



FACTORS IMPACT ON EMPLOYEE RETENTION IN VIETNAMESE ENTERPRISES

Luu Minh Vung^{1*}

¹Investment and Development Employer Branding Company Limited

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi68.247</p> <p><i>Received:</i> March 08, 2022</p> <p><i>Accepted:</i> April 08, 2022</p> <p><i>Published:</i> April 25, 2022</p> <p>Keywords: Employee retention; Organizational commitment; Job satisfaction; Psychological contract.</p>	<p>The study aims to determine the factor's impact on employee retention in Vietnamese enterprises. Quantitative research method with PLS-SEM modeling technique, data analysis using SmartPLS software with a research sample of 303 employees working at Vietnamese enterprises in Ho Chi Minh City. Based on Employee equity theory, research results show that organizational commitment, job satisfaction, and psychological contract all have an impact on employee retention in Vietnamese enterprises. In which job satisfaction has a stronger impact on employee retention than psychological contract and organizational commitment. Regarding employee retention, male and SME employees responded more strongly than female and large-enterprise employees. The study fills in the research gap on employee retention in Vietnamese enterprises and also makes a small contribution to increasing the understanding of researchers about employee retention.</p>

*Corresponding author:

Email: luuminhvung@gmail.com



CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN DUY TRÌ NHÂN VIÊN TẠI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Lưu Minh Vững^{1*}

¹Công ty TNHH Đầu tư và Phát triển Thương hiệu nhà tuyển dụng

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi68.247</p> <p>Ngày nhận: 08/03/2022</p> <p>Ngày nhận lại: 08/04/2022</p> <p>Ngày đăng: 25/04/2022</p> <p>Từ khóa: Duy trì nhân viên; Cam kết với tổ chức; Hài lòng công việc; Hợp đồng tâm lý..</p>	<p>Nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố tác động đến duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu định lượng với kỹ thuật mô hình PLS-SEM, phân tích dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS với mẫu nghiên cứu là 303 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp Việt Nam ở TPHCM. Trên nền lý thuyết tài sản nhân viên, kết quả nghiên cứu cho thấy, cam kết với tổ chức, hài lòng công việc, hợp đồng tâm lý đều có tác động đến duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam. Trong đó, hài lòng công việc có tác động mạnh hơn đến duy trì nhân viên so với hợp đồng tâm lý và cam kết với tổ chức. Đối với việc duy trì nhân viên thì nhân viên nam và làm doanh nghiệp SMEs có phản ứng mạnh mẽ hơn so với nhân viên nữ và làm doanh nghiệp lớn. Nghiên cứu bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu về duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam và cũng góp phần nhỏ tăng thêm sự hiểu biết cho các nhà nghiên cứu về duy trì nhân viên.</p>

1. Giới thiệu

Duy trì những nhân viên có giá trị luôn là công việc rất quan trọng đối với các doanh nghiệp về phương diện thực tiễn cũng như về phương diện lý thuyết tài sản nhân viên (Cardy và cộng sự, 2007). Ngày nay, điều này càng có ý nghĩa quan trọng hơn trong một thị trường nơi vốn nhân lực vẫn là một trong số ít nguồn lực có khả năng mang tới lợi thế cạnh tranh bền vững

(Barney, 1991). Cam kết với tổ chức là một yếu tố rất quan trọng cần phải xem xét để duy trì nhân viên (Tanwar, 2016). Đã có các nghiên cứu cho thấy, cam kết với tổ chức có sự tác động khá tích cực đến duy trì nhân viên (Naz và cộng sự, 2020; Pradhan và cộng sự, 2017; Tanwar, 2016). Hơn nữa, cam kết với tổ chức và hợp đồng tâm lý giúp thiết lập hiệu quả tổng thể của doanh nghiệp trong cả ngắn hạn và dài hạn (Restubog và cộng sự, 2010). Hợp đồng tâm lý và hài lòng công việc giúp doanh nghiệp đạt được tỷ lệ duy trì nhân viên cao (Bharadwaj và cộng sự, 2021; Nayak và cộng sự, 2021; Tanwar & Prasad, 2016). Theo kết

*Tác giả liên hệ:

Email: luuminhvung@gmail.com

quả khảo sát chính thức của Anphabe (2018) thì tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên tăng lên từng năm (2017: 16%, 2018: 20%) và dự báo năm 2019 là 22 %. Đứng trước thực trạng khó khăn này, doanh nghiệp Việt Nam đã phải thực hiện nhiều giải pháp tích hợp và tăng tỷ lệ duy trì nhân viên là giải pháp được ưu tiên lựa chọn. Tuy nhiên, tại Việt Nam có khá ít các công trình nghiên cứu về duy trì nhân viên tại doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs). Do vậy, rất cần thiết có một nghiên cứu về các yếu tố tác động đến duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam, một mặt giúp cho doanh nghiệp hiểu rõ hơn các yếu tố có hiệu quả giúp tăng tỷ lệ duy trì nhân viên và mặt khác nghiên cứu cũng góp phần bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu về duy trì nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết tài sản nhân viên

Theo Cardy và cộng sự (2007) thì tài sản nhân viên (Employee equity, EE) là một khung lý thuyết mới cho việc quản lý về nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Điểm quan trọng của tài sản nhân viên là quan điểm xem nhân viên là khách hàng nội bộ với thành phần của tài sản nhân viên bao gồm: thương hiệu, giá trị, duy trì cùng với khái niệm giá trị lâu dài của nhân viên (Employee lifetime value, ELV). Có thể hiểu giá trị lâu dài của nhân viên là một hàm của cả sức mạnh và thời gian bao lâu của mối quan hệ giữa nhân viên – doanh nghiệp, “sức mạnh” mối quan hệ giữa nhân viên – doanh nghiệp có từ giá trị đóng góp của nhân viên cho doanh nghiệp. Từ cơ sở giá trị lâu dài của nhân viên, doanh nghiệp sẽ đánh giá được mức độ về cam kết, hài lòng, duy trì và hiệu quả công việc của nhân viên. Giá trị của nhân viên tăng lên cho thấy, mức độ tăng lên của nhân viên về cam kết với tổ chức, hài lòng công việc và ý định ở lại làm việc lâu dài cho doanh nghiệp. Ngược lại, khi giá trị của nhân viên thấp xuống, doanh nghiệp cần phải tìm hiểu nguyên nhân, có thể do năng lực của nhân viên hạn chế, cũng có thể là do doanh nghiệp đã vi phạm hợp đồng tâm lý dẫn tới mức độ cam kết đối với tổ chức thấp

hơn (Restubog và cộng sự, 2008), mức độ hài lòng công việc thấp hơn (Pate, 2006) và ý định nghỉ việc tăng lên (Zhao và cộng sự, 2007). Do vậy, những thành phần cùng khái niệm giá trị lâu dài của nhân viên của tài sản nhân viên sẽ hỗ trợ cho doanh nghiệp trong việc xây dựng một thương hiệu nhà tuyển dụng hướng đến duy trì nhân viên một cách có chọn lọc (Michaels và cộng sự, 2001). Thương hiệu nhà tuyển dụng là gói các lợi ích chức năng, lợi ích kinh tế và lợi ích tâm lý (Ambler & Brrow, 1996). Những lợi ích này có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới nhân viên, nhất là đối với việc duy trì nhân viên tại doanh nghiệp. Hơn nữa, duy trì những nhân viên mong muốn sẽ luôn luôn là công tác quan trọng bậc nhất đối với các doanh nghiệp trong nỗ lực cạnh tranh hiệu quả trên thị trường (Cardy & Lengnick-Hall, 2011).

2.2. Mô hình nghiên cứu

Duy trì nhân viên (Employee retention, ER) là một quá trình; trong đó, nhân viên được khuyến khích ở lại làm việc cho doanh nghiệp trong thời gian tối đa (Das & Baruah, 2013). Trên quan điểm nhân viên là khách hàng nội bộ (Cardy & Lengnick-Hall, 2011), việc duy trì nhân viên cần có chọn lọc để tăng hiệu quả công việc và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp theo tiêu chí VRIN (Barney, 1991). Kế hoạch duy trì nhân viên nên được xây dựng để xác định lý do tại sao nhân viên làm việc, rời đi và lựa chọn các doanh nghiệp khác (Tanwar & Prasad, 2016). Hơn nữa, kế hoạch duy trì nhân viên cần dựa trên giá trị mà nhân viên đóng góp cho doanh nghiệp, trong quan hệ lâu dài giữa nhân viên với doanh nghiệp (Cardy và cộng sự, 2007). Doanh nghiệp cần phải nhận thức được các yếu tố khiến nhân viên rời khỏi doanh nghiệp, chẳng hạn như việc vi phạm hợp đồng tâm lý của doanh nghiệp dẫn tới ý định nghỉ việc của nhân viên tăng lên (Zhao và cộng sự, 2007). Hợp đồng tâm lý và hài lòng công việc giúp doanh nghiệp đạt được tỷ lệ duy trì nhân viên cao (Tanwar & Prasad, 2016), cam kết với tổ chức là một yếu tố rất quan trọng cần phải xem xét để duy trì nhân viên (Tanwar, 2016).

Cam kết với tổ chức (Organizational commitment, OC) là mức độ tham gia của nhân viên tại một tổ chức cụ thể (Mowday và cộng sự, 1982); cam kết với tổ chức là sự ràng buộc về tâm lý của cá nhân đối với một tổ chức và sự sẵn sàng nỗ lực thêm của họ để đạt được các sứ mệnh của tổ chức đó (Miller & Lee, 2001). Đã có các nghiên cứu cho thấy, khi nhân viên có cam kết với tổ chức thì họ dễ dàng chấp thuận hợp đồng tâm lý với tổ chức, cam kết với tổ chức có sự tác động tích cực tới hợp đồng tâm lý (Pradhan và cộng sự, 2017), cam kết với tổ chức có tác động đến hài lòng công việc (Soomro & Shah, 2019) và cam kết với tổ chức có tác động đến duy trì nhân viên (D’Amato & Herzfeldt, 2008; Pradhan và cộng sự, 2017; Naz và cộng sự, 2020). Do vậy, có giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₁: Cam kết với tổ chức có tác động tích cực đến duy trì nhân viên.

Giả thuyết H₂: Cam kết với tổ chức có tác động tích cực đến hài lòng công việc.

Giả thuyết H₃: Cam kết với tổ chức có tác động tích cực đến hợp đồng tâm lý.

Hợp đồng tâm lý (Psychological contract, PC) bao gồm niềm tin của cá nhân về các điều khoản và điều kiện của thỏa thuận trao đổi giữa

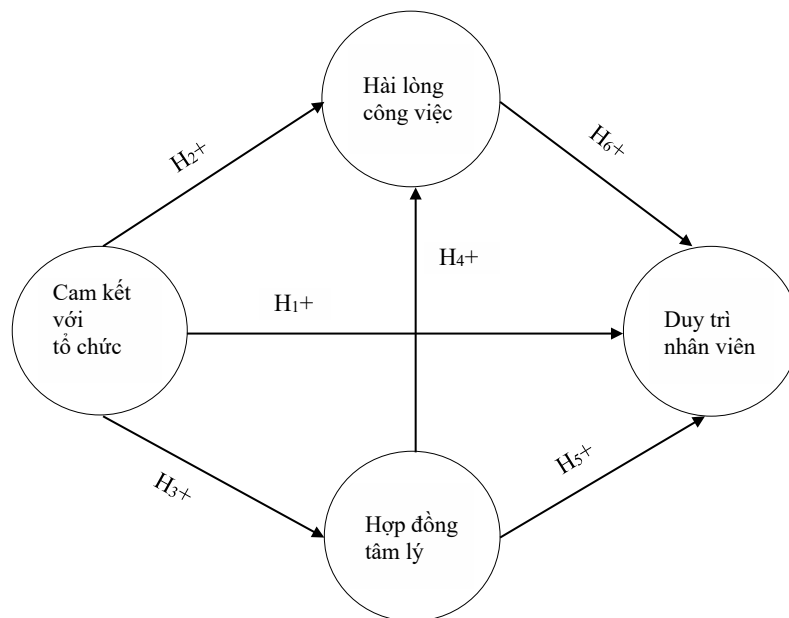
họ và tổ chức của họ (Rousseau, 1995). Đã có các nghiên cứu chứng thực, hợp đồng tâm lý có tác động mạnh đến hài lòng công việc (Bravo và cộng sự, 2019) và hợp đồng tâm lý có tác động đến duy trì nhân viên (Tanwar & Prasad, 2016; Pradhan và cộng sự, 2017; Nayak và cộng sự, 2021). Do vậy, có giả thuyết như sau:

Giả thuyết H₄: Hợp đồng tâm lý có tác động tích cực đến hài lòng công việc.

Giả thuyết H₅: Hợp đồng tâm lý có tác động tích cực đến duy trì nhân viên.

Hài lòng công việc (Job Satisfaction, JS) là cảm nhận của nhân viên về những gì họ nhận thấy, trải nghiệm trong công việc có thể tích cực hoặc tiêu cực, kết cục tất cả những yếu tố này tạo nên sự hài lòng của nhân viên tại doanh nghiệp (Anis và cộng sự, 2011). Nếu nhân viên hài lòng công việc thì sẽ có ý định phục vụ doanh nghiệp trong thời gian dài hơn (Osteraker, 1999; Westlund & Hannon, 2008), hài lòng công việc có tác động tích cực tới duy trì nhân viên (Anis và cộng sự, 2011; Bharadwaj và cộng sự, 2021; Tanwar & Prasad, 2016).

Giả thuyết H₆: Hài lòng công việc có tác động tích cực đến duy trì nhân viên.



Hình 1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Do lường các khái niệm nghiên cứu, tác giả kế thừa và điều chỉnh thang đo phù hợp từ các nghiên cứu trước, cụ thể: Cam kết với tổ chức đo bằng 6 biến quan sát (kế thừa Tanwar, 2016), hài lòng công việc đo bằng 4 biến quan sát (kế thừa Cho và cộng sự, 2013), hợp đồng tâm lý đo bằng 6 biến quan sát (điều chỉnh từ Raja và cộng sự, 2004) và duy trì nhân viên đo bằng 6 biến quan sát (điều chỉnh từ Kynndt và cộng sự, 2009). Tất cả các thang đo này đều sử dụng thang Likert 5 điểm từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

Hiện nay, TPHCM có số doanh nghiệp đang hoạt động cao nhất cả nước với 239.623 doanh nghiệp, chiếm 31,6% (Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam, 2020). Do vậy, TPHCM được chọn để tiến hành khảo sát thu thập dữ liệu cho nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, với hình thức khảo sát trực tuyến có lợi thế đáng kể so với các hình thức khác nếu được tiến hành đúng cách (Evans & Mathur, 2018), bảng câu hỏi khảo sát dùng Google Form và link khảo sát gửi qua các kênh (Email, Zalo) tới đối tượng được khảo sát. Thực hiện cuộc khảo sát pilot vào tháng 3/2021 với 30 học viên cao học tại trường Đại học Kinh tế TPHCM (là nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam tại TPHCM) nhằm kiểm tra độ tin cậy thang đo các khái niệm nghiên cứu, xem đối tượng khảo sát có hiểu câu hỏi, tiếp nhận các góp ý và chỉnh sửa từ ngữ câu hỏi khảo sát. Sau đó, cuộc khảo sát chính thức từ tháng 4/2021 đến tháng 7/2021, bảng câu hỏi theo

link khảo sát được gửi tới nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam tại TPHCM, kết quả thu được 303 phiếu hợp lệ.

Phương pháp nghiên cứu định lượng với mô hình PLS-SEM, xử lý dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS 3.2.7 và báo cáo kết quả nghiên cứu theo các đề nghị của Hair và cộng sự (2019).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Thống kê mẫu nghiên cứu từ kết quả khảo sát 303 nhân viên. Trong đó, có 165 nữ chiếm 54,5%, 138 nam chiếm 45,5%; độ tuổi từ 25 – 39 chiếm 84,2%, còn lại là độ tuổi dưới 24 chiếm 7,6% và từ 40 tuổi trở lên chiếm 8,2%; có thu nhập từ 10 – 20 triệu đồng/tháng chiếm 57,4%, có thu nhập dưới 10 triệu chiếm 16,5% và trên 20 triệu chiếm 26,1%; làm việc tại các doanh nghiệp tư nhân chiếm 66,3%, doanh nghiệp nhà nước chiếm 15,5% và loại hình doanh nghiệp khác chiếm 18,2%; về quy mô doanh nghiệp thì doanh nghiệp lớn có 126, chiếm 41,6% và doanh nghiệp vừa và nhỏ có 177, chiếm 58,4%.

4.2. Kiểm định thang đo:

Kết quả tại Bảng 1 cho thấy, hệ số tải nhân tố (Factor loading) các biến quan sát > 0,7 và hệ số Alpha của thang đo từ 0,821 đến 0,874; độ tin cậy tổng hợp (CR) của thang đo > 0,7 và phương sai trích trung bình (AVE) > 0,5. Như vậy, thang đo các khái niệm nghiên cứu đều đạt được độ tin cậy và độ hội tụ (Hair và cộng sự, 2019).

Bảng 1.Thang đo, độ giá trị và độ tin cậy

Thang đo	Hệ số tải nhân tố	Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
Cam kết với tổ chức (OC)				
OC2 Tôi thực sự quan tâm đến sự tồn tại, phát triển của công ty này	0,750	0,874	0,907	0,663
OC3 Đối với tôi, đây là công ty tốt nhất trong số các công ty có thể làm việc	0,802			
OC4 Cá nhân tôi cảm thấy gắn bó với công việc tại công ty	0,864			
OC5 Tôi sẽ rất vui khi được làm việc tại công ty cho đến khi tôi nghỉ hưu	0,817			
OC6 Tôi tự hào nói với những người khác rằng tôi làm việc tại công ty này	0,833			

Thang đo	Hệ số tải nhân tố	Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
Hài lòng công việc (JS)				
JS1 Công việc của tôi rất thú vị	0,841			
JS2 Công việc của tôi rất đáng giá	0,840			
JS3 Công việc của tôi rất tốt	0,834	0,848	0,898	0,687
JS4 Tôi rất hài lòng về công việc của mình	0,799			
Hợp đồng tâm lý (PC)				
PC2 Nếu làm việc chăm chỉ, tôi có cơ hội thăng tiến tốt	0,745	0,821	0,882	0,653
PC3 Công ty có những khen thưởng cho nhân viên làm việc chăm chỉ và nỗ lực hết mình	0,864			
PC4 Với thâm niên làm việc và nỗ lực hết mình để đạt các mục tiêu, tôi tin mình sẽ có cơ hội thăng tiến tại công ty	0,765			
PC6 Tôi có động lực đóng góp 100% cho công ty để được nhận lại các lợi ích trong tương lai	0,851			
Duy trì nhân viên (ER)				
ER1 Trong công ty này, công việc của tôi mang lại cho tôi sự hài lòng	0,782	0,821	0,882	0,651
ER3 Tôi nhìn thấy được tương lai của chính mình tại công ty này	0,847			
ER4 Tôi chắc chắn sẽ làm việc cho công ty này trong khoảng thời gian 5 năm tới	0,832			
ER5 Công việc tôi đang làm rất quan trọng đối với tôi	0,764			

Những biến quan sát có hệ số tải nhân tố (Factor loading) < 0,7 sẽ bị loại, cụ thể: OC1 (Tôi chấp nhận làm bất cứ công việc gì để được tiếp tục làm việc cho công ty này) bằng 0,591; PC1 (Tôi kỳ vọng phát triển cùng công ty) bằng 0,645; PC5 (Lộ trình phát triển nghề nghiệp của tôi tại công ty rất rõ ràng) bằng 0,600; ER2 (Nếu tôi muốn làm một công việc khác, trước tiên tôi sẽ xem xét công việc đó tại công ty này) bằng

0,663; ER6 (Tôi yêu thích công việc tại công ty này) bằng 0,586.

Kết quả tại Bảng 2, giá trị căn bậc hai nhỏ nhất của AVE (0,807) lớn hơn giá trị lớn nhất của tương quan giữa các cặp khái niệm (0,737), như vậy các khái niệm nghiên cứu trong mô hình đã đạt được giá trị phân biệt (Fornell & Larcker, 1981).

Bảng 2. Fornell-Larker

	ER	JS	OC	PC
Duy trì nhân viên (ER)	0,807			
Hài lòng công việc (JS)	0,714	0,829		
Cam kết với tổ chức (OC)	0,519	0,491	0,814	
Hợp đồng tâm lý (PC)	0,690	0,737	0,501	0,808

4.3 Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

PLS-SEM không có sẵn một thước đo phù hợp cho toàn bộ mô hình (Hair và cộng sự, 2016), việc đánh giá mô hình phù hợp sẽ thông qua các giá trị như: SRMR, VIF, R² và Q². Kiểm

định mô hình nghiên cứu cho kết quả SRMR bằng 0,074 < 0,08 (Henseler và cộng sự, 2016). Kết quả tại Bảng 3 cho thấy, các hệ số VIF < 3 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2019).

Bảng 3. Hệ số VIF

	ER	JS	OC	PC
Duy trì nhân viên (ER)				
Hài lòng công việc (JS)	2,289			
Cam kết với tổ chức (OC)	1,396	1,336		1,000
Hợp đồng tâm lý (PC)	2,319	1,336		

Giá trị R² từ 0,251 đến 0,588 và Q² từ 0,150 đến 0,360 (Hair và cộng sự, 2019) tại Bảng 4.

Bảng 4. Giá trị R² và Q²

	R ²	Mức độ giải thích	Q ²	Khả năng dự đoán
Duy trì nhân viên (ER)	0,588	Đáng kể	0,352	Trung bình
Hài lòng công việc (JS)	0,563	Đáng kể	0,360	Trung bình
Hợp đồng tâm lý (PC)	0,251	Trung bình	0,150	Trung bình

Thực hiện kiểm định Bootstrap theo mặc định của SmartPLS, kết quả tại Bảng 5 cho thấy, các giả thuyết (từ H₁ đến H₅) đều có giá trị p <

0,05 nên chấp nhận các giả thuyết này tại mức ý nghĩa 5% với độ tin cậy 95%.

Bảng 5. Kết quả tác động và kiểm định giả thuyết

Tác động	Giả thuyết	Hệ số tác động	Giá trị p	Kết luận
OC-> ER	H ₁	0,165***	0,002	Chấp nhận
OC-> JS	H ₂	0,163**	0,010	Chấp nhận
OC -> PC	H ₃	0,501***	0,000	Chấp nhận
PC -> JS	H ₄	0,656***	0,000	Chấp nhận
PC -> ER	H ₅	0,309***	0,000	Chấp nhận
JS -> ER	H ₆	0,405***	0,000	Chấp nhận

Ghi chú: Ký hiệu ***; ** và * lần lượt biểu thị cho mức ý nghĩa 1%; 5% và 10%.

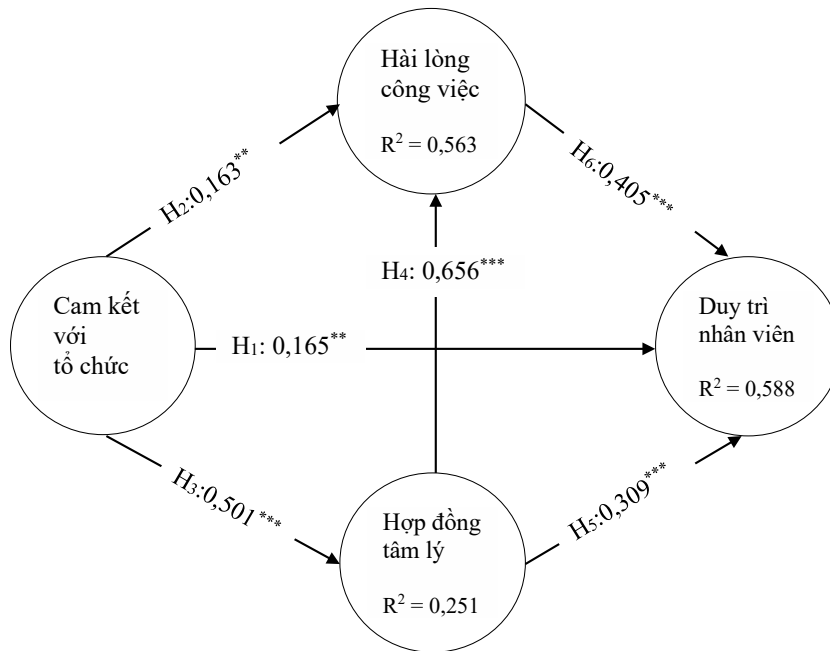
Tổng tác động (trực tiếp và gián tiếp) của Cam kết với tổ chức (OC) lên Duy trì nhân viên (ER) bằng (β = 0,519).

Tác động trực tiếp: Cam kết với tổ chức (OC) có tác động lên Duy trì nhân viên (ER) (β = 0,165) tương đương lên Hài lòng công việc

(JS) (β = 0,163) và yếu so với lên Hợp đồng tâm lý (PC) (β = 0,501); Hợp đồng tâm lý (PC) tác động lên Duy trì nhân viên (ER) (β = 0,309) yếu hơn lên Hài lòng công việc (JS) (β = 0,656); Hài lòng công việc (JS) tác động lên Duy trì nhân viên (ER) (β = 0,405).

Tác động gián tiếp: Đều có p-values < 0,05 nên các quan hệ tác động trung gian đều được chấp nhận, cụ thể là (1) Cam kết với tổ chức (OC) tác động lên Hải lòng công việc (JS) tác động lên Duy trì nhân viên (ER) ($\beta = 0,066$) là yếu hơn Cam kết với tổ chức (OC) tác động lên Hợp đồng tâm lý (PC) tác động lên Hải lòng

công việc (JS) tác động lên Duy trì nhân viên (ER) ($\beta = 0,133$); (2) Cam kết với tổ chức (OC) tác động lên Hợp đồng tâm lý (PC) tác động lên Duy trì nhân viên (ER) ($\beta = 0,155$) và (3) Cam kết với tổ chức (OC) tác động lên Hợp đồng tâm lý (PC) tác động lên Hải lòng công việc (JS) ($\beta = 0,329$).



Ghi chú: Ký hiệu ***, ** biểu thị có ý nghĩa thống kê tại mức 1%; 5%.

Hình 2. Kết quả phân tích mô hình và giả thuyết nghiên cứu

4.4. Kiểm định khác biệt

Để xem có sự khác biệt về giới tính là nam và nữ, quy mô doanh nghiệp là doanh nghiệp lớn, SMEs, đối với việc duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam hay không, tác giả thực hiện kỹ thuật T-test. Kết quả cho thấy, đối với duy trì nhân viên thì khác biệt về giới tính có sig bằng $0,020 < 0,05$ nên phương sai giữa hai giới tính là khác nhau; giá trị sig T-test bằng $0,021 < 0,05$ nên có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về việc duy trì nhân viên nam và nữ; cụ thể, nam có (Mean = 3,300) là cao hơn 0,217 so với nữ có (Mean = 3,083). Quy mô doanh nghiệp có sig bằng $0,631 > 0,05$ nên phương sai giữa hai loại hình doanh nghiệp là doanh nghiệp lớn và SMEs là không khác nhau. Giá trị sig T-test bằng $0,010 < 0,05$ nên có sự khác biệt có ý nghĩa

thống kê về việc duy trì nhân viên tại doanh nghiệp lớn và SMEs, cụ thể doanh nghiệp lớn có (Mean = 3,041) là thấp hơn 0,241 so với SMEs có (Mean = 3,282).

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Hệ số tác động không nên vượt quá 0,75 là tốt (Ringim và cộng sự, 2012). Trong nghiên cứu này, hệ số tác động của các cặp biến đều có giá trị dương và nhỏ hơn 0,75 và tất cả giả thuyết nghiên cứu (từ H₁ đến H₅) đều được chấp nhận. Đã có một số nghiên cứu về sự tác động của Cam kết với tổ chức (OC), Hải lòng công việc (JS) và Hợp đồng tâm lý (PC) lên Duy trì nhân viên (ER). Bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam, kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ số tác động của Cam kết với tổ chức lên Duy trì nhân viên ($\beta = 0,165$) thấp hơn so với Naz

và cộng sự (2020) ($\beta = 0,223$); của Cam kết với tổ chức có tác động lên Hải lòng công việc ($\beta = 0,163$) tương đương so với Soomro và Shah (2019) ($\beta = 0,161$); Cam kết với tổ chức có tác động lên Hợp đồng tâm lý ($\beta = 0,501$) thấp hơn so với Pradhan và cộng sự (2017) ($\beta = 0,610$); Hợp đồng tâm lý có tác động lên Hải lòng công việc ($\beta = 0,656$) thấp hơn so với Bravo và cộng sự (2019) ($\beta = 0,710$); Hợp đồng tâm lý có tác động lên Duy trì nhân viên ($\beta = 0,309$) thấp hơn so với Nayak và cộng sự (2021) ($\beta = 0,370$); Hải lòng công việc có tác động lên Duy trì nhân viên ($\beta = 0,405$) thấp hơn so với Bharadwaj và cộng sự (2021) ($\beta = 0,420$).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Để thành công thì duy trì nhân viên là rất quan trọng đối với các doanh nghiệp (Backhaus & Tikoo, 2004). Các yếu tố (cam kết với tổ chức, hải lòng công việc, hợp đồng tâm lý) giải thích được 58,8% sự thay đổi của duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam. Cam kết với tổ chức có tác động đến duy trì nhân viên, hải lòng công việc và hợp đồng tâm lý. Trong các yếu tố tác động tích cực đến duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam thì hải lòng công việc có tác động mạnh hơn so với hợp đồng tâm lý, cam kết với tổ chức. Trong nghiên cứu này, kết quả có sự tương đồng với một số nghiên cứu trước, đó là hải lòng công việc và hợp đồng tâm lý giúp doanh nghiệp đạt được tỷ lệ duy trì nhân viên cao (Bharadwaj và cộng sự, 2021; Nayak và cộng sự, 2021; Tanwar & Prasad, 2016). Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa giới tính (nam, nữ) và quy mô doanh nghiệp (doanh nghiệp lớn, SME), cụ thể, nhân viên nam và làm doanh nghiệp SME thì phản ứng mạnh mẽ hơn so với nhân viên nữ và làm doanh nghiệp lớn đối với việc duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam.

Số lượng các nghiên cứu về duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam còn khá khiêm

tốn, nghiên cứu này bổ sung vào khoảng trống nghiên cứu về duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam và góp phần nhỏ tăng thêm sự hiểu biết cho các nhà nghiên cứu về duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam.

5.2. Hàm ý quản trị

Sự sẵn sàng duy trì nhân viên là yếu tố quan trọng cho thấy khả năng của doanh nghiệp có thể đáp ứng hiệu quả nhu cầu thị trường và duy trì lòng trung thành của khách hàng, từ đấy dẫn tới thành công cho doanh nghiệp (Bloemer & Odekerken-Schroder, 2006).

Doanh nghiệp tăng tỉ lệ duy trì nhân viên thông qua yếu tố là hợp đồng tâm lý và hải lòng công việc. Trong đó, hợp đồng tâm lý có tác động rất mạnh đến hải lòng công việc. Do vậy, việc doanh nghiệp thực hiện đầy đủ hợp đồng tâm lý thì sẽ có tác động kép đối với nhân viên, vừa tăng sự hải lòng công việc vừa tăng tỷ lệ duy trì nhân viên.

Các doanh nghiệp SME cần lưu ý việc nhân viên nam có phản ứng mạnh mẽ hơn so với nhân viên nữ đối với việc duy trì nhân viên. Do vậy, chương trình hay kế hoạch duy trì nhân viên cần tính tới đặc điểm này của nhân viên nam, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động hay sản xuất dựa trên nền tảng kỹ thuật và cần số lượng nhiều nhân viên nam.

5.3. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này có một số hạn chế nhất định như mới tập trung vào doanh nghiệp Việt Nam tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tanwar và Prasad (2016) nhấn mạnh rằng, thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động mạnh đến hợp đồng tâm lý và hải lòng công việc, hơn nữa hợp đồng tâm lý và hải lòng công việc giúp đạt được tỷ lệ duy trì nhân viên cao. Do vậy, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng tại các tỉnh thành khác và tìm hiểu thêm về mối quan hệ giữa thương hiệu nhà tuyển dụng với duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anis, A., 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.
- Anphabe (2018). *Báo cáo khảo sát nơi làm việc tốt nhất Việt Nam 2018*. Công ty Cổ phần Tập đoàn Anphabe. <https://www.anphabe.com/survey-report>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2020 [Vietnamese Enterprises White Book 2020]*. <http://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=46136&idcm=37>
- Bravo, G. A., Won, D., & Chiu, W. (2019). Psychological contract, job satisfaction, commitment, and turnover intention: Exploring the moderating role of psychological contract breach in National Collegiate Athletic Association coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(3), 273-284.
- Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213-217.
- Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.
- Cho, Y. N., Rutherford, B. N., & Park, J. (2013). Emotional labor's impact in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66(11), 2338-2345.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Evans, J.R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: A look back and a look ahead. *Internet Research*, 28(4), 854-887.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: Commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163-189.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

- Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-10.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & 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), 1-20.
- Osteraker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73-77.
- Pate, J. (2006). The changing contours of the psychological contract: Unpacking context and circumstances of breach. *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 32-47.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Pradhan, S. (2017). Role of psychological contract between organisational commitment and employee retention: Findings from Indian manufacturing industries. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(1), 18-36.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the Psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British journal of management*, 21(2), 422-437.
- Ringim, K. J., Razalli, M. R., & Hasnan, N. (2012). A framework of business process re-engineering factors and organizational performance of Nigerian banks. *Asian Social Science*, 8(4), 203-216.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282.
- Tanwar, K. (2016). The Effect of employer brand dimensions on organisational commitment: Evidence from Indian IT industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 12(3-4), 282-290.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186-206.
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1-15.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.