

# Mối quan hệ giữa sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp

*Khuất Mai An\**

*\*ThS, Khoa Tiếng Anh chuyên ngành- Trường Đại học Ngoại Thương*

*Received: 16/02/2024; Accepted: 26/02/2024; Published: 6/3/2024*

**Abstract:** *In the modern era, business management places a high priority on human resource management, understanding that the success or failure of a company largely depends on the quality of human resource management. Therefore, keeping employees satisfied and retaining them within the company is one of the top goals of human resource management in today's businesses. The article "The Relationship between Employee Satisfaction and Loyalty in Business" is conducted to highlight the importance of researching employee satisfaction and the relationship between employee satisfaction and loyalty in business. The article is divided into three parts. The first part introduces the issue of the workforce and the current status of employee satisfaction in Vietnam. The second part synthesizes definitions of employee satisfaction and loyalty, emphasizing their importance in researching employee satisfaction and the relationship between employee satisfaction and loyalty in business. The third part concludes the article, discussing the research on employee satisfaction in the workplace and, importantly, its role as a precursor to employee loyalty. Therefore, managers need to focus on improving employee satisfaction to retain skilled employees and contribute to the steady development of the company.*

**Keywords:** *Job satisfaction, company, relationship, employees, loyalty*

## 1. Đặt vấn đề

Ở thời đại hiện đại, quản lý doanh nghiệp đặt ưu tiên cao vào việc quản lý nguồn nhân lực, hiểu rõ rằng thành công hay thất bại của công ty phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng quản lý con người. Trong môi trường kinh tế ngày nay, sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp không thể thiếu sự quan tâm đặc biệt đến nhân viên. Điều này đòi hỏi việc xây dựng chính sách nhân sự nhằm khuyến khích sáng tạo và tạo động lực cho nhân viên, giúp họ duy trì sự hài lòng và tận dụng tối đa năng lực lao động, cũng như đam mê với công việc của mình. Thực tế cho thấy rằng không có công ty nào có thể đạt được mục tiêu mà không có đội ngũ nhân viên phù hợp. Nhân viên không chỉ là nguồn lực quan trọng mà còn là yếu tố quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Do đó, giữ cho nhân viên hài lòng và duy trì họ trong công ty là một trong những mục tiêu hàng đầu của quản lý nhân sự trong các doanh nghiệp ngày nay.

Tuy nhiên, ở một quốc gia đang phát triển kinh tế như Việt Nam, sự quan tâm đến hài lòng trong công việc của người lao động từ các doanh nghiệp vẫn chưa cao. Hầu hết các công ty tập trung nhiều vào việc xây dựng chính sách và kế hoạch phát triển công ty, sản phẩm, dịch vụ mà ít khi quan tâm đến tâm trạng, cảm xúc của nhân viên đối với công việc của mình. Công

ty cũng chưa đặt câu hỏi liệu nhân viên có hài lòng với công việc hiện tại hay không, hay có những vấn đề cần cải thiện để tạo điều kiện cho nhân viên làm việc vui vẻ hơn và có ý định ở lại công ty lâu dài. Do đó, trong những năm gần đây, ở Việt Nam đang xuất hiện nhiều vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực. Dữ liệu từ khảo sát của Anphabe cho thấy hiện nay có một xu hướng cao về tỷ lệ người lao động chuyển đổi ngành nghề, khiến cho 14% trong số họ quyết định nghỉ việc để chuyển sang làm công việc tự do (Freelance). Hơn nữa, 39% lựa chọn làm công việc cố định nhưng vẫn sẵn lòng tham gia vào các hoạt động Freelance hoặc làm thêm công việc thứ hai, như bán hàng online chẳng hạn. Theo bà Thanh Nguyễn, Giám đốc điều hành và Truyền cảm hứng Hạnh phúc tại Anphabe, tình trạng nghỉ việc đột ngột và người lao động không duy trì mối quan hệ tích cực với công ty cũ đến mức đó là kết quả của mức độ gắn kết thấp chưa từng thấy trong cộng đồng người lao động ở Việt Nam (Phạm Hiền, 2023). Sự giảm gắn kết với công ty của người đi làm tại Việt Nam càng ngày càng trở nên đáng lo ngại, giảm từ 71% vào năm 2016 xuống còn 53% vào năm 2020. Đặc biệt, có tới 35,1% người đi làm dự định sẽ nhảy việc trong vòng một năm tới, con số này tăng từ 24% vào năm 2018. Trong số này, có 7,1% là nhân viên có nỗ lực nhưng vẫn muốn ra đi, đây là

một nguồn thất thoát đáng tiếc, trong khi 28% còn lại thuộc nhóm nhân viên không có nỗ lực và «ấp ụ» ý định đổi việc (Vũ Anh, 2021). Do vậy, sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên là một trong những thách thức chính mà các nhà quản lý ngày nay phải đối mặt khi quản lý nhân viên của mình.

Hiển nhiên, tình trạng nhân sự ở Việt Nam đang đặt ra nhiều thách thức cho doanh nghiệp, đặc biệt là vấn đề liên quan đến sự hài lòng của nhân viên trong môi trường làm việc. Như đã phản ánh, tình trạng nhảy việc có thể gây ra tổn thất đáng kể cho doanh nghiệp từ mặt tài năng và kinh tế. Do đó, giữ chân nhân viên và xây dựng mối quan hệ gắn kết là một nhiệm vụ quan trọng đối với các doanh nghiệp. Hiểu rõ và đánh giá đúng mức độ hài lòng và lòng trung thực của nhân viên là chìa khóa để quản lý nguồn nhân lực hiệu quả. Việc này không chỉ giúp doanh nghiệp ngăn chặn tình trạng nhảy việc mà còn tạo điều kiện cho sự phát triển bền vững. Các nhà quản lý cần tập trung vào việc đề xuất các giải pháp thiết thực để đảm bảo sự hài lòng của nhân viên trong công việc và thực hiện những biện pháp nhằm giữ chân những nhân viên xuất sắc trong tổ chức, từ đó củng cố và nâng cao chất lượng lao động.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Khái niệm về sự hài lòng của nhân viên trong doanh nghiệp

Sự hài lòng trong công việc là một chủ đề được nhiều tài liệu nghiên cứu và có nhiều định nghĩa khác nhau. Tuy nhiên, khái niệm này được đánh giá là một yếu tố quan trọng để đạt được kết quả tối ưu trong công việc (Crossman & Zaki, 2013), đồng thời còn là một thước đo cho quá trình phát triển bền vững của con người trong một tổ chức (Carmeli & Freund, 2014).

Sự hài lòng trong công việc là cảm giác của người lao động về thành tích và thành công trong công việc, có liên quan trực tiếp đến năng suất và hạnh phúc cá nhân. Đó là khi một người làm công việc mà mình yêu thích, làm tốt và được công nhận và khen thưởng cho những nỗ lực của mình. Sự hài lòng trong công việc đồng nghĩa với sự nhiệt tình và hạnh phúc với công việc của một người. Nó là một yếu tố quan trọng trong việc đạt được sự công nhận, thu nhập, thăng tiến và đạt được các mục tiêu khác, tạo nên cảm giác mãn nguyện cho người lao động (Kaliski, 2007).

Từ quan điểm kinh tế, Bonache (2005) cho rằng sự hài lòng trong công việc không thể chỉ giải thích bằng tiền mà còn bao gồm các cảm giác và niềm tin mà mỗi người có về công việc của mình. Mức độ hài lòng trong công việc có thể dao động từ rất cao đến rất thấp,

và không chỉ liên quan đến thái độ của họ đối với công việc chung. Theo Price (1997), sự hài lòng trong công việc là một định hướng tích cực về cảm xúc của người lao động đối với tổ chức. Trong khi đó, Weiss và công sự (1967) định nghĩa sự hài lòng trong công việc là thái độ của người lao động đối với công việc, được thể hiện thông qua cảm nhận, niềm tin và hành vi của họ.

Một trong những định nghĩa được trích dẫn nhiều nhất về sự hài lòng trong công việc là định nghĩa của Spector (1997). Theo Spector, sự hài lòng trong công việc liên quan đến cảm nhận của người lao động về công việc của họ và các khía cạnh khác nhau của công việc. Nó đơn giản là việc người ta cảm thấy vui vẻ và hài lòng với công việc của mình và các khía cạnh liên quan đến công việc đó. Ellickson và Logsdon (2002) cũng chấp nhận quan điểm này bằng cách định nghĩa sự hài lòng trong công việc là mức độ mà nhân viên thích công việc của mình. Schermerhorn (1993) định nghĩa sự hài lòng trong công việc là phản ứng tình cảm hoặc cảm xúc của nhân viên đối với các khía cạnh khác nhau trong công việc. Reilly (1991) xem sự hài lòng trong công việc là cảm giác của người lao động về công việc của mình hoặc thái độ chung đối với công việc và nó bị ảnh hưởng bởi nhận thức về công việc của người đó. Theo Wanous và Lawler (1972), sự hài lòng trong công việc được tính bằng tổng sự hài lòng của người lao động đối với các khía cạnh của công việc. Abraham Maslow (1954) đưa ra hệ thống năm cấp độ nhu cầu của con người, bao gồm nhu cầu sinh lý, an toàn, tình yêu, thuộc về và tự trọng. Dựa trên lý thuyết này, một số nhà nghiên cứu tiếp cận sự hài lòng trong công việc từ góc độ đáp ứng nhu cầu (Kuhlen, 1963; Worf, 1970; Conrad và đồng nghiệp, 1985).

Từ các định nghĩa trên, có thể đơn giản hóa rằng sự hài lòng trong công việc đó là những cảm giác tích cực hoặc tiêu cực mà ảnh hưởng đến hành vi và quan điểm của người lao động. Sự hài lòng trong công việc được thể hiện bằng cách cảm nhận, niềm tin và hành vi của người lao động.

### 2.2. Mối quan hệ giữa lòng trung thành và sự hài lòng của nhân viên trong doanh nghiệp

Sự hài lòng và lòng trung thành đã trở thành vấn đề quan trọng. Sự hài lòng trong công việc là yêu cầu cơ bản để đạt được lòng trung thành của nhân viên. Nếu một nhân viên hài lòng với công việc hiện tại và hồ sơ làm việc của mình, điều đó sẽ tự động dẫn đến lòng trung thành với tổ chức. Theo Chang và cộng sự (2010), sự hài lòng trong công việc của nhân viên là tiền đề cho lòng trung thành của nhân viên. Theo nhận định của (Khuong và Tiên, 2013), khi sự hài lòng với

công việc của nhân viên tăng lên thì mức độ trung thành với tổ chức của nhân viên cũng tăng cao hơn.

Lòng trung thành của nhân viên có thể được hiểu là hầu hết nhân viên đều mong muốn một môi trường làm việc tốt như một cam kết tình cảm giữa các nhân viên (Omar và cộng sự, 2010). Các nghiên cứu về quản lý nhân sự tại Mỹ đã chỉ ra rằng sự hài lòng của nhân viên trong công việc có mối liên hệ tích cực với lòng trung thành của họ đối với tổ chức mà họ làm việc (Brown & Peterson, 1993; Griffith, Hom & Gaertner, 2000; Hom & Kinicki, 2001; Martensen & Gronholdt, 2001). Ngoài ra, một nghiên cứu khác cũng cho thấy nhân viên hài lòng sẽ có mức độ trung thành cao hơn với tổ chức và sẽ không có ý định rời đi (Guimaraes, 1997). Dựa trên kết quả thực nghiệm, Chen (2006) đã giải thích và chứng minh rằng lòng trung thành bắt nguồn từ sự hài lòng trong công việc. Tức là, sự hài lòng sẽ tác động tích cực đến lòng trung thành. Những nghiên cứu thực tế này cho thấy rằng lòng trung thành của nhân viên là một dấu hiệu cho thấy sự hài lòng của nhân viên và đồng thời chỉ ra rằng giữa hai biến này có mối quan hệ tích cực. Mặt khác, một khi sự hài lòng trong công việc của nhân viên giảm sút sẽ dẫn đến lòng trung thành của nhân viên giảm, tinh thần nhân viên giảm và tỷ lệ luân chuyển công việc tăng. Nếu nhân viên không có lòng trung thành với công việc, họ sẽ ít cảm thấy hài lòng và sẽ có xu hướng tìm kiếm công việc mới.

Ngược lại, nếu họ có lòng trung thành với tổ chức, họ sẽ tự tin hơn trong công việc của mình và điều này sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của họ (Turkyilmaz et al., 2010; Soler, 1998; Chen, 2006). Do đó, tổ chức cần phải tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy hài lòng, từ đó sẽ tăng lòng trung thành của họ với tổ chức. Nhiều nghiên cứu trên toàn cầu đã chứng minh mối liên hệ giữa sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên. Kết quả này được đánh giá là đáng tin cậy và được kiểm chứng thông qua nhiều nghiên cứu của Viện tư vấn Aon, bao gồm Mỹ từ năm 1997, Canada từ năm 1999, Anh từ năm 2000 và Úc từ năm 2002 (Ngọc Diễm, 2015).

### 3. Kết luận

Có thể thấy rằng, nghiên cứu về mức độ hài lòng của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc khám phá và hiểu rõ tâm trạng, mong muốn của họ trong môi trường làm việc. Điều này không chỉ giúp nhân viên có cơ hội thể hiện cảm xúc và ý kiến về công việc, mà còn hỗ trợ quản lý nhân sự trong việc nhận thức được những yếu tố tâm lý và mong đợi của đội ngũ nhân sự. Từ những thông tin này, tổ chức có thể kích thích sự hiệu quả và sự hăng say của nhân viên đối với

công việc, đồng thời liên tục cải thiện các chiến lược phát triển nhân sự. Do đó, mục tiêu chung của nhiều tổ chức ở Việt Nam là tạo ra một môi trường làm việc mang lại sự hài lòng cho nhân viên.

Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng sự hài lòng của nhân viên có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành. Sự hài lòng của nhân viên trong công việc là tiền đề cho lòng trung thành của họ (Chang và cộng sự, 2010). Nghiên cứu mối quan hệ giữa sự hài lòng của nhân viên và lòng trung thành của họ với doanh nghiệp giúp cho doanh nghiệp có thể tìm ra được các biện pháp làm nâng cao sự hài lòng của nhân viên và từ đó các tổ chức có thể giữ được những nhân viên giỏi giúp công ty phát triển ngày càng vững mạnh.

### Tài liệu tham khảo

1. Bonache J (2005), *Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables*, Personnel Review, 34(1), 110-124.
2. Chen C. F (2006), *Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note*, Journal of Air Transport Management, 12(5), 274-276.
3. Crossman S. A & Zaki A (2013), *Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff*, Journal of Management Psychology, Vol. 18 (4); 39-44.
4. Ellickson M.C & Logsdon K (2002), *Determinants of job satisfaction of municipal government employees [Electronic version]*, Public Personnel Management, 31(3), 343-358.
5. Eskildsen J.K & Nussler M.L (2000), *The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty*, Total Quality Management, Vol. 11 No.4 and 5
6. Hien P (2023), *Vì sao người lao động có xu hướng nhàn việc*. Giáo dục và thời đại. <https://giaoducthoidai.vn/>
7. Maslow A. H (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
8. Mathieu J & Zajac D (1990), *A review of meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, Psychological Bulletin, 108, 171-194.
9. Spector, P. E (1997), *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and Consequences*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
10. Weiss D. J., Dawis R. V, England G. W & Lofquist L. H (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22