàn là hài lòng công việc, đào tạo - phát triển, lương thưởng, công nhận và môi trường làm việc. Nghiên cứu đã đạt được mục tiêu ban đầu là xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên. Dựa vào kết quả nghiên cứu, tác giả đã xây dựng 4 hàm ý chính để Ban lãnh đạo tập đoàn thúc đẩy nhằm làm tăng lòng trung thành nhân viên. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng có thể là tài liệu tham khảo cho các nhà nghiên cứu, những người muốn nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành nhân viên hướng đến tăng năng suất và hiệu quả công việc cho cá nhân và tổ chức.

### **5.2. Một số khuyến nghị**

Các cấp lãnh đạo cần quan tâm nâng cao sự hài lòng công việc hơn nữa và tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên của tập đoàn. Nên thực hiện nhiều hơn các hoạt động ngoại khóa, các chương trình hoạt động vì cộng đồng, vì doanh nghiệp với sự tham gia của nhiều thành viên trong công ty. Bên cạnh đó, cấp lãnh đạo nên tạo điều kiện thuận lợi hơn nữa trong

các hoạt động liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Các bộ phận liên quan và văn phòng tập đoàn nên kết hợp với các phòng ban để đánh giá chính xác nhu cầu cần được đào tạo và học tập của cán bộ nhân viên tập đoàn. Qua đó, có kế hoạch cụ thể hàng năm nhằm lập kế hoạch đào tạo và huấn luyện cho nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả làm việc, hài lòng công việc của họ. Ngoài ra, sự kết hợp giữa các phòng ban với ban thi đua khen thưởng nhằm ghi nhận và đóng góp của nhân viên trong tập đoàn.

Cơ hội đào tạo phát triển là khát vọng chính đáng của mọi người lao động, họ phải nỗ lực cống hiến không ngừng cho công việc để mong được thăng tiến. Nhưng đến một lúc nào đó khát vọng của họ vẫn không được thỏa mãn thì việc họ tìm đến doanh nghiệp khác là điều đương nhiên. Vì vậy, tập đoàn Hoa Sen cần có các chính sách đào tạo cho nhân viên và chính sách thăng tiến phù hợp với năng lực của nhân viên. Cụ thể, trong nghiên cứu này cho thấy, nhân viên rất cần sự hỗ trợ các khóa đào tạo cho họ hàng năm. Đối với công ty, công ty phổ biến rõ chính sách đào tạo của mình đối với nhân viên, giúp họ hiểu được sự quan tâm của công ty đối với việc đào tạo trong công ty. Ngoài ra, hàng năm công ty cần tìm hiểu các nhu cầu đào tạo của nhân viên, tức là làm rõ họ đang cần kiến thức gì, điểm yếu của họ ở đâu, qua đó có chính sách đào tạo phù hợp nhằm giảm chi phí đào tạo cũng như tránh lãng phí thời gian học tập của nhân viên. Tiếp theo, công ty cần có chính sách phù hợp nhằm giúp nhân viên được đào tạo có cơ hội làm việc ở những vị trí công việc thích hợp với chuyên môn năng lực của họ. Cuối cùng và cũng rất quan trọng là công ty cần tạo ra các cơ hội thăng tiến trong nơi làm việc, có thể các vị trí cấp cao thì rất khó để thực hiện nhiệm vụ này nhưng các vị trí cấp trung sẽ rất thích hợp cho những người có năng lực nhưng vẫn còn quá trẻ, bên cạnh đó, sự cạnh tranh giữa các nhân viên trong vị trí làm việc cũng cần thiết nhằm nâng cao lòng trung thành của họ. Sự ghi nhận từ công ty đối với những đóng góp của nhân viên là rất quan trọng, nó không chỉ giúp nhân viên cảm thấy mình có vai trò quan trọng trong công ty mà còn là cách thức mà công ty thể hiện để tôn vinh những đóng góp của họ. Do đó, việc khen thưởng và ghi nhận làm sao phải mang lại sự hiệu quả trong công tác quản trị. Như vậy, đầu tiên công ty cần có chính sách khen thưởng rõ ràng với các tiêu chí cụ thể và định lượng được, đây là vấn đề rất quan trọng để nhân viên biết mình nên đóng góp công ty thế nào cho phù hợp và cũng phần đầu thế nào để không chỉ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp mà còn lợi ích khen thưởng cho bản thân. Bên cạnh đó, việc khen thưởng phải được xem xét công minh và kịp thời, điều này hết sức quan trọng trong công tác nhân sự, việc đánh giá công bằng sẽ mang lại sự tôn trọng cao của nhân viên đối với cấp trên, do đó, các công tác đánh giá cần thực hiện cẩn thận và dân chủ, công khai.

Môi trường làm việc là nhân tố cực kỳ quan trọng đối với người quản lý lẫn người lao động. Rất nhiều nhân viên bỏ chỗ làm cũ ra đi vì ở đó nạn “đầu gấu” quá dữ. Ngoài ra, có không ít doanh nghiệp quản lý nhân viên tương tự cách quản lý của nhà tù khiến nhân viên rất sợ. Việc thường xuyên yêu cầu nhân viên (đặc biệt là nhân viên nữ) làm việc ngoài giờ hoặc đi công tác xa nhà cũng là điều đáng ngại đối với không ít nhân viên, hoặc bố trí công việc theo kiểu “thách đố” cũng là cách quản lý làm cho nhân viên chỉ còn cách bỏ việc. Cần thiết lập môi trường làm việc hiệu quả và chính sách thu nhập phù hợp. Môi trường làm việc tốt sẽ mang lại hiệu quả tốt trong công việc, do đó, công ty cần phải tạo sự thoải mái trong phòng ban của mình, việc trao đổi thông tin cần thể hiện một cách tự do và hài lòng nhất có thể.

Mặc dù nghiên cứu đã giải quyết xong các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, nhưng vẫn còn một số hạn chế như sau: (i) nghiên cứu này chỉ đánh giá khía cạnh bên trong của doanh nghiệp

và chưa làm rõ các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, chẳng hạn các yếu tố từ chính sách thu hút nhân lực của đối thủ cạnh tranh, địa bàn nơi làm việc, yếu tố khách quan bên ngoài. Như vậy, đây cũng là hướng nên làm rõ hơn; (ii) nghiên cứu này chưa đánh giá sự tác động của các yếu tố liên quan đến các yếu tố khác như thương hiệu của công ty, đặc điểm cá nhân của nhân viên. Đây là các yếu tố rất quan trọng để duy trì sự trung thành của nhân viên trong các nghiên cứu của lĩnh vực khác. Do đó, cần làm rõ mối quan hệ của chúng. Cuối cùng, cần làm rõ hơn sự khác nhau về lòng trung thành của nhân viên có đặc điểm nhân khẩu học khác nhau.

---

### **Tài liệu tham khảo**

- Ajami, S. R. (1998). Organizational loyalty and job satisfaction: A comparison between the public sector and the private sector in Kuwait. *Journal of King Abdul Aziz University*, 13(1), 49-70.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Health Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Ma'ani, A. I. (2013). Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 878-896.
- Bard, M., & Moore, E. (2000). Mentoring and self-managed learning: Professional development for the market research industry. *International Journal of Market Research*, 42(3), 255-275.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726. doi:10.1177/001872679705000604
- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
- Chew, J., Girardi, A., & Entekin, L. (2005). Retaining core staff: The impact of human resource practices on organizational commitment. *Journal of Comparative International Management*, 8(22), 23-42.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personel/human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dinh, H. P., Vo, L. T., Nguyen, P. N. D., & Ha, S. V. (2018). *Thống kê ứng dụng trong kinh doanh [Statistics in business applications]*. Ho Chi Minh, Vietnam: Nhà Xuất Bản Tài Chính.
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116, 495-511.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7(2), 169-179.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

- Ho, T. H., & Pham, L. H. (2012). Sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty Du lịch Khánh Hòa [The employee's attachment to Khanh Hoa Tourism Company]. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 264, 56-64.
- Hoang Trong, & Chu, N. N. M. (2008). *Phân tích dữ liệu với SPSS (1&2) [Data analysis with SPSS (1&2)]*. Ho Chi Minh, Vietnam: Nhà xuất bản Hồng Đức.
- Irshad, M. (2011). Factors affecting employee retention: Evidence from literature review. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(1), 84-102.
- Ketbi, A. (2001). *Measuring organizational loyalty in the field of policing: An empirical study*. Saudi Arabia: Riyadh.
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Kumar, D. N. S., & Shekhar, N. (2012). Perspectives envisaging employee loyalty. *Journal of Management Research*, 12(2), 100-112.
- Martensen, A., & Gronholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total Quality Management*, 2(7/8), 949-957.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization. *International Journal for Business Management and Economic Resources*, 1(1), 98-108.
- Meyer, J. P., Allan, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- MPI. (2002). *PISA 2000: Overview of the study. Design method and results*. Berlin: Max Planck Institute for Human Development.
- Neihoff, B. P., Moorman, R. H., & Fuller, G. B. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Managment*, 26(1), 93-113.
- Neog, B. B., & Barua, M. (2015). Factors affecting employee's retention in automobile service workshops of Assam: An empirical study. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 3(6), 9-18.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Nguyen, H. T., & Nguyen, T. K. (2013). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên, viên chức tại các trường đại học, cao đẳng ở Lâm Đồng [Factors affecting

lecturers and staff's satisfaction and loyalty at universities and colleges in Lam Dong]. *Tạp chí Phát triển KH&CN*, 16(3), 33-44.

- Nguyen, N. T. T., & Nguyen, A. T. B. (2014). Các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì và phát triển nhân lực y tế vùng Duyên Hải Nam Trung Bộ [Factors affecting the maintenance and development of health workforce in the South Central Coast]. *Tạp chí Y tế Công cộng*, 33, 15-20.
- Nguyen, P. T. T. (2010). *Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến duy trì nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Tp Hồ Chí Minh [Identify factors affecting human resource retention in small and medium enterprises in Ho Chi Minh City]* (Master's thesis, University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam). Retrieved October, 20, 2018, from <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/52195>
- Petty, G. C., Brewer, E. W., & Brown, B. (2005). Job satisfaction among employees of a youth development organization. *Child and Youth Care Forum*, 34(1).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: An empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.
- Salman, A., Ahmad, N., & Matin, F. (2014). Factors affecting on employees retention in banking sector: An investigation from Karachi. *European Journal of Business and Management*, 6(37), 169-178.
- Simons, T., & Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27.
- Tran, D. K. (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện Việt Nam [Measuring job satisfaction in Vietnamese conditions]. *Tạp chí Phát triển khoa học công nghệ*, 12, 85-91.
- Tran, D. K. (2009). *Quản trị nguồn nhân lực [Human resource management]*. Ho Chi Minh, Vietnam: Nhà xuất bản tổng hợp.
- Tran, D. K. & Nguyen, T. T. M. (2007). *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức [The influence of organizational culture and leadership style on employees' performance and their loyalty to the organization]*. Retrieved October, 22, 2018, from University of Economics Ho Chi Minh City website: <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/27788>
- Trinh, S. B. (2015). *Nghiên cứu các yếu tố đến duy trì nguồn nhân lực tại Công ty giao nhận vận tải Tân Sơn Nhất [Research factors to maintain human resources at Tan Son Nhat freight forwarding company]* (Unpublished master's thesis). University of Finance - Marketing, Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Coskunozkan, & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675-696.
- Vu, D. K. (2008). *Các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại văn phòng khu vực miền Nam Vietnam Airline [Factors affecting employee loyalty at Southern Vietnam Airline offices]* (Master's thesis, University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam). Retrieved October, 25, 2018, from <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/43012>

- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., ...Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 141-161.
- Wong, S., Siu, V., & Tsang, N., (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-241.
- Wu, L., & Norman, I. J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26, 304-314.
- Yukl, G. A., & Becker, W. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3, 210-231.