

Tác động của động lực, lòng trung thành và gắn kết đến duy trì công nhân viên ở các xí nghiệp công ích - Nghiên cứu tại Hà Nội

The impact of motivation, loyalty and commitment on employee retention of public utility enterprises - A case study of Hanoi

Nguyễn Danh Nam^{1*}, Uông Thị Ngọc Lan²

¹Trường Đại học Công nghệ Đông Á, Hà Nội, Việt Nam

²Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc Gia Hà Nội, Hà Nội, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: ndnam.dr.90@gmail.com

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.19.3.2598.2024

Ngày nhận: 04/12/2022

Ngày nhận lại: 12/01/2023

Duyệt đăng: 07/02/2023

Mã phân loại JEL:

D23; J21; J27

Từ khóa:

động cơ làm việc; gắn kết tổ chức; giữ chân tập thể công nhân; Hà Nội; lòng kiên định; xí nghiệp công ích

Keywords:

work motivation; organizational commitment; employee retention; Hanoi; loyalty; public utility enterprises

TÓM TẮT

Giữ chân nhân viên được các học giả coi là khía cạnh cốt yếu tạo nên năng lực của một tổ chức. Giai đoạn vừa qua, các xí nghiệp công ích phải chứng kiến số lượng lớn công nhân nghỉ làm, vì thế đã có xu hướng tác động lên kết quả và hiệu suất làm việc. Do đó, những chiến lược cần phải thực hiện bằng cách nào để người lao động sẵn sàng kết dính với việc làm đã trở nên thách thức. Các tài liệu hiện tại chỉ ra rằng có nhiều khía cạnh liên quan tới khả năng duy trì tập thể công nhân trong khu vực nhà nước. Bài viết với đích hướng tìm kiếm sự tác động bởi động lực, lòng trung thành và gắn kết đến duy trì tập thể công nhân tại những doanh nghiệp công ích của Hà Nội. Mô hình SEM được dùng để thử nghiệm mức độ tương thích của các giả định và khung phân tích đề xuất cùng với góp nhặt số liệu cắt ngang từ 453 lao động. Các phát hiện chỉ ra lòng trung thành, gắn kết và động cơ làm việc liên quan dương tới duy trì tập thể công nhân ở những xí nghiệp công ích của Hà Nội. Ngoài ra, động lực có sự liên kết đáng kể tới gắn kết và trung thành, cũng như gắn kết có tương quan dương tới sự trung thành của tập thể công nhân. Để tăng cường khả năng giữ chân tập thể công nhân dựa trên những phát hiện, các gợi ý chính sách đã được gợi mở cho quản lý của các doanh nghiệp.

ABSTRACT

Employee retention is considered by researchers as a critical aspect of an organization's competence. In the past time, the public utility enterprises have seen a high turnover rate of their employees, which, in turn, has tended to have an impact on productivity and work efficiency. Therefore, the strategies needed to implement how employees stay committed to their work have become a challenge. The current literature pointed out that many factors that influence employee retention in the public sector. The purpose of the study is to discover the influence of work motivation, organizational commitment, and employee loyalty on employee retention at public utility enterprises in Hanoi. This study adopted the SEM to test the fit of the model and the proposed research hypotheses in combination

with collecting cross-sectional data from 453 employees. The findings show work motivation, organizational commitment, and employee loyalty have a significant positive impact on employee retention at public utility enterprises in Hanoi City. Besides, work motivation has a significant correlation with organizational commitment and employee loyalty as well as a commitment, has an active correlation to employee loyalty. Based on the research findings, several implications are suggested to support leaders of public utility enterprises to increase employee retention.

1. Đặt vấn đề

Mọi tổ chức khẳng định nguồn lực quý giá nhất chính là con người. Kết quả đầu ra của con người trong tổ chức giữ vai trò thúc đẩy, hoàn thành các mục đích kinh doanh, lợi nhuận và năng suất của một tổ chức. Vì thế, công nghệ mềm (con người) chính là “mạch máu của tổ chức” (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016). Mọi doanh nghiệp thành công đều dựa trên khả năng níu kéo các nhân viên cốt lõi. Các học giả giải thích rằng việc quản lý và quan trọng hơn là giữ chân con người trong tổ chức giữ vai trò đẩy mạnh năng lực cạnh tranh của họ.

Việc nhân viên nghỉ việc gây tổn kém cho tổ chức bởi họ sẽ chi thêm một khoản phí khác để thuê, đào tạo, xây dựng động lực, níu giữ một cá nhân khác, những người cần thời gian tìm hiểu về công việc để kết thúc công việc đạt hiệu suất tốt. Với những lý lẽ trên nên các tổ chức thường cố gắng hết sức nhằm giữ chân con người của họ.

Tuy nhiên, bằng cách nào để xác minh các khía cạnh thiết yếu đối với việc duy trì nhân viên? Đa số các học giả đã xem xét đến những khía cạnh như cân đối giữa công việc và gia đình, không gian làm việc, động lực khi làm việc, lương thưởng, sự trung thành, thăng tiến nghề nghiệp, gắn kết tổ chức, ... (Harutyunyan, 2019).

Trải qua nhiều thập kỷ, các học giả đã nhận thấy rằng việc duy trì tập thể công nhân viên, đặc biệt với những công ty nhà nước đang nhận được nhiều sức lôi cuốn (Shaw, Duffy, Johnson, & Lockhart, 2005), nhất là trong bối cảnh lực lượng lao động của các doanh nghiệp công ích đang già đi và sự cản trở của làn sóng nghỉ hưu đã tạo ra sự hỗn loạn (EPP, 2022). Trên thực tế, một khảo sát đã được Sở Nội vụ Hà Nội tiến hành năm 2019 cho thấy tập thể công nhân viên, những người mà làm việc ở những xí nghiệp công ích hoạt động của địa phương có ý định nghỉ việc cao nhất trong vòng thập kỷ qua (Dao, 2019). Theo đó, 07 trong tổng số 10 nhà lãnh đạo của các xí nghiệp công ích khác nhau tại Thành phố Hà Nội thừa nhận rằng họ phải chống chọi với các rào cản khi lôi cuốn và giữ chân tập thể công nhân. Ngoài thách thức này, hơn 05 nhân viên tại những xí nghiệp cung ứng dịch vụ công ích của Hà Nội bị rút khỏi công việc mỗi ngày vì nghỉ hưu. Với những con số này, không bất ngờ khi các xí nghiệp đang phải vật lộn để theo kịp. Tình trạng đó đã dẫn đến việc giữ chân tập thể công nhân thực sự quan trọng và cốt yếu.

Mục tiêu khám phá trong bài viết này là các khía cạnh liên quan có ảnh hưởng tới năng lực giữ chân tập thể công nhân ở những xí nghiệp cung ứng dịch vụ công ích của Hà Nội. Có nhiều nghiên cứu đã nêu bật một số chiến lược có thể được áp dụng để quản lý đúng cách việc giữ chân người lao động (Patgar & Vijayakumar, 2015). Thomas (2000) đã chỉ ra rằng bất kỳ chiến lược giữ chân hiệu quả nào cũng phải bao gồm các động lực. Chiến lược giữ chân người lao động có hiệu quả hay không phụ thuộc lớn vào việc làm thỏa mãn được nhu cầu hoặc mong đợi của nhân viên, từ đó thúc đẩy cải thiện kỹ năng, cho phép người lao động định vị bản thân một cách hiệu

quả để duy trì năng suất (Kossivi & ctg., 2016). Tại Việt Nam, các nghiên cứu của Huynh và Nguyen (2021), Luu (2022) đã khám phá các yếu tố tác động đến duy trì đội ngũ nhân viên tại tổ chức nhưng điểm chung đều không được điều tra thực nghiệm tại các xí nghiệp công ích của Thành phố Hà Nội. Như vậy, một vài công trình đã công bố có liên quan được các tác giả góp nhặt, đánh giá và nhận thấy rằng mặc dù toàn bộ các nhân tố đều có thể hợp lệ nhưng có ba nhân tố tác động chính tới giữ chân nhân viên gồm trung thành, gắn kết và động cơ. Trong khi những công trình trước đó đã tiếp cận bằng một nhóm các yếu tố, bài viết này chỉ khám phá 03 nhân tố đơn hướng như các khía cạnh cốt lõi nhất để thôi thúc một nhân viên ở lại.

Mặt khác, các công bố trước đây cũng có những hạn chế nhất định về phương pháp khi sử dụng phân tích mô hình hồi quy và phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Việc áp dụng các phương pháp khác nhau tạo ra những đánh giá, kết luận khác biệt về tác động của các yếu tố đến duy trì công nhân viên ở các xí nghiệp công ích. Chính vì vậy, nghiên cứu này đóng góp về mặt phương pháp và thực tiễn khi đề xuất sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên để trả lời câu hỏi liệu yếu tố động lực, lòng trung thành và gắn kết thực sự có giúp các xí nghiệp công ích của Hà Nội đạt hiệu quả trong việc duy trì công nhân viên hay không. Từ đó đề xuất các hàm ý quản trị mang lại hiệu quả duy trì công nhân viên rõ rệt hơn cho các xí nghiệp công ích của Hà Nội.

2. Khuôn khổ khái niệm và giả thuyết

Lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943) đã cho thấy nhu cầu con người có xu hướng đi lên từ thấp tới cao theo 05 mức độ khác nhau: nhu cầu sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng và được thể hiện bản thân. Ông nhận định nếu tất cả các nhu cầu của một con người không được thoả mãn tại một thời điểm cụ thể thì việc thoả mãn những nhu cầu nổi trội nhất sẽ được thúc đẩy cao hơn. Khi một nhu cầu cơ bản xuất hiện, nó phải được thoả mãn trước khi một nhu cầu cao hơn xuất hiện.

Nghiên cứu của Herzberg, Mausner, và Snyderman (1959) đã kết hợp các yếu tố với nhau và tập hợp lại thành hai nhân tố lớn. Trong đó: Tập hợp thứ nhất được gọi tên là các nhân tố duy trì có tác dụng cân bằng trạng thái cho nhân viên nhưng không đem tới khả năng làm việc tốt hơn cho nhân viên; Tập hợp thứ hai được gọi tên là các nhân tố thúc đẩy có tác dụng kích thích, động viên nhân viên nỗ lực để làm việc, cống hiến cho tổ chức. Các nhân tố duy trì nằm trong khuôn khổ phạm vi công việc, còn các nhân tố thúc đẩy nằm trong nội dung công việc.

Lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) đã phân biệt rõ nét giữa sự cố gắng (có được từ động lực), hành động và hiệu quả. Hành động và động lực làm việc của nhân viên chưa chắc chắn xuất phát từ quyết định thực hiện mà nó được quyết định từ nhận thức của nhân viên về những mong đợi của chính bản thân họ trong tương lai. Lý thuyết này xoay xung quanh mối quan hệ tích cực giữa kỳ vọng, niềm tin (tính chất công cụ) và phần thưởng (hoá trị).

2.1. Các khái niệm

2.1.1. Động lực làm việc

Có nhiều nhận định không đồng nhất được đưa ra về động lực hoặc động cơ làm việc, tuy nhiên nó được tiếp cận theo 02 hướng chính bởi các học giả gồm: động lực bên trong khi làm việc (Mullins, 2007) và động lực bên ngoài khi làm việc (Crossman & Zaki, 2003).

Các khía cạnh nội tại của con người nhằm thoả mãn mong muốn sẵn của họ như muốn được làm việc, yêu thích công việc, không thụ động khi làm việc và khao khát vượt qua những thách thức của công việc để thấu hiểu được năng lực của chính họ được gọi là động lực nội sinh.

Ngược lại, động cơ ngoại sinh gồm các khía cạnh bên ngoài (phúc lợi, tán dương, phản ứng lại trong làm việc, thời gian kết thúc và tiêu chuẩn đánh giá nhiệm vụ, sự liên kết giữa các đồng đội với lãnh đạo, lương và khả năng thăng tiến, điều kiện vật chất, ...) làm cải tiến kết quả làm việc.

Mặc dù quan điểm giữa các học giả không như nhau nhưng sự tương đồng trong những quan điểm là động cơ làm việc miêu tả các hành động tự nguyện và khát khao của con người trong xí nghiệp để đạt được hiệu quả công việc cao nhất dựa trên việc thỏa mãn những nhu cầu cơ bản theo Maslow của người làm việc.

2.1.2. Gắn kết tổ chức

Theo Allen và Meyer (1991), cảm xúc là điều cốt lõi tạo nên nền móng gắn kết của con người, cảm xúc sẽ mang tính quyết định tới sự gắn kết này nở cũng như các hành động sau đó được xem là cái kết của gắn kết dành cho tổ chức. Nó được xây dựng bởi các khía cạnh gồm:

(i) Gắn kết tình cảm là việc nhân viên chủ động yêu mến doanh nghiệp hiện nay đang làm việc, khát khao là thành viên và đích để nhắm vào của bản thân đồng nhất với doanh nghiệp.

(ii) Gắn kết để duy trì là cách mà tập thể công nhân viên phán đoán được các chi phí đã phải bỏ ra và sẽ mất đi khi nghỉ việc tại tổ chức.

(iii) Gắn kết đạo đức là việc nhân viên nhận thức được họ phải có nghĩa vụ và phận sự dành cho tổ chức.

Ba thành phần trên dẫn bởi Allen và Meyer (1991) đã được phổ cập nhiều trong các công trình nghiên cứu khoa học trên thế giới và Việt Nam ở đa dạng các lĩnh vực (Dinc, 2017; Nguyen & Uong, 2021).

Nghiên cứu tổng hợp các tài liệu, Meyer và Herscovitch (2001) đã kết luận rằng gắn kết tổ chức là thang đa hướng và đa số các công trình đã tìm kiếm sự ràng buộc về tâm lý của người làm việc và đơn vị. Ngoài ra, một số nhà nghiên cứu đã xem xét gắn kết theo biến đơn và coi đây là cảm xúc tổng thể mà nhân viên dành tổ chức (Nguyen & Uong, 2022). Nhận định của các học giả trên tương thích trọn vẹn cùng đích hướng của bài viết là không đi sâu khai thác 03 khía cạnh gắn kết tổ chức.

2.1.3. Sự trung thành

Sự trung thành được coi là một thành tố của gắn kết tổ chức (Mowday, Steers, & Porter, 1979), hoặc coi nó là gắn kết tổng thể với tổ chức (Allen & Meyer, 1991), hay là một yếu tố riêng biệt (Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001). Nghiên cứu của Tabrani, Amin, và Nizam (2018) đã khẳng định trong một số trường hợp gắn kết và sự trung thành của con người được vận dụng hoán đổi cho nhau nhưng bản chất hai yếu tố trên là khác biệt hoàn toàn.

Peloso (2004) định nghĩa sự trung thành là ý nguyện gắn bó và là xúc cảm lạc quan mà người làm việc dành cho nơi làm việc cũng như luôn chủ động quảng bá về nơi làm việc của họ với nhiều người khác.

Như vậy, khía cạnh trung thành thể hiện tình cảm giữa nhân viên và tổ chức bởi những người trung thành đều mong muốn ở lại tổ chức. Với bài viết này, dưới góc độ là yếu tố độc lập, sự trung thành là tình cảm xuất phát từ bản thân nhân viên, tin tưởng tuyệt đối vào tổ chức, coi tổ chức như chính hơi thở của mình, sẵn sàng nỗ lực vì thành công của tổ chức và luôn đồng hành với nó kể cả trong các tình trạng tồi tệ.

2.1.4. Giữ chân nhân viên

Roark (2008) định nghĩa duy trì nhân viên là cách tổ chức thiết kế không gian mở, dễ chịu để nhân viên làm việc có được sự hưng phấn và coi công việc như là thành tố không bao giờ rời bỏ khỏi mục đích sống của họ.

Để giữ chân được tập thể công nhân, sự gắn kết chặt chẽ giữa tập thể công nhân và xí nghiệp là cần thiết được tạo ra nhằm sử dụng hiệu quả nguồn lực con người, bảo đảm cân bằng con người và rút bớt tối thiểu những chi phí dành cho tuyển dụng trong doanh nghiệp. Trong đó, nó được diễn ra trên cơ sở triển khai một vài phương thức: khích lệ, tán dương, tán thưởng và những phương pháp đa dạng để thôi thúc người làm việc tâm huyết, nhiệt thành và có bản phận kết thúc nhiệm vụ với năng suất cao hơn. Ngoài ra, nó còn mang đến nhiều ích lợi trong khía cạnh hữu hình và phi hữu hình cho người làm việc và thỏa mãn mục đích tăng trưởng lâu bền tổ chức.

Như vậy, giữ chân tập thể công nhân là việc xí nghiệp tìm ra những phương pháp khiến nhân viên gia tăng ngày càng nhiều ý định muốn ở lại tổ chức để làm việc hoặc có thể hiểu đơn giản là tìm chân cũng như níu giữ họ tiếp tục làm việc trong tổ chức với thời gian dài.

Tổng hợp những công trình nêu trên đã nhìn thấy sự tương đồng về quan niệm của 03 yếu tố gắn kết tổ chức, sự trung thành và giữ chân tập thể công nhân. Nhưng để có nhận biết chi tiết về 03 yếu tố trên thì cần phân biệt cụ thể từng đối tượng trong mỗi nghiên cứu để nhận diện được chính xác sự khác biệt. Cụ thể nếu nghiên cứu đối tượng người lao động, nó sẽ là 02 khía cạnh: lòng trung thành và gắn kết. Ngược lại, nếu chủ thể là tổ chức, nó sẽ là việc giữ chân được con người của tổ chức.

2.2. Giả định và khung phân tích

2.2.1. Sự liên quan của gắn kết và động lực

Theo Ingram, Lee, và Skinner (1989), nếu muốn khơi dậy công nhân gắn kết với xí nghiệp thì buộc phải gây dựng được động cơ làm việc cho họ, nói cách khác, động cơ làm việc sẽ chịu ảnh hưởng bởi gắn kết một cách trực diện. Nó cũng đã được phát hiện tại tác phẩm của Warsi, Fatima, và Sahibzada (2009), công nhân sẽ bổ sung sự gắn kết dành cho xí nghiệp nếu động cơ làm việc lớn, vì thế nó phải thu hút được các quản lý. Khan, Clear, Al-Kaabi, và Pezeshki (2010) đã chỉ ra tập thể công nhân sẽ nhiệt huyết hơn khi lao động, nếu họ có động cơ làm việc, từ đó các lợi ích, các định hướng hòa hợp với xí nghiệp làm đẩy mạnh sự gắn kết dành cho xí nghiệp. Giả thuyết đầu tiên được gợi ý:

H1: Động lực sẽ có liên quan dương tới gắn kết tổ chức

2.2.2. Sự liên quan của sự trung thành và động lực

Trong những lĩnh vực nghiên cứu khác nhau đã chứng minh động cơ là nền móng cho tập thể công nhân phát triển lòng kiên định với xí nghiệp (Field & Buitendach, 2011). Theo Agarwal và Shah (2014), động lực làm việc liên quan dương tới sự trung thành và nếu xí nghiệp thành công gây dựng động cơ hiệu quả sẽ làm cho tập thể công nhân càng thêm kiên định vô điều kiện, nói cách khác tổ chức luôn có sự tin tưởng với tập thể công nhân. Để cải thiện sự kiên định giữa tập thể công nhân và xí nghiệp thì động cơ làm việc là chìa khóa mấu chốt (Vokic & Hernaus, 2015). Giả định thứ hai được gợi ý:

H2: Động lực sẽ có liên quan dương tới sự trung thành

2.2.3. Sự liên quan của giữ chân tập thể công nhân và động lực

Theo Lim, Srivastava, và Si Sng (2008) đã tuyên bố rằng tập thể công nhân sẽ chỉ ở lại trong ngưỡng 03 năm nếu tổ chức đó không thể tạo được động cơ làm việc. Một khía cạnh khác, Willis-Shattuck và cộng sự (2008) đã xem xét dựa vào các nền tảng học thuyết động lực và rút ra rằng muốn duy trì người lao động thì cơ quan hoặc quản đốc cần sản sinh ra động cơ làm việc nhiều hơn. Động lực làm việc càng ít thì càng khó khăn trong việc giữ chân được nhân viên. Kaur (2017) đã tìm thấy cách hiệu quả để níu chân tập thể công nhân là tạo động cơ làm việc cho họ. Qua kiểm chứng thực tế, Shah và Asad (2018) chỉ ra sự liên kết không tiêu cực của động cơ làm việc và duy trì tập thể công nhân, trong đó giữ chân tập thể công nhân chịu ảnh hưởng của động lực ngoại sinh và động lực nội sinh một cách trực tiếp. Giả định thứ ba được gợi ý:

H3: Động lực sẽ có ảnh hưởng dương đến duy trì tập thể công nhân

2.2.4. Sự liên quan của gắn kết tổ chức và giữ chân tập thể công nhân

Tổ chức cần phải kiến tạo một sự kết dính khó buông bỏ giữa họ với nhân viên và đó được coi là yếu tố cốt lõi hướng đích đến thành công tổ chức cũng như hỗ trợ tổ chức giữ vững được sự ổn định về mặt nhân sự. Anis, Rehman, Rehman, Khan, và Humayoun (2011) đã phát hiện sự liên kết tích cực giữa gắn kết và duy trì người lao động. Kaur (2017) cũng cho thấy những khía cạnh khác biệt và gắn kết của tập thể công nhân với xí nghiệp là khía cạnh cốt yếu để giữ chân họ ở lại. Naz và cộng sự (2020) đã kết luận rằng gắn kết có liên kết tích cực tới giữ chân tập thể công nhân. Giả định thứ bốn được gợi ý:

H4: Gắn kết sẽ có liên quan dương tới giữ chân nhân viên

2.2.5. Sự liên quan của giữ chân tập thể công nhân và sự trung thành

Martensen và Grønholdt (2006) khẳng định mối tương quan tích cực giữa sự trung thành tới giữ chân tập thể công nhân, bởi họ luôn cho rằng lòng trung thành sẽ mang tới nhiều giá trị hơn cho tổ chức, dễ dàng cống hiến 100% sức lực để công việc được hiệu quả cao, tự hào về công việc đang làm và luôn mong muốn ở lại tổ chức để tiếp tục công việc. Theo Nor và Musa (2011) đã tìm thấy sự ảnh hưởng dương của lòng trung thành đối với giữ chân người lao động và nó biểu thị bằng cách họ không rời bỏ tổ chức trong những lúc khó khăn. Chimney (2016) cũng ủng hộ chắc chắn với góc nhìn trên và giải thích rằng xí nghiệp sẽ tìm nhiều cách để giữ chân tập thể công nhân ở lại, nếu họ phán đoán được lòng trung thành hoặc góp sức toàn bộ khả năng vì xí nghiệp của tập thể công nhân. Giả định năm được gợi ý:

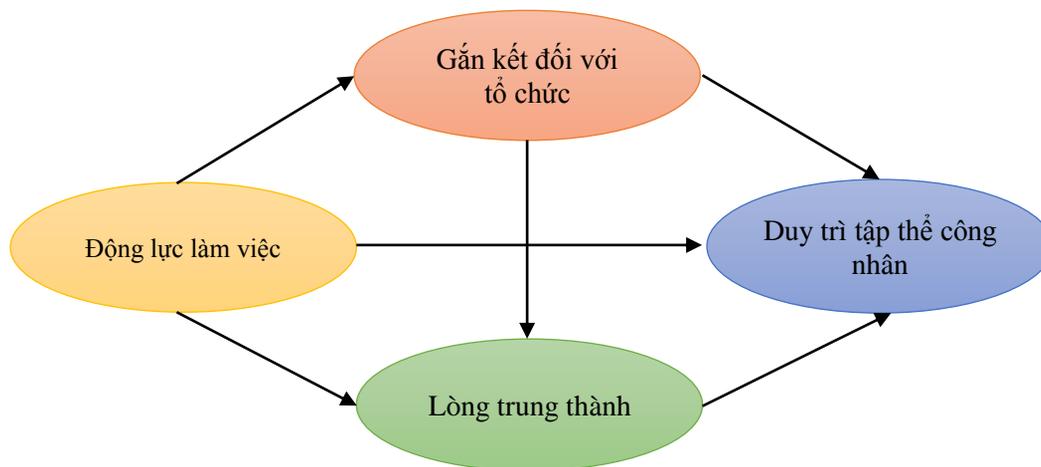
H5: Lòng trung thành có ảnh hưởng thuận chiều tới duy trì đội ngũ nhân viên

2.2.6. Sự liên quan của gắn kết tổ chức và lòng trung thành

Nghiên cứu của Dagger, David, và Ng (2011) đã tìm ra gắn kết đối với tổ chức tồn tại sự liên kết dương tới lòng trung thành của nhân viên. Hơn nữa, Smith và Kumar (2013) đã đi sâu tìm hiểu và thừa kế ba khía cạnh gắn kết của Allen và Meyer (1991) cho chứng minh sự liên quan giữa lòng trung thành với gắn kết. Họ chỉ ra rằng ba khía cạnh trên có ảnh hưởng không âm tới sự trung thành. Nhận định này có sự phù hợp tốt so với phát hiện trong kiểm chứng của Yao, Qiu, và Wei (2019). Giả thuyết thứ sáu được gợi ý:

H6: Gắn kết sẽ có liên quan dương tới lòng trung thành

Từ những giả định nêu trên, chúng tôi xây dựng mô hình sau (Hình 1):



Hình 1. Khung phân tích đề xuất

Nguồn: Xây dựng bởi các tác giả

3. Cách thức khám phá

3.1. Thiết kế thang đo

Bộ thang đo lường ban đầu được thừa hưởng từ các công trình nước ngoài và Việt Nam được mô tả trong Bảng 1.

Bảng 1

Thang đo lường sơ bộ

| TT | Cấu trúc | Trích dẫn | Số biến quan sát |
|----|---------------------------|-------------------------------|------------------|
| 1 | Động lực làm việc | Steers và Porter (1983) | 6 |
| 2 | Gắn kết tổ chức | Meyer, Allen, và Smith (1993) | 8 |
| 3 | Lòng trung thành | Kim, Song, và Lee (2016) | 4 |
| 4 | Duy trì đội ngũ nhân viên | Luu (2022) | 4 |

Nguồn: Góp nhặt bởi các tác giả

Trên cơ sở thang đo chưa chính thức trên để phát triển thành bộ đo lường chính thống, chúng tôi đã triển khai nhóm thảo luận cùng 10 quản lý tại những doanh nghiệp công ích để ghi nhận một số ý kiến nhận định về các cấu trúc có tại mô hình đề xuất nghiên cứu, đồng thời lược bỏ hoặc thêm, thay đổi nội hàm câu hỏi trong bộ thang đo lường chưa chính thức gắn liền với lĩnh vực nghiên cứu và thực tiễn. Đồng thời, chúng tôi đã phỏng vấn sâu bán cấu trúc với 05 nhà chuyên môn về con người nhằm khám phá sự liên quan giữa các cấu trúc của khung phân tích thiết kế ở trên, xử lý một vài mối quan tâm xảy ra khi thảo luận và thay đổi từ vựng để nội hàm câu hỏi không khó hiểu, đơn giản cũng như truyền tải đầy đủ nội hàm của các biến quan sát. Tất cả quá trình trên được diễn ra vào tháng 06/2022 và dữ liệu khảo sát được thu gom và phân loại.

Thu hoạch nhận định 04 cấu trúc trong khung phân tích gợi ý đã có được sự tán thành bởi các thành viên tham dự và thang đo chính thức gồm có 04 yếu tố tương ứng với 36 chỉ tiêu. Trong đó, bộ thang đo lường chưa chính thức được nhận định hoàn toàn phù hợp và được giữ nguyên trạng, tuy nhiên các thang đo động lực làm việc, duy trì tập thể công nhân và lòng trung thành được mở rộng thêm một số biến quan sát để diễn đạt rõ hơn ý nghĩa của từng thang đo đó. Thang đo chính thức được mô tả cụ thể trong Bảng 2.

3.2. Kỹ thuật lấy mẫu, làm sạch và phân giải số liệu

Với công trình này, quy mô mẫu tuân thủ theo công thức Slovin (1984, được trích dẫn trong Vo, 2010) khi nắm rõ quy mô mẫu tổng thể dựa trên báo cáo cuối năm của Sở Nội Vụ Hà Nội năm 2022.

$$n = \frac{N}{1 + e^2 \times N} = \frac{150,000}{1 + 0.05^2 \times 150,000} = 399 \text{ (công nhân viên)}$$

Để tránh tỷ lệ thu hồi phiếu thấp, chúng tôi lựa chọn phát ra 470 phiếu khảo sát (tăng 15% so với công thức tính). Chúng tôi vận dụng phương thức chọn mẫu quả cầu tuyết để điều tra tập thể công nhân, những người mà làm việc trong các lĩnh vực dịch vụ công ích của Hà Nội gồm: thoát nước, cây xanh, vận tải công cộng, cấp nước, môi trường. Các phiếu điều tra được gửi gián tiếp bằng e-mail và trực tiếp đến tập thể công nhân trong giai đoạn từ 01/07/2022 tới 31/08/2022.

Sau khi lọc các phiếu khảo sát, thu lại 453 phiếu sử dụng tốt tương ứng tỷ lệ phúc đáp 96.38%. Số liệu mang về được tổng hợp và phân giải bằng công cụ gói sản phẩm thống kê cho các điều tra xã hội (SPSS 26) và AMOSS thông qua hệ số Cronbach's α , phân tích nhân tố khám phá và khẳng định, mô hình mạng.

4. Các phát hiện và luận bàn

4.1. Đặc trưng nhân khẩu học

Với tổng số 453 nhân viên cung cấp số liệu có 64.7% là đàn ông và 35.3% phụ nữ. Trong đó, nền tảng học vấn, không phải là cử nhân chiếm 42.5%, cử nhân có 46.3% và cao học 11.2%. Về độ tuổi, từ 20 - 30 có 17.2%, 31 - 40 tuổi có 47.5% và trên 40 tuổi chiếm 35.3%. Về lĩnh vực làm việc, thoát nước có 20.3%, cây xanh 10.3%, vận tải công cộng 36.7%, cấp nước 23.4% và môi trường 9.3%.

4.2. Xác thực mức tin cậy bên trong

Các phát hiện chỉ rõ rằng, giá trị tin cậy của 04 cấu trúc đã phù hợp tiêu chí, do đó được chấp nhận với Cronbach's α thuộc ngưỡng từ 0.783 cho tới 0.833 ngoài ngưỡng 0.7 (Cortina, 1993) đồng thời tương quan biến tổng vượt ngưỡng 0.4 (Loiacono, Watson, & Goodhue, 2002).

04 yếu tố đã được trích xuất thông qua nghiên cứu nhân tố khám phá. Trong đó, KMO là 0.742 vượt ngưỡng 0.5 nhưng dưới 1, thử nghiệm Bartlett với ý nghĩa thống kê đạt 0.000 dưới ngưỡng 0.05 và trị số Eigenvalues = 1.342 với tổng phương sai được giải thích đạt 80.32% > 50%. Mặt khác, các biến quan sát có trọng số vượt ngưỡng 0.5. Như vậy, 04 yếu tố có thể lý giải 80.32% sự biến động trong các giá trị của tập số liệu nghiên cứu (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Điều đó chứng tỏ, 04 nhân tố phân tách được đã thỏa mãn các tiêu chí của tính phân biệt và hội tụ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Bảng 2 biểu diễn kết quả xác thực mức tin cậy bên trong.

Bảng 2

Nội dung và số liệu xác thực mức tin cậy bên trong

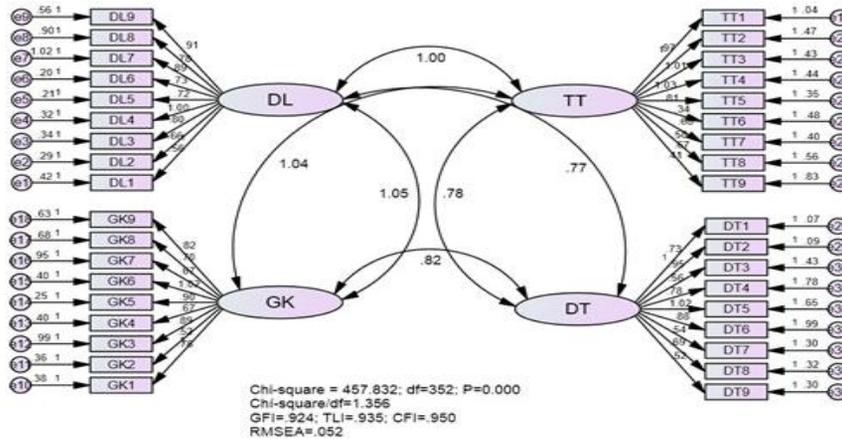
| Ký hiệu | Nội hàm | Trích xuất | Cronbach's α | Trọng số |
|-------------------------------------|---|-------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Động lực làm việc (DL) | | | | |
| DL1 | Tôi sẵn lòng sử dụng 100% trí tuệ cho công việc dù gặp nhiều khó khăn. | Steers và Porter (1983) | 0.821 | 0.899 |
| DL2 | Vì đích hướng của xí nghiệp tôi sẵn sàng nỗ lực. | | | 0.893 |
| DL3 | Tôi luôn hứng thú với công việc hiện tại. | | | 0.882 |
| DL4 | Tôi luôn nghĩ tới công việc mọi lúc mọi nơi. | | | 0.878 |
| DL5 | Sai sót trong công việc của tôi là không thể. | | | 0.870 |
| DL6 | Về khuya đi sớm cho công việc tôi luôn hưởng ứng. | | | 0.867 |
| DL7 | Xí nghiệp tạo cơ hội cho tôi cải tiến kiến thức chuyên môn. | Nhóm tác giả | 0.821 | 0.853 |
| DL8 | Những hoạt động đổi đời của xí nghiệp làm tôi bằng lòng. | | | 0.847 |
| DL9 | Tôi thoải mái đề xuất các ý kiến liên quan tới công việc. | | | 0.821 |
| Gắn kết đối với tổ chức (GK) | | | | |
| GK1 | Tôi nhận thấy bản thân thuộc về doanh nghiệp. | Meyer và cộng sự (1993) | 0.783 | 0.892 |
| GK2 | Tôi xem doanh nghiệp như là mái ấm thứ 2. | | | 0.885 |
| GK3 | Làm việc ở xí nghiệp khiến tôi vui sướng. | | | 0.876 |
| GK4 | Tôi rất vui mừng khi lựa chọn doanh nghiệp là nơi làm việc. | | | 0.872 |
| GK5 | Tôi nhận thấy doanh nghiệp luôn có ý nghĩa quan trọng. | | | 0.868 |
| GK6 | Tôi coi các khó khăn của xí nghiệp là khó khăn của mình. | | | 0.860 |
| GK7 | Cho đến khi nghỉ hưu tôi sẽ làm việc trong xí nghiệp. | | | 0.857 |
| GK8 | Tôi nhận thấy doanh nghiệp là nơi tuyệt vời để làm việc. | | | 0.855 |
| GK9 | Tôi tự nguyện nâng cao chuyên môn để phục vụ sự phát triển của xí nghiệp. | Nhóm nghiên cứu | | 0.843 |

| Ký hiệu | Nội hàm | Trích xuất | Cronbach's α | Trọng số |
|---------------------------------------|--|-----------------------|---------------------|----------|
| Lòng trung thành (TT) | | | | |
| TT1 | Tôi luôn nỗ lực hết năng lực để giúp doanh nghiệp thành công. | Kim và cộng sự (2016) | 0.808 | 0.889 |
| TT2 | Tôi chấp nhận mọi vị trí công việc để được làm việc tại doanh nghiệp. | | | 0.880 |
| TT3 | Tôi sẽ luôn ở lại với doanh nghiệp bất kể nơi khác đưa ra lời đề xuất tốt hơn. | | | 0.871 |
| TT4 | Hãnh diện khi là công nhân của xí nghiệp. | | | 0.862 |
| TT5 | Tôi chưa bao giờ có suy nghĩ rời bỏ công việc hiện tại. | Nhóm tác giả | | 0.850 |
| TT6 | Quảng bá về xí nghiệp với người khác. | | | 0.841 |
| TT7 | Hy sinh lợi ích cá nhân luôn sẵn sàng trong tôi. | | | 0.832 |
| TT8 | Tôi sẵn sàng bảo vệ danh tiếng xí nghiệp. | | | 0.826 |
| TT9 | Tôi tiếp tục chọn xí nghiệp để làm việc kể cả khi lựa chọn lại. | | | 0.808 |
| Duy trì tập thể công nhân (DT) | | | | |
| DT1 | Công việc làm tôi bằng lòng. | Luu (2022) | 0.833 | 0.885 |
| DT2 | Tôi nhìn thấy tương lai của bản thân tại doanh nghiệp. | | | 0.874 |
| DT3 | Tôi chắc chắn làm việc trong 05 năm tới tại doanh nghiệp. | | | 0.861 |
| DT4 | Tôi nhận thấy công việc hiện tại rất quan trọng với bản thân. | | | 0.851 |
| DT5 | Tôi luôn được ghi nhận những đóng góp cho doanh nghiệp. | Nhóm tác giả | | 0.844 |
| DT6 | Xí nghiệp tôn trọng tôi. | | | 0.830 |
| DT7 | Cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ công việc là không thiếu. | | | 0.821 |
| DT8 | Xí nghiệp quan tâm đến quyền và lợi ích của tôi. | | | 0.800 |
| DT9 | Tôi luôn được tin tưởng trong quá trình làm việc. | | | 0.783 |

Nguồn: Kết quả của phân giải số liệu

4.3. Nhân tố khẳng định

Hình 2 đã chứng minh các cấu trúc tại mô hình đề xuất nghiên cứu đáp ứng tiêu chuẩn của những chỉ số ràng buộc. Do đó, khung phân tích là hoàn toàn tương thích với số liệu thị trường. Trong đó, hệ số tải chuẩn hóa của các biến chỉ báo vượt ngưỡng 0.5; CMIN = 457.832, df = 352, p đạt 0.000; Chi-bình phương/bậc tự do = 1.356 < 3; chỉ số điểm tốt của kiểm tra sự phù hợp (GFI) = 0.924; chỉ số phù hợp không định mức (TLI) = 0.935; chỉ số phù hợp tương đối (CFI) = 0.950 đều vượt ngưỡng 0.90; trung bình sai số bình phương gốc xấp xỉ (RMSEA) = 0.052 < 0.08 (Hu & Bentler, 1999).

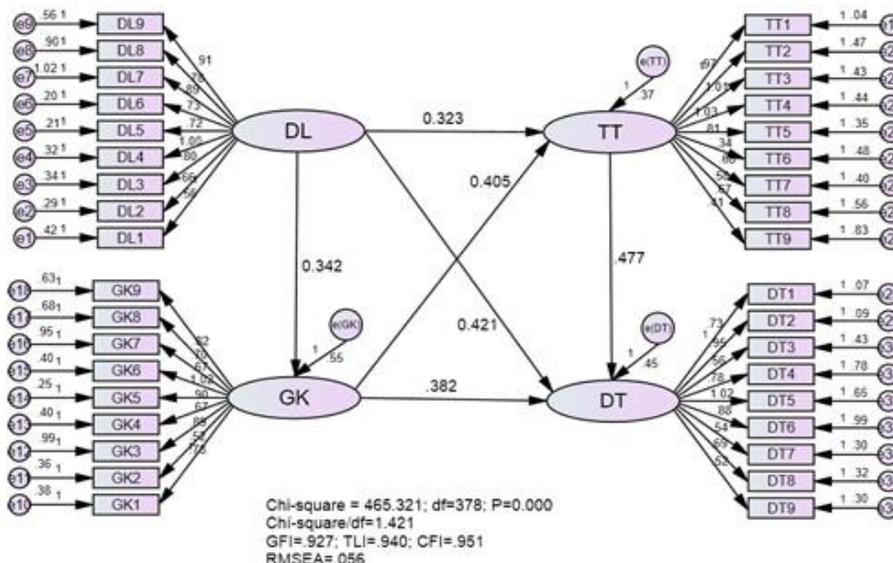


Hình 2. Mô hình CFA

Nguồn: Kết quả của phân giải số liệu

4.4. Mô hình SEM

Hình 3 biểu diễn mô hình SEM chuẩn hóa với CMIN = 465.321; df = 378; p đạt 0.000; Chi-bình phương/bậc tự do = 1.421 < 3; chỉ số điểm tốt của kiểm tra sự phù hợp (GFI) = 0.927; chỉ số phù hợp không định mức (TLI) = 0.940; chỉ số phù hợp tương đối (CFI) = 0.951 đều vượt ngưỡng 0.90; trung bình sai số bình phương gốc xấp xỉ (RMSEA) = 0.056 < 0.08. Như vậy, các chỉ số trên đã minh chứng cho khung phân tích có sự tương thích tốt đối với số liệu của thị trường (Hu & Bentler, 1999).



Hình 3. Mô hình mạng đã chuẩn hóa

Nguồn: Kết quả của phân giải số liệu

Trong đó, cường độ liên quan trực tiếp từ lớn tới bé của ba yếu tố lên giữ chân tập thể công nhân theo ước tính chuẩn hóa từ cao xuống thấp là “lòng trung thành” (0.477), “động lực làm việc” (0.421); “gắn kết với tổ chức” (0.382) (Bảng 3).

Bảng 3

Kiểm tra giả định

| Sự liên kết | | | Trọng số | Sai số chuẩn | Tỷ số tới hạn | Xác suất | Kết quả |
|-------------|---|----|----------|--------------|---------------|----------|-----------|
| DL | → | GK | 0.342 | 0.062 | 1.211 | 0.000 | Chấp nhận |
| DL | → | TT | 0.323 | 0.081 | 2.101 | 0.000 | Chấp nhận |
| DL | → | DT | 0.421 | 0.080 | 1.562 | 0.000 | Chấp nhận |
| GK | → | DT | 0.382 | 0.008 | 1.241 | 0.000 | Chấp nhận |
| TT | → | DT | 0.477 | 0.073 | 1.521 | 0.000 | Chấp nhận |
| GK | → | TT | 0.405 | 0.162 | 1.452 | 0.000 | Chấp nhận |

Nguồn: Kết quả của phân giải số liệu

Bảng 3 thể hiện động lực liên quan dương tới sự trung thành và gắn kết của tập thể công nhân có mức hồi quy là 0.323 và 0.342. Đồng thời, gắn kết với tổ chức có ảnh hưởng dương quan trọng tới sự trung thành của tập thể công nhân với trọng số 0.405.

4.5. Thảo luận

Hệ số tác động không nên vượt quá ngưỡng 0.75 là tốt (Ringim, Razalli, & Norlena, 2012). Kết quả phân tích cho thấy, hệ số tác động của các cặp biến đạt giá trị dương và dưới ngưỡng 0.75. Do đó, các giả thuyết nghiên cứu từ H1 đến H6 được chấp nhận.

Kết quả của nghiên cứu đã chỉ ra rằng động lực làm việc, lòng trung thành và gắn kết tổ chức có tác động tích cực đáng kể đến duy trì công nhân viên tại các xí nghiệp công ích của Hà Nội. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy động lực làm việc và gắn kết tổ chức có tác động tích cực đến lòng trung thành của công nhân viên tại các xí nghiệp công ích. Bên cạnh đó, động lực làm việc cũng có tương quan tích cực đến sự gắn kết với tổ chức. Nhìn chung, những phát hiện trên có sự ủng hộ quan điểm về những phát hiện của Khan và cộng sự (2010), Agarwal và Shah (2014), Shah và Asad (2018), Kaur (2017), Nor và Musa (2011), Dagger và cộng sự (2011).

Mặc dù, những kết quả trên không có tính mới lạ trong lĩnh vực nghiên cứu, nhưng điểm sự khác biệt rõ rệt trong nghiên cứu này là phương pháp nghiên cứu được sử dụng. Phương pháp lấy mẫu quả cầu tuyết và mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng đã đóng góp quan trọng tạo nên điểm nhấn độc đáo về phương pháp nghiên cứu so với các nghiên cứu trước đó. Trong đó, phương pháp lấy mẫu quả cầu tuyết đã xác định chính xác các công nhân viên có ý định tiếp tục ở lại làm việc. Do chủ đề nghiên cứu về duy trì làm việc tại tổ chức là một chủ đề tế nhị nên phương pháp lấy mẫu quả cầu tuyết trong bối cảnh này là phù hợp dựa trên đề xuất của đồng nghiệp, do đó họ sẵn sàng chia sẻ suy nghĩ của mình.

Mặt khác, khía cạnh khác biệt của bài viết này khi được tiến hành thực nghiệm tại các xí nghiệp cung ứng dịch vụ công ích thiết yếu của Hà Nội. Điều đó là chưa được các công bố trước đây tìm hiểu.

5. Gợi ý chính sách và kết luận

5.1. Gợi ý chính sách

Dựa vào những phát hiện thu được đã gợi mở những biện pháp quản trị dành cho quản đốc của những doanh nghiệp công ích trong các lĩnh vực thoát nước, cây xanh, vận tải công cộng, môi trường, cấp nước của Thành phố Hà Nội.

- Đối với động lực

Động lực luôn có sự lôi cuốn dành cho quản lý của các xí nghiệp công ích và bộ phận giám sát con người. Khi tập thể công nhân nhận thấy xí nghiệp không làm xuất hiện được động lực trong công việc, họ sẽ nảy sinh khuynh hướng thể hiện những thái độ hoặc những phản ứng tiêu cực và dẫn đến hành vi rời khỏi.

Chính vì lý do đó, quản lý của các xí nghiệp công ích luôn phải tạo hứng thú trong suốt thời gian làm việc cho công nhân bằng cách ghi nhớ hiệu suất làm việc cùng với nỗ lực của họ, khuyến khích thông qua những chính sách đãi ngộ bằng hữu hình hoặc phi hữu hình.

Ngoài ra, các nội dung bên trong của hợp thư nội bộ cần được nhà quản lý các xí nghiệp công ích tăng cường phổ biến và cập nhật giúp người lao động thuận lợi đóng góp các cách nhìn, cách nghĩ của họ đối với xí nghiệp, gây dựng bình đẳng cho tập thể công nhân phát biểu suy nghĩ nhiều hơn, từ đó giảm thiểu tối đa ý định rời bỏ doanh nghiệp của đội ngũ nhân viên, đồng thời tăng cường khả năng tập thể công nhân được giữ chân.

- Đối với gắn kết tổ chức

Sự tập trung trước hết mà nhà quản trị con người trong các xí nghiệp công ích là thông qua ban hành chính sách và cơ chế tạo sự gắn kết cho tập thể công nhân, nhất là những công nhân có kinh nghiệm, sự chăm chỉ và nghiệp vụ.

Các xí nghiệp công ích cần phổ biến cho người công nhân hiểu rõ về phương hướng phát triển của xí nghiệp để họ tự nhận thức được ý nghĩa xã hội về việc họ đang làm, khơi gợi sự cống hiến, tận tâm, để công nhân cảm nhận họ là miếng ghép quan trọng trong cung ứng các dịch vụ thiết yếu cho xã hội và sự phát triển của xí nghiệp.

Hơn nữa, tinh thần trách nhiệm với công việc là điều kiện cần để tăng cường gắn kết với xí nghiệp, do đó, cần đẩy mạnh các khóa tập huấn, tuyên truyền cho tập thể công nhân.

- Đối với lòng trung thành

Một điểm lưu ý đối với tất cả tập thể công nhân, những người mà làm việc tại các xí nghiệp công ích, bên cạnh mức lương thưởng phù hợp, nhà lãnh đạo của doanh nghiệp công ích cần tạo ra không gian dễ chịu khi làm việc, không nghiệp dư và những cơ hội công bằng để phát triển công việc đối với tập thể công nhân. Công khai lộ trình phát triển và thăng tiến là việc các nhà quản lý của xí nghiệp công ích cần thực hiện nghiêm túc để công nhân có mục tiêu phát triển, qua đó họ sẽ kiên định vô điều kiện đối với xí nghiệp và không muốn rời bỏ nó.

5.2. Kết luận

Các phát hiện đã chứng minh giữ chân tập thể công nhân trong những xí nghiệp cung ứng dịch vụ công ích của Hà Nội chịu ảnh hưởng bởi 03 yếu tố một cách trực tiếp gồm: lòng trung thành, gắn kết và động cơ làm việc. Nghiên cứu này áp dụng dữ liệu cắt ngang bằng phương pháp thuận tiện để góp nhặt dữ liệu của tập thể công nhân, những người mà làm việc ở những xí nghiệp

công ích của Hà Nội. Phân tích mô hình mạng (SEM) được tiến hành để tìm ra mức độ tấn công của các cấu trúc tới duy trì tập thể công nhân, những người mà làm việc trong các xí nghiệp công ích. Trên cơ sở phân tích kết quả đã chỉ ra, “lòng trung thành” có tác động tích cực mạnh nhất tới duy trì tập thể công nhân. Không chỉ vậy, động cơ vừa có ảnh hưởng tốt đáng kể đến gắn kết của tập thể công nhân với xí nghiệp, đồng thời có kết nối dương đến sự trung thành của họ. Ngoài ra, gắn kết cũng có tương quan lớn tới sự trung thành của tập thể công nhân. Các phát hiện trên đã đi đến đích hướng lúc đầu trong việc hoàn thiện và đóng góp về cả mặt ý nghĩa thực tiễn và lý luận.

Tài liệu tham khảo

- Agarwal, R., & Shah, S. K. (2014). Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research Policy*, 43(7), 1109-1133.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Anis, A., Rehman, K. U., Rehman, J. U., Khan, M. A., & Humayoun, A. A. (2011). Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316-7324.
- Chimney, V. (2016). *Is employee loyalty linked-up to retention?* Truy cập ngày 10/10/2022 tại <https://www.etechgs.com/blog/employee-loyalty/>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Crossman, A., & Zaki, B. A. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.
- Dagger, T. S., David, M. E., & Ng, S. (2011). Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty? *Journal of Services Marketing*, 25(4), 273-281.
- Dao, B. N. (2019). Quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp cung ứng dịch vụ chuẩn công ích [State management of public utility standard service providers]. *Tạp chí Nghiên cứu Lập pháp*, 10(386), 3-7.
- Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3), 773-789.
- EPP. (2022). *Employee retention in the utility industry*. Truy cập ngày 10/10/2022 tại <https://emergencypreparednesspartnerships.com/employee-retention-in-the-utility-industry/>
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-10.
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, L. R. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Harutyunyan, T. (2019). *Employee Retention in the public sector* (Master's thesis). California State University, Long Beach, CA, United States.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: John Wiley & Sons.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huynh, S. T. T., & Nguyen, D. V. (2021). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến duy trì nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần quốc tế Phong Phú [Impacts of Organizational culture to retention of human resources at Phong Phu international joint stock company]. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 66(6), 104-114.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Skinner, S. J. (1989). An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(3), 25-33.
- Kaur, R. (2017). Employee retention models and factors affecting employees retention in IT companies. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 161-174.
- Khan, T. M., Clear, F., Al-Kaabi, A., & Pezeshki, V. (2010). An exploratory study of the effects of diversity dimensions and intervening variables on attitudes to diversity. *Team Performance Management*, 16(5/6), 289-308.
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55(1), 25-32.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
- Lim, V., Srivastava, A., & Si Sng, Q. (2008). Money motives, achievement orientation, and motivation to work among youths. *Journal of International Business and Economics*, 8(3), 104-111.
- Loiacono, E. T., Watson, R. T., & Goodhue, D. L. (2002). WebQual: An instrument for consumer evaluation of web sites. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(3), 51-87.
- Luu, V. M. (2022). Các yếu tố tác động đến duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam [Factors impact on employee retention in Vietnamese enterprises]. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 68(2), 92-102.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 92-116.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- Mullins, L. J. (2007). *Management and organizational behaviour* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Joo, N. A., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person-organization fit as mediators. *SAGE Open*, 10(2), 1822-1843.
- Nguyen, N. D., & Uong, L. T. N. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự cam kết gắn bó của cán bộ công chức tại cơ quan cung ứng dịch vụ công - Nghiên cứu tại Tổng cục Thủy sản Việt Nam [Factors affecting job satisfaction and organisational commitment of civil servants at public service delivery agencies: A case study of the directorate of fisheries]. *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, 141(1), 121-142.
- Nguyen, N. D., & Uong, L. T. N. (2022). Mối quan hệ giữa tính cách cá nhân, vốn tâm lý và sự hài lòng trong công việc đến cam kết gắn bó đối với tổ chức của nhân viên khu vực công - Nghiên cứu trường hợp tỉnh Kiên Giang [The relationship between personality traits, psychological capital and job satisfaction to organisational commitment of employees in the public sector - A case study of Kien Giang Province]. *HCMCOUJS - Kinh tế và Quản trị kinh doanh*, 17(3), 17-35.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.
- Nor, A. O., & Musa, R. (2011). Measuring service quality in retail loyalty programmes (LPSQual) Implications for retailers' retention strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(10), 759-784.
- Patgar, S., & Vijayakumar, N. (2015). A study on the factors affecting employee retention in a textile industry. *International Journal of Recent Research in Civil and Mechanical Engineering*, 1(2), 1-5.
- Peloso, A. F. (2004). *The antecedents of the employee loyalty - Customer loyalty relationship* (Master's thesis). Queensland University of Technology, Philosophy, Brisbane.
- Ringim, K. J., Razalli, M. R., & Norlena, H. (2012). A framework of business process re-engineering factors and organizational performance of Nigerian banks. *Asian Social Science*, 8(4), 203-216.
- Roark, E. (2008). *Using and coming to own: A left-propritarian treatment of the just use and appropriation of common resources* (Doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia, Missouri.
- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511-520.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *The Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.
- Smith, S., & Kumar, A. (2013). Impact of corporate social responsibility on employee organizational commitment within the gaming industry. *Advances in Hospitality and Leisure*, 9(1), 49-67.

- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tabrani, M., Amin, M., & Nizam, A. (2018). Trust, commitment, customer intimacy and customer loyalty in Islamic banking relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 823-848.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work - Building energy and commitment*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publisher.
- Vo, T. T. L. (2010). *Phương pháp nghiên cứu khoa học và viết đề cương nghiên cứu [Scientific research methods and research proposal writing]*. Cần Thơ, Việt Nam: Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.
- Vokić, N. P., & Hernaus, T. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty - The interplay among the concepts. *EFZG Working Papers Series*, 1507(1), 1-13.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Upper Saddle River, NJ: John Wiley & Sons.
- Warsi, S., Fatima N., & Sahibzada, S. A. (2009). Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), 399-410.
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditpolo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 8(247), 1-8.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(A), 1-8.

