

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



NGUYỄN THỊ PHƯƠNG THẢO

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG:
NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP
TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH ĐỒNG NAI**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đồng Nai - Năm 2025

**MINISTRY OF EDUCATION AND TRAINING
LAC HONG UNIVERSITY**



NGUYEN THI PHUONG THAO

**FACTORS AFFECTING WORK MOTIVATION AND
EMPLOYEE LOYALTY: RESEARCH AT BUSINESSES IN
DONG NAI PROVINCE**

DOCTORAL THESIS BUSINESS ADMINISTRATION

Dong Nai – Year 2025

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



NGUYỄN THỊ PHƯƠNG THẢO

**CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG:
NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP
TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH ĐỒNG NAI**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 9340101

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Phản biện độc lập 1:

Phản biện độc lập 2:

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

- 1. TS. Nguyễn Văn Tân**
- 2. TS. Mai Thị Ánh Tuyết**

Đồng Nai - Năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Luận án này chưa từng được trình nộp để lấy học vị Tiến sĩ tại bất cứ một cơ sở đào tạo nào. Luận án này là công trình nghiên cứu riêng của tác giả dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Văn Tân và TS. Mai Thị Ánh Tuyết. Kết quả nghiên cứu là trung thực, trong đó không có các nội dung đã được công bố trước đây hoặc các nội dung do người khác thực hiện ngoại trừ các trích dẫn được dẫn nguồn đầy đủ trong luận án.

Đồng Nai, ngày tháng năm 2025
Tác giả

Nguyễn Thị Phương Thảo

LỜI CẢM ƠN

Tác giả xin chân thành bày tỏ lòng biết ơn đến Ban Giám hiệu và Quý thầy cô tại Trường Đại học Lạc Hồng, đặc biệt là các giảng viên đã trực tiếp giảng dạy và hỗ trợ lớp nghiên cứu sinh quản trị kinh doanh. Sự nhiệt tình trong việc truyền đạt kiến thức và kinh nghiệm của Quý thầy cô đã giúp đỡ tác giả rất nhiều trong suốt quá trình học tập tại trường.

Đặc biệt, tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến giảng viên hướng dẫn, Tiến sĩ Nguyễn Văn Tân và Tiến sĩ Mai Thị Ánh Tuyết, hai Thầy Cô đã dành nhiều tâm huyết trong việc ủng hộ, động viên và chỉ dẫn tận tình, giúp tác giả hoàn thành luận án này.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban lãnh đạo và các cán bộ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, cùng các nhân viên đã tham gia trả lời phỏng vấn khảo sát. Bên cạnh đó, sự hỗ trợ và động viên từ gia đình và bạn bè cũng đóng vai trò quan trọng trong việc giúp tác giả hoàn thành nghiên cứu này.

Mặc dù tác giả đã cố gắng hết sức, luận án này khó có thể tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu từ Quý thầy cô và bạn bè để hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

Đồng Nai, ngày tháng năm 2025

Tác giả

Nguyễn Thị Phương Thảo

TRANG THÔNG TIN LUẬN ÁN

Tên đề tài luận án: CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DN TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH ĐỒNG NAI.

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

Họ tên nghiên cứu sinh: Nguyễn Thị Phương Thảo

Khóa đào tạo: 2020

Người hướng dẫn khoa học: 1. TS. Nguyễn Văn Tân

2. TS. Mai Thị Ánh Tuyết

Cơ sở đào tạo: Trường Đại học Lạc Hồng

1. TÓM TẮT NỘI DUNG LUẬN ÁN:

Động lực làm việc (ĐLLV) và lòng trung thành (LTT) của người lao động (NLĐ) là hai yếu tố nền tảng trong quản trị nguồn nhân lực, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, chất lượng, và hiệu quả hoạt động của DN (DN). ĐLLV thể hiện qua sự nỗ lực và chăm chỉ của NLĐ để đạt được các mục tiêu cá nhân và tổ chức, trong khi LTT đảm bảo sự gắn bó và cam kết lâu dài của NLĐ với DN, góp phần xây dựng nền tảng phát triển bền vững.

Trong bối cảnh các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai đang đối mặt với nhiều thách thức về quản trị nguồn nhân lực, việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ là cần thiết nhằm cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc nâng cao hiệu quả tổ chức.

Luận án tiến hành khảo sát trên 1.000 NLĐ tại các DN thuộc địa bàn tỉnh Đồng Nai, trong đó số phiếu hợp lệ là 920 phiếu (đạt tỷ lệ 92%). Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến ĐLLV và LTT của NLĐ với mức ý nghĩa 5%.

Kết quả nghiên cứu cho thấy tất cả tám nhân tố được xem xét đều có ảnh hưởng cùng chiều đến ĐLLV và LTT của NLĐ. Đồng thời, ĐLLV cũng có tác động tích cực đến LTT. Thứ tự ảnh hưởng của các nhân tố dựa trên hệ số ước lượng chuẩn hóa được xác định như sau:

- Trách nhiệm xã hội – nhân tố có tác động lớn nhất.
- Đào tạo và phát triển.
- Lương và phúc lợi.
- Hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp.

- Văn hóa DN.
- Môi trường làm việc.
- Năng lực quản trị.
- Đánh giá kết quả công việc – nhân tố có tác động thấp nhất.

Tác giả đề xuất tám hàm ý quản trị theo thứ tự ưu tiên:

- Trách nhiệm xã hội: Tăng cường thực hiện các chương trình trách nhiệm xã hội nhằm tạo niềm tin và sự gắn bó của NLĐ.
- Đào tạo và phát triển: Đẩy mạnh các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng nhằm nâng cao năng lực NLĐ.
- Lương và phúc lợi: Xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý, cạnh tranh để thúc đẩy động lực.
- Hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp: Xây dựng môi trường làm việc gắn kết, khuyến khích tinh thần hợp tác.
- Văn hóa DN: Định hình văn hóa tổ chức tích cực, lấy NLĐ làm trung tâm.
- Môi trường làm việc: Cải thiện điều kiện làm việc, đảm bảo sức khỏe và an toàn lao động.
- Năng lực quản trị: Nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ lãnh đạo trong việc định hướng và phát triển nguồn nhân lực.
- Đánh giá kết quả công việc: Hoàn thiện hệ thống đánh giá hiệu quả, đảm bảo tính minh bạch và công bằng.

Kết quả nghiên cứu không chỉ đóng góp lý luận về ĐLLV và LTT của NLĐ mà còn cung cấp các đề xuất cụ thể cho lãnh đạo DN tại Đồng Nai trong việc cải thiện hiệu quả tổ chức thông qua các chính sách quản trị nhân sự tối ưu.

2. NHỮNG KẾT QUẢ MỚI CỦA LUẬN ÁN:

Luận án đã tiến hành đánh giá tổng quan và toàn diện về thực trạng việc làm của NLĐ tại tỉnh Đồng Nai, cung cấp những thông tin giá trị giúp lãnh đạo các DN trên địa bàn tỉnh hiểu rõ tình hình lao động hiện nay. Trên cơ sở đó, các DN có thể xây dựng các giải pháp và chiến lược quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, hướng đến việc nâng cao chất lượng lao động và phát triển nguồn nhân lực bền vững.

Kết quả nghiên cứu tạo nền tảng khoa học cho việc hoạch định các chính sách phù hợp nhằm cải thiện ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN ở Đồng Nai. Luận án đã bổ sung

và đề xuất một mô hình DLLV và LTT mang tính thực tiễn cao, phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội và đặc thù của DN Việt Nam hiện nay.

Đặc biệt, nghiên cứu đã xác định và bổ sung thêm ba nhân tố mới: văn hóa DN, trách nhiệm xã hội, và năng lực quản trị, trong việc thúc đẩy DLLV và LTT của NLD. Các kiểm định từ mô hình SEM đã khẳng định rằng các nhân tố đều có ảnh hưởng đáng kể đến DLLV và LTT, đánh dấu một đóng góp mới trong nghiên cứu về DLLV và LTT trong bối cảnh DN hiện đại.

Luận án không chỉ đóng góp vào lý thuyết và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực mà còn mở ra hướng nghiên cứu mới, làm phong phú thêm hệ thống tài liệu tham khảo hàn lâm. Đây là tài liệu hữu ích dành cho nghiên cứu sinh, giảng viên, các nhà nghiên cứu, cũng như những người quan tâm đến lĩnh vực này. Hơn nữa, các kết quả của luận án có thể được áp dụng rộng rãi tại các khu vực khác, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý và khai thác tối ưu tiềm năng nguồn nhân lực trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu hóa.

3. CÁC ỨNG DỤNG/ KHẢ NĂNG ỨNG DỤNG TRONG THỰC TIỄN HAY NHỮNG VẤN ĐỀ CÒN BỎ NGỎ CẦN TIẾP TỤC NGHIÊN CỨU

Hạn chế của nghiên cứu:

Thứ nhất, quy mô mẫu khảo sát trong luận án được giới hạn ở 1.000 NLD đại diện. Mặc dù số lượng này đảm bảo đủ cơ sở để phân tích thống kê và đưa ra các kết luận nghiên cứu, nhưng vẫn còn khá khiêm tốn so với tổng số lượng NLD làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Đồng Nai là một tỉnh công nghiệp lớn, nơi tập trung hàng triệu lao động trong các khu công nghiệp và DN thuộc nhiều loại hình khác nhau. Do vậy, nghiên cứu tương lai cần mở rộng quy mô mẫu để tăng tính đại diện và độ bao quát, từ đó đảm bảo các kết luận có thể suy rộng cho tổng thể NLD trong khu vực.

Thứ hai, phương pháp chọn mẫu được sử dụng trong nghiên cứu là sự kết hợp giữa phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên và chọn mẫu giản đơn. Mặc dù phương pháp này giúp đảm bảo tính khách quan trong việc thu thập dữ liệu, nhưng có thể chưa tối ưu trong việc đảm bảo tính đại diện của mẫu, đặc biệt khi nghiên cứu trên một địa bàn rộng lớn với sự đa dạng về ngành nghề và quy mô DN. Để cải thiện, các nghiên cứu sau có thể áp dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng (stratified sampling), trong đó NLD được phân nhóm theo các tiêu chí cụ thể như ngành nghề, giới tính, độ tuổi, loại hình DN và cấp bậc công việc. Điều này sẽ giúp kết quả nghiên cứu phản ánh chính xác hơn sự khác biệt giữa các nhóm NLD trong tổng thể.

Thứ ba, bối cảnh nghiên cứu được thực hiện trong thời điểm các DN ở Đồng Nai đang đối mặt với nhiều khó khăn trong sản xuất và kinh doanh. Những biến động từ nền kinh tế thị trường, đặc biệt trong giai đoạn ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 và những áp lực từ chuỗi cung ứng toàn cầu, đã tác động mạnh mẽ đến thị trường lao động. Do đó, ý kiến đánh giá của NLĐ có thể chịu ảnh hưởng đáng kể từ các yếu tố ngắn hạn, như áp lực tinh giản lao động hoặc lo lắng về nguy cơ mất việc làm. Điều này có thể dẫn đến những kết quả chưa phản ánh đầy đủ và khách quan về ĐLLV và LTT trong bối cảnh dài hạn. Nghiên cứu tương lai cần được thực hiện trong bối cảnh kinh tế ổn định hơn hoặc sử dụng dữ liệu thu thập ở nhiều thời điểm khác nhau để đảm bảo tính toàn diện và khách quan.

Thứ tư, nghiên cứu hiện tại tập trung vào NLĐ nói chung, nhưng chưa đi sâu vào tính chuyên biệt của từng ngành nghề hay lĩnh vực hoạt động. Mỗi ngành nghề có những đặc thù riêng, từ tính chất công việc, điều kiện làm việc đến các yếu tố thúc đẩy ĐLLV và LTT. Ví dụ, ĐLLV của NLĐ trong ngành công nghiệp sản xuất có thể khác biệt đáng kể so với ngành dịch vụ hay công nghệ cao. Việc bỏ qua tính đặc thù này có thể làm giảm tính ứng dụng của kết quả nghiên cứu đối với từng nhóm DN cụ thể. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi và tập trung vào một hoặc một số ngành nghề cụ thể để làm rõ hơn những khác biệt giữa các nhóm lao động. Đồng thời, việc mở rộng địa bàn khảo sát đến các khu vực khác trong tỉnh cũng giúp tăng tính khái quát và phản ánh sự đa dạng của thị trường lao động Đồng Nai.

Thứ năm, giả thuyết H1: Lương và phúc lợi nên bổ sung thêm “Lương, thưởng và phúc lợi” hay “thu nhập và phúc lợi” sẽ phù hợp hơn vì tiền lương chỉ một phần của thu nhập nên không đánh giá tổng quát yếu tố lợi ích về mặt kinh tế của người lao động.

Thứ sáu, nghiên cứu chưa tiến hành phân loại DN theo quy mô (DN lớn, vừa, nhỏ) cũng như theo loại hình sở hữu (DN tư nhân, công ty TNHH, công ty cổ phần, DN nhà nước, FDI). Đây là một khía cạnh quan trọng, bởi ĐLLV và LTT của NLĐ có thể chịu sự tác động khác nhau tùy vào quy mô và mô hình hoạt động của DN. Các DN lớn thường có chính sách quản trị nguồn nhân lực bài bản, chế độ phúc lợi hấp dẫn hơn, trong khi DN nhỏ có thể linh hoạt hơn trong việc tạo ra động lực cá nhân hóa nhưng lại gặp hạn chế về nguồn lực. Tương tự, loại hình DN (DN tư nhân, nhà nước, FDI hay hộ kinh doanh...) có sự khác biệt đáng kể về điều kiện làm việc, phúc lợi, môi trường tổ chức và mức độ ổn định của từng loại hình DN. Việc gộp chung các nhóm này có thể

làm giảm độ chính xác của các nhận định và khiến giải pháp đề xuất thiếu tính đặc thù. Trong các nghiên cứu sau, nên xem xét phân loại rõ ràng để nâng cao giá trị ứng dụng và độ sâu của phân tích. Cần thiết phải đưa yếu tố "loại hình DN" vào khâu thiết kế bảng hỏi và xử lý số liệu để nâng cao tính đại diện, đồng thời đảm bảo độ sâu trong phân tích và khả năng ứng dụng thực tiễn của kết quả nghiên cứu.

THESIS INFORMATION

Thesis title: **FACTORS AFFECTING WORK MOTIVATION AND EMPLOYEE LOYALTY: RESEARCH AT BUSINESSES IN DONG NAI PROVINCE.**

Speciality: Business administration

Code: 9340101

Name of PhD Student: Nguyen Thi Phuong Thao

Academic year: 2020

Supervisor: 1. PhD Nguyen Van Tan

2. PhD Mai Thi Anh Tuyet

At: Lac Hong University

1. SUMMARY:

Employee motivation (EM) and employee loyalty (EL) are two fundamental factors in human resource management, playing a crucial role in enhancing productivity, quality, and organisational effectiveness. EM is reflected in employees' efforts and dedication to achieving personal and organisational goals, while EL ensures employees' long-term commitment to the company, contributing to the foundation of sustainable development. In the context of businesses in Dong Nai Province facing many challenges in human resource management, studying the factors affecting EM and EL is essential to provide both scientific and practical foundations for improving organisational effectiveness. The dissertation surveyed 1,000 employees in companies across Dong Nai Province, with 920 valid responses (a 92% response rate). The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) to identify the impact of various factors on EM and EL with a 5% significance level. The results show that all eight factors considered have a positive influence on both EM and EL. Additionally, EM positively affects EL. The order of the factors' impact, based on the standardized path coefficients, is as follows:

- Social responsibility – the most significant factor.
- Training and development.
- Salary and benefits.
- Support from leadership and colleagues.
- Corporate culture.
- Working environment.
- Management competence.
- Job performance evaluation – the least significant factor.

The author proposes eight management implications in order of priority:

- **Social Responsibility:** Enhance social responsibility programs to build trust and commitment among employees.
- **Training and Development:** Strengthen training and skill development programs to improve employee capacity.
- **Salary and Benefits:** Develop competitive and reasonable compensation policies to boost motivation.
- **Support from Leadership and Colleagues:** Create a cohesive work environment that fosters collaboration.
- **Corporate Culture:** Shape a positive organizational culture with a focus on employees.
- **Working Environment:** Improve working conditions to ensure employee health and safety.
- **Management Competence:** Enhance leadership skills in directing and developing human resources.
- **Job Performance Evaluation:** Improve the evaluation system to ensure transparency and fairness.

The research results not only contribute to the theoretical understanding of EM and EL but also provide specific recommendations for business leaders in Dong Nai to enhance organizational effectiveness through optimal human resource management policies.

2. NEW FINDINGS OF THE DISSERTATION:

The dissertation provides a comprehensive evaluation of the current employment situation of employees in Dong Nai Province, offering valuable insights to help local business leaders better understand the current labour landscape. Based on this, companies can devise effective human resource management strategies aimed at improving labour quality and sustainable human resource development.

The research results lay a scientific foundation for developing appropriate policies to improve EM and EL among employees in businesses in Dong Nai. The dissertation introduces a highly practical model of EM and EL, tailored to the current socio-economic context and the characteristics of Vietnamese businesses.

Notably, the research identifies and clarifies the role of three new factors: corporate culture, social responsibility, and management competence, in promoting EM and EL. The SEM model tests confirm that all three factors significantly affect both EM and EL, representing a new contribution to the study of employee motivation and loyalty in the context of modern enterprises.

The dissertation not only contributes to the theory and practice of human resource management but also opens new research directions, enriching academic references. It is a valuable resource for doctoral candidates, lecturers, researchers, and anyone interested in this field. Moreover, the findings of the dissertation can be widely applied in other regions, contributing to the enhancement of management effectiveness and the optimal utilization of human resource potential in the context of global competition.

3. APPLICATIONS/ APPLICABILITY/ PERSPECTIVE

Restrictions of the study:

First, the sample size in this dissertation is limited to 1,000 employees, which remains relatively modest while sufficient for statistical analysis and drawing research conclusions compared to the total number of employees working in enterprises across Dong Nai province. Therefore, future studies should expand the sample size to enhance representativeness and coverage, ensuring that the conclusions can be generalized to the broader employee population in the region.

Second, the sampling method used in the study is a combination of random sampling and simple sampling. To improve this, future research could apply stratified sampling methods. This would allow research results to more accurately reflect the differences among various groups of employees in the population.

Third, the research was conducted when enterprises in Dong Nai faced numerous difficulties in production and business activities. As a result, employee feedback may have been significantly influenced by short-term factors such as labor downsizing pressure or concerns over job loss. This could lead to findings that do not fully or objectively reflect work motivation and employee loyalty in the long term. Future research should be conducted in a more stable economic context or use data collected at multiple points to ensure comprehensiveness and objectivity.

Fourth, the current study focuses on employees in general without delving into the specific characteristics of different industries or fields of operation. Therefore, future

studies should broaden their scope and concentrate on one or several sectors to better clarify the differences among worker groups. At the same time, expanding the survey area to other localities within the province would also help increase generalizability and reflect the diversity of Dong Nai's labor market.

Fifth, hypothesis H1: Wages and benefits should be supplemented with "Wages, bonuses and benefits" or "income and benefits," which would be more appropriate because wages are only a part of income, so it does not generally assess the economic benefits of workers. Sixth, the study does not classify enterprises by size (large, medium, small) or by type of ownership (private enterprises, LLCs, joint stock companies, state-owned enterprises, FDI). This is an important aspect because the working capital and minimum wage of employees may be affected differently depending on the scale and operating model of the enterprise. Large enterprises often have a systematic human resource management policy and more attractive welfare regimes, while small enterprises can be more flexible in creating personalized motivation but are limited in resources. Similarly, each type of enterprise (private enterprise, state-owned enterprise, FDI, or household business...) has significant differences in working conditions, welfare, organizational environment, and stability of each type of enterprise. Grouping these groups together can reduce the accuracy of the assessments and make the proposed solution lack specificity.

In future studies, it is necessary to consider a clear classification to increase the application value and depth of analysis. Including the factor "enterprise type" in the questionnaire design and data processing is necessary to increase representativeness while ensuring the research results' depth of analysis and practical applicability. Please help me translate the above content into English according to academic standards, organizational environment, and the stability of each type of enterprise. Grouping these groups together can reduce the accuracy of the judgments and make the proposed solution lack specificity. In future studies, it is necessary to consider a clear classification to increase the application value and depth of analysis. Including the factor "enterprise type" in the questionnaire design and data processing is necessary to increase representativeness while ensuring the research results' depth of analysis and practical applicability. Please help me translate the above content into English according to academic standards, organizational environment, and the stability of each type of

enterprise. Grouping these groups together can reduce the accuracy of the judgments and make the proposed solution lack specificity. In future studies, it is necessary to consider a clear classification to increase the application value and depth of analysis. Including the factor "enterprise type" in the questionnaire design and data processing is necessary to increase representativeness while ensuring the research results' depth of analysis and practical applicability.

DANH SÁCH CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Tiếng Việt	Tiếng Anh
ANOVA	Phân tích phương sai	Analysis of variance
CN	Công nghiệp	Industrial
DGKQ	Đánh giá kết quả công việc	Evaluation of work results
DN	Doanh nghiệp	Enterprise
DTPT	Đào tạo và phát triển	Training and developing
DLLV	Động lực làm việc	Job motivation
EFA	Phân tích nhân tố khám phá	Exploratory factor analysis
FL	Nhân tố tải	Factor loading
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội	Gross Domestic Product
HĐND	Hội đồng Nhân dân	People's Assembly
KCN	Khu công nghiệp	Industrial Park
KMO	Hệ số KMO	Kaiser - Meyer – Olkin
KPI	Chỉ số đánh giá hiệu quả công việc	Key Performance Indicator
LDDN	Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp	Support from leaders and colleagues
LPL	Lương và phúc lợi	Salary and benefits
LTT	Lòng trung thành	Loyalty
MTLV	Môi trường làm việc	Work environment
NLĐ	Người lao động	Employee
NLQT	Năng lực quản trị	Management capacity
Sig.	Mức ý nghĩa	Significant
SPSS	Phần mềm thống kê trong khoa học xã hội	Statistic Package for Social Sciences
TNXH	Trách nhiệm xã hội	Social responsibility
UBND	Ủy ban nhân dân	People's Committee
VHDN	Văn hóa DN	Organizational culture

MỤC LỤC

	Trang
Lời cảm ơn	i
Lời cam đoan	ii
Trang thông tin luận án Tiếng Việt	iii
Trang thông tin luận án Tiếng Anh	viii
Danh mục từ viết tắt	xiii
Danh mục các bảng	xvii
Danh mục các hình	xix
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
1.1 Lý do chọn đề tài.....	1
1.1.1 Bối cảnh lý thuyết.....	1
1.1.2 Bối cảnh thực tiễn.....	3
1.2 Mục tiêu nghiên cứu	6
1.2.1 Mục tiêu chung	6
1.2.2 Mục tiêu cụ thể	6
1.3 Câu hỏi nghiên cứu	6
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	6
1.4.1 Đối tượng nghiên cứu	6
1.4.2 Phạm vi nghiên cứu	7
1.5 Phương pháp nghiên cứu	7
1.5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính.....	8
1.5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng	8
1.6 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án	9
1.6.1 Ý nghĩa khoa học của luận án	9
1.6.2 Ý nghĩa thực tiễn của luận án.....	9
1.6.3 Những tính mới của luận án	10
1.7 Bố cục của luận án	12
Tóm tắt chương 1	13
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	14
2.1 Các khái niệm liên quan	14
2.1.1 Khái niệm về động lực làm việc	14
2.1.2 Khái niệm về lòng trung thành	15

2.1.3	Mối quan hệ giữa động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động	17
2.2	Các lý thuyết liên quan	19
2.2.1	Lý thuyết nhu cầu cấp bậc của Abraham Maslow	19
2.2.2	Lý thuyết Sự cam kết gắn bó với tổ chức	21
2.2.3	Lý thuyết hành vi	22
2.3	Lược khảo các nghiên cứu liên quan	24
2.3.1	Các nghiên cứu ở nước ngoài	24
2.3.2	Các nghiên cứu trong nước	26
2.3.3	Khoảng trống nghiên cứu	27
2.4	Mô hình nghiên cứu đề xuất	29
2.4.1	Cơ sở để xây dựng mô hình	29
2.4.2	Các giả thuyết nghiên cứu	30
2.4.3	Mô hình nghiên cứu đề xuất	37
	Tóm tắt chương 2	40
CHƯƠNG 3:	THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	41
3.1	Phương pháp nghiên cứu	41
3.1.1	Phương pháp nghiên cứu định tính	42
3.1.2	Phương pháp nghiên cứu định lượng	43
3.2	Quy trình nghiên cứu	43
3.3	Kết quả nghiên cứu định tính	45
3.3.1	Thiết kế thang đo	45
3.3.2	Kết quả thảo luận nhóm	46
3.3.3	Thiết kế bảng câu hỏi	47
3.4	Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ	49
3.4.1	Kiểm định thang đo sơ bộ bằng phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha	49
3.4.2	Phân tích nhân tố khám phá (EFA)	54
3.5	Nghiên cứu định lượng chính thức	57
3.5.1	Nghiên cứu chính thức	57
3.5.2	Thu thập dữ liệu	60
3.5.3	Phương pháp xử lý số liệu	60
	Tóm tắt chương 3	66
CHƯƠNG 4:	KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	67
4.1	Giới thiệu tổng quan về tỉnh Đồng Nai qua các năm 2018 - 2023	67

4.1.1 Giới thiệu tổng quan về tình hình kinh tế - xã hội của tỉnh Đồng Nai qua các năm 2018 - 2023	67
4.1.2 Tình hình hoạt động của các DN tại Đồng Nai qua các năm 2018 - 2023	68
4.1.3 Thực trạng việc làm của người lao động tại Đồng Nai qua các năm 2018 – 2023	69
4.2 Kết quả nghiên cứu	71
4.2.1 Phân tích thống kê mô tả.....	71
4.2.2 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)	74
4.2.3 Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).....	77
4.2.4 Phân tích phương sai ANOVA	84
4.2.5 Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm (T test).....	85
4.2.6 Kiểm định sự khác biệt nhân khẩu học theo đặc điểm cá nhân.....	86
4.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu	88
Tóm tắt chương 4	91
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	92
5.1 Kết luận.....	92
5.2 Hàm ý quản trị.....	93
5.2.1 Thông qua giá trị trung bình.....	93
5.2.2 Thông qua hệ số hồi quy chuẩn hóa	95
5.3 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo	122
Tóm tắt chương 5	125
TỔNG HỢP CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ	i
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	v
PHỤ LỤC	xvii

DANH SÁCH CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Tổng hợp các nghiên cứu liên quan về ĐLLV và LTT	29
Bảng 3.1: Kết quả thảo luận 30 nhà quản lý	455
Bảng 3.2: Cronbach's Alpha của nhân tố lương và phúc lợi	49
Bảng 3.3: Cronbach's Alpha của nhân tố đào tạo và phát triển	500
Bảng 3.4: Cronbach's Alpha của nhân tố môi trường làm việc	500
Bảng 3.5: Cronbach's Alpha của nhân tố đánh giá kết quả công việc	511
Bảng 3.6: Cronbach's Alpha của nhân tố sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp	511
Bảng 3.7: Cronbach's Alpha của nhân tố văn hóa DN	522
Bảng 3.8: Cronbach's Alpha của nhân tố trách nhiệm xã hội	522
Bảng 3.9: Cronbach's Alpha của nhân tố năng lực quản trị	533
Bảng 3.10: Cronbach's Alpha của nhân tố ĐLLV	533
Bảng 3.11: Cronbach's Alpha của nhân tố lòng trung thành	544
Bảng 3.12: Kết quả về phương sai trích các nhân tố	555
Bảng 3.13: Bảng ma trận hệ số tải nhân tố	566
Bảng 4.1: Tình hình kinh tế - xã hội tỉnh Đồng Nai 2018 – 2023	677
Bảng 4.2 : Tình hình hoạt động của các DN tại Đồng Nai qua các năm 2018 - 2023	688
Bảng 4.3 : Tổng hợp số liệu thực trạng việc làm tại Đồng Nai (2018-2023)	69
Bảng 4.4: Cơ cấu mẫu theo giới tính	711
Bảng 4.5: Cơ cấu mẫu theo tình trạng hôn nhân	711
Bảng 4.6: Cơ cấu mẫu theo độ tuổi	722
Bảng 4.7: Cơ cấu mẫu theo thu nhập	722
Bảng 4.8: Cơ cấu mẫu theo loại hình DN	722
Bảng 4.9: Cơ cấu mẫu theo thời gian công tác	733
Bảng 4.10: Thống kê mô tả mẫu về các nhân tố	733
Bảng 4.11: Bảng kiểm định KMO and Bartlett's Test	744
Bảng 4.12: Kết quả kiểm định CFA tất cả các thang đo	766
Bảng 4.13: Kết quả kiểm định mô hình SEM	78
Bảng 4.14: Kết quả ước lượng bằng Bootstrap với N = 5.000	833
Bảng 4.15: Phân tích phương sai về độ tuổi	844
Bảng 4.16: Phân tích phương sai về thu nhập	844
Bảng 4.17: Phân tích phương sai về loại hình DN	855
Bảng 4.18: Phân tích phương sai về thời gian (thâm niên công tác)	855

Bảng 4.19: Kết quả kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân.....	877
Bảng 5.1: Bảng ưu tiên thực hiện hàm ý quản trị về ĐLLV	955
Bảng 5.2: Bảng ưu tiên thực hiện hàm ý quản trị về LTT	1055

DANH SÁCH CÁC HÌNH

Hình 2.1: Các cấp bậc nhu cầu Maslow.....	19
Hình 2.2: Mô hình lý thuyết ba thành tố về Sự cam kết gắn bó với tổ chức	22
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu được đề xuất của tác giả	39
Hình 3.1: Quy trình thực hiện nghiên cứu về các nhân tố	444
tác động đến ĐLLV và LTT	44
Hình 4.1: Mô hình phân tích nhân tố khẳng định (CFA).....	755
Hình 4.2: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM	777

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Lý do chọn đề tài

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Nguồn nhân lực, hay nói đúng hơn là con người, từ lâu đã được nhận diện là yếu tố then chốt trong sự thành công, lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững của bất kỳ tổ chức hoặc doanh nghiệp (DN) nào. Trong thời đại Cách mạng Công nghiệp 4.0, khi mà sự phát triển công nghệ và tự động hóa đang làm thay đổi nhanh chóng cách thức vận hành của các tổ chức, vai trò của con người càng trở nên nổi bật và không thể thay thế. Người lao động (NLĐ) không chỉ là nguồn lực cốt lõi mà còn là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và sự phát triển dài hạn của tổ chức. Động lực làm việc (ĐLLV) có thể được hiểu là một trạng thái tâm lý nội tại, thúc đẩy cá nhân hướng tới các mục tiêu xác định, từ đó quyết định hiệu quả công việc và sự đóng góp của họ đối với tổ chức. Lòng trung thành (LTT) của NLĐ, một yếu tố quan trọng không kém, được thể hiện qua mức độ gắn bó, cam kết và sẵn sàng đồng hành lâu dài cùng tổ chức, qua đó không chỉ giúp giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc mà còn củng cố sự ổn định của nguồn nhân lực (Meyer & Allen, 1991).

Trong những nghiên cứu gần đây, các học giả đã làm rõ rằng ĐLLV không phải chỉ là một yếu tố xuất phát từ bản thân NLĐ mà còn phụ thuộc mạnh mẽ vào môi trường làm việc. Một môi trường làm việc thuận lợi có thể tạo ra động lực tích cực cho NLĐ, từ đó làm gia tăng LTT và sự gắn kết của họ đối với tổ chức (Rajeh, 2019). LTT của NLĐ, khi được củng cố nhờ ĐLLV, có thể tạo ra một nguồn nhân lực ổn định, giảm thiểu chi phí tuyển dụng và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Những yếu tố quan trọng tác động đến ĐLLV và LTT có thể kể đến như thu nhập, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, quan hệ đồng nghiệp, văn hóa tổ chức, trách nhiệm xã hội và năng lực quản trị. Hơn nữa, một hệ thống đánh giá công bằng và minh bạch trong công việc không chỉ giúp nâng cao ĐLLV mà còn tạo ra tâm lý tích cực cho NLĐ, khuyến khích họ đóng góp hết mình vào công việc. Theo nghiên cứu của Javed và các cộng sự (2021), ĐLLV mang tính tự nguyện và chủ yếu phụ thuộc vào bản thân NLĐ. Khi không bị áp lực, NLĐ sẽ chủ động làm việc và có năng suất cao hơn, từ đó đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu gần đây cũng khẳng định rằng ĐLLV không chỉ giúp gia tăng sự thỏa mãn công việc mà còn củng cố sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Điều này không chỉ giúp ổn định nguồn nhân lực mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các mục tiêu chiến lược dài hạn của tổ chức và nâng cao hình ảnh của tổ chức trên thị trường lao động (Vũ Văn Đông & Đoàn Hoài Nam, 2022). Việc tạo động lực cho NLĐ cũng giúp tổ chức tiết kiệm chi phí phát sinh từ việc giải quyết các vấn đề liên quan đến sự thay đổi nhân sự, đồng thời gia tăng sự gắn bó của nhân viên, tạo nền tảng vững chắc để tổ chức đạt được các mục tiêu dài hạn.

Ngoài ra, nghiên cứu của Nguyễn Văn Hải (2021) về các yếu tố ảnh hưởng đến LTT của NLĐ tại các DN ở khu vực phía Nam cho thấy, chính sách đãi ngộ hợp lý và môi trường làm việc tích cực có tác động mạnh mẽ đến sự gắn bó của NLĐ. Đồng thời, sự thay đổi về cơ cấu tổ chức và chính sách đãi ngộ tại các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI), đã tạo ra những thách thức lớn đối với người lao động tại các khu công nghiệp ở Đồng Nai. Các yếu tố như áp lực công việc cao, thiếu sự công nhận đóng góp của nhân viên, và chính sách đãi ngộ chưa phù hợp là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lòng trung thành và động lực làm việc của người lao động (Nguyễn Thị Thanh Hương, 2022).

Từ góc độ lý thuyết, các mô hình kinh điển như Thuyết Hai Yếu Tố của Herzberg hay Mô hình Cam kết Tổ chức của Meyer và Allen (1991) đã chỉ ra rằng sự hài lòng trong công việc, cơ hội phát triển và sự hỗ trợ từ tổ chức là những yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT. Trong khi đó, thực tiễn tại các DN hiện đại cho thấy sự cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao ngày càng gia tăng, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa và chuyển đổi số. Những biến động nhanh chóng trong môi trường kinh doanh đòi hỏi các DN phải không ngừng cải thiện môi trường làm việc, cung cấp các chế độ đãi ngộ hợp lý và tạo ra cơ hội thăng tiến để duy trì động lực và LTT của NLĐ (Deloitte, 2020).

Việc nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ không chỉ có giá trị lý thuyết mà còn mang lại giá trị thực tiễn cao cho các DN. Kết quả của các nghiên cứu này sẽ giúp các tổ chức xây dựng chiến lược quản trị nhân sự hiệu quả, nâng cao năng suất lao động, củng cố sự gắn bó của NLĐ, và tạo dựng nền tảng bền vững để phát triển trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Vì vậy, nghiên cứu này có tính cấp thiết cả về lý thuyết và thực tiễn, góp phần giải quyết những thách thức lớn trong

công tác quản trị nguồn nhân lực hiện nay, từ đó thúc đẩy sự ổn định và phát triển bền vững của các tổ chức.

Tuy nhiên, trong bối cảnh đặc thù của các DN tại tỉnh Đồng Nai, sự ảnh hưởng của các yếu tố này có thể có những đặc điểm khác biệt. Các DN tại Đồng Nai chủ yếu là DN có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) và các DN trong nước, mỗi loại hình DN lại có những chính sách quản trị, môi trường làm việc và cơ cấu đãi ngộ khác nhau. Vì vậy, việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực và LTT của NLĐ tại các DN ở Đồng Nai sẽ cung cấp cái nhìn sâu sắc và cụ thể hơn về những yếu tố nào đang chi phối, tác động mạnh mẽ đến NLĐ trong môi trường đặc thù này.

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn

Từ năm 2020 đến 2022, đại dịch Covid-19 đã tác động sâu rộng và kéo dài đến nền kinh tế toàn cầu, trong đó có cả các DN tại tỉnh Đồng Nai. Các DN trên địa bàn đã đối mặt với hàng loạt khó khăn, chủ yếu liên quan đến chuỗi cung ứng bị gián đoạn, thiếu hụt đơn hàng và nguồn vốn sản xuất. Những thách thức này đặt ra yêu cầu cấp bách về sự linh hoạt và khả năng điều chỉnh nhanh chóng của các DN để duy trì hoạt động. Tuy nhiên, các chính sách hỗ trợ từ phía nhà nước, điển hình là Luật Hỗ trợ DN nhỏ và vừa, đã phần nào giúp các DN giảm thiểu tác động tiêu cực từ đại dịch. Chính sách này không chỉ hỗ trợ tài chính trực tiếp mà còn tạo điều kiện cho các DN tiếp cận với nguồn lực và cơ hội phát triển trong bối cảnh khó khăn.

Vào năm 2023, mặc dù ghi nhận có 3.593 DN mới đăng ký thành lập với tổng vốn đăng ký lên đến khoảng 26.238 tỷ đồng, nhưng so với năm 2022, con số này giảm đáng kể, cụ thể là 94% về số lượng và 89,6% về vốn. Điều này phản ánh thực trạng khó khăn trong việc thu hút đầu tư và mở rộng hoạt động sản xuất, kinh doanh của các DN trên địa bàn. Tuy vậy, Đồng Nai vẫn duy trì khoảng 38.000 DN, với tổng vốn đăng ký lên đến hơn 264.000 tỷ đồng, trong đó DN nhỏ và vừa chiếm tỷ lệ lớn. Những DN này không chỉ đóng góp quan trọng vào thu ngân sách mà còn tạo ra khoảng 21.200 tỷ đồng thu nhập hàng năm cho NLĐ, góp phần duy trì ổn định đời sống của một bộ phận lớn trong xã hội.

Tuy nhiên, khó khăn và thách thức đối với các DN nhỏ và vừa vẫn còn tồn tại và có xu hướng gia tăng trong các năm tiếp theo. Các DN này phải đối mặt với tình trạng thiếu mặt bằng sản xuất, khó khăn trong việc tiếp cận nguồn vốn và sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường. Những vấn đề này đòi hỏi các DN phải cải thiện năng lực quản trị,

tối ưu hóa hiệu suất lao động và đặc biệt là tạo DLLV cho NLĐ nhằm duy trì sự ổn định và phát triển bền vững.

Giai đoạn từ năm 2020 đến 2023, theo báo cáo từ UBND tỉnh Đồng Nai, là thời kỳ mà DLLV của NLĐ bị tác động tiêu cực bởi các yếu tố như mất việc làm, thu nhập giảm sút và điều kiện sống khó khăn. Cụ thể, trong năm 2023, toàn tỉnh có đến 80.810 NLĐ phải nghỉ giãn việc và 39.611 người mất việc hoặc thôi việc. Một khảo sát của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam cho thấy hơn 75% NLĐ có thu nhập không đủ đáp ứng nhu cầu chi tiêu cơ bản, và hơn 52,3% trong số họ phải làm thêm giờ để cải thiện thu nhập. Điều này phản ánh rõ rệt sự bất ổn về thu nhập và ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần làm việc và DLLV của NLĐ.

Ngoài ra, trong một số ngành nghề như dệt may và giày da, NLĐ phải làm thêm giờ để đáp ứng nhu cầu tài chính, điều này không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe mà còn làm gia tăng tâm lý căng thẳng và giảm sút DLLV. Tình trạng giá cả hàng hóa tăng cao cũng đã tác động tiêu cực đến đời sống của NLĐ, làm suy giảm động lực và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc.

Các yếu tố tác động từ dịch bệnh và tình trạng suy thoái kinh tế toàn cầu cũng không thể không nhắc đến. Sự gián đoạn trong hoạt động sản xuất, giảm sút đơn hàng và sự giảm thiểu cơ hội việc làm đã tạo ra một bối cảnh đầy bất ổn cho NLĐ. Mặc dù các chính sách hỗ trợ của chính quyền và DN đã phần nào giúp cải thiện tình hình, nhưng sự cải thiện này vẫn chưa đủ mạnh để giải quyết tận gốc các vấn đề về thu nhập, công việc và điều kiện làm việc của NLĐ.

Ngoài ra, theo khảo sát từ Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2023), vấn đề giữ chân lao động tay nghề cao, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ, cơ khí và điện tử, đang trở thành một thách thức lớn tại Đồng Nai. Các yếu tố như môi trường làm việc không ổn định, chính sách đãi ngộ chưa hợp lý, và thiếu cơ hội thăng tiến rõ ràng là những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến sự giảm sút LTT của NLĐ.

Trước bối cảnh này, việc tạo DLLV và LTT cho NLĐ trở thành một nhiệm vụ cấp thiết và quan trọng trong công tác quản trị nhân lực. Để thúc đẩy động lực lao động và LTT, các nhà lãnh đạo và quản lý cần hiểu rõ các yếu tố tác động đến DLLV của NLĐ và xây dựng một chiến lược quản lý phù hợp. Các mục tiêu chính mà NLĐ hướng đến trong quá trình làm việc bao gồm: thu nhập, cơ hội đào tạo và phát triển cá nhân, môi trường làm việc tích cực, mối quan hệ đồng nghiệp và cấp trên, cũng như sự công nhận

kết quả công việc. Mỗi yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả, góp phần nâng cao năng suất lao động và giảm thiểu tình trạng giảm sút động lực trong công việc.

Cụ thể, thu nhập là yếu tố quan trọng nhất quyết định sự tham gia và cống hiến của NLD, vì nó không chỉ đảm bảo cuộc sống mà còn tạo ra động lực để NLD duy trì công việc lâu dài. Tiếp theo, cơ hội đào tạo và phát triển cá nhân là một yếu tố được NLD đánh giá cao, đặc biệt là khi họ đã có đủ thu nhập để đáp ứng nhu cầu cơ bản. Môi trường làm việc cũng không kém phần quan trọng, khi mà NLD muốn tham gia vào các hoạt động xã hội để khẳng định bản thân và đóng góp cho sự phát triển chung của tổ chức.

Bên cạnh đó, việc xây dựng các mối quan hệ đồng nghiệp và cấp trên gắn kết và hỗ trợ nhau trong công việc sẽ giúp NLD cảm thấy mình là một phần quan trọng trong tổ chức, từ đó tăng cường sự gắn bó và ĐLLV. Đánh giá công bằng và khen thưởng đúng mức cũng đóng vai trò then chốt trong việc duy trì ĐLLV, giúp NLD cảm thấy công sức của họ được ghi nhận và trân trọng.

Ngoài ra, văn hóa tổ chức và trách nhiệm xã hội của DN cũng có tác động sâu sắc đến ĐLLV của NLD. Một môi trường văn hóa tích cực không chỉ khuyến khích sự hợp tác và sáng tạo mà còn tạo ra sự kết nối giữa các nhân viên, thúc đẩy sự đoàn kết và nâng cao năng suất. Trách nhiệm xã hội của DN cũng tạo ra một cảm giác gắn kết và thỏa mãn đối với NLD, khi họ cảm nhận được rằng tổ chức không chỉ chú trọng đến lợi ích kinh tế mà còn quan tâm đến cộng đồng và môi trường.

Nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng trong việc cung cấp những thông tin hữu ích giúp các nhà quản lý DN ở Đồng Nai hiểu rõ hơn về các yếu tố thúc đẩy ĐLLV và LTT của NLD. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng sẽ đóng góp vào việc hoàn thiện các chính sách quản trị nhân sự, xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh và nâng cao chất lượng lao động trong các DN. Việc duy trì được ĐLLV và LTT của NLD không chỉ góp phần gia tăng năng suất lao động mà còn giúp các DN ổn định và phát triển bền vững trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng có nhiều biến động.

Với những lý do thực tiễn và lý thuyết nêu trên, tác giả nghiên cứu ***“Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai”*** để làm đề tài nghiên cứu cho luận án tiến sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Lạc Hồng.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu chung

Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai và trên cơ sở đó tác giả đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

- Xác định các nhân tố chính ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.
- Đánh giá định lượng mức độ tác động của từng nhân tố đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.
- Đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao ĐLLV và LTT của NLĐ trong bối cảnh các DN tại Đồng Nai.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được những mục tiêu, trong nghiên cứu này cần phải trả lời được các câu hỏi sau:

- Những nhân tố nào đóng vai trò chính yếu trong việc ảnh hưởng đến động lực làm việc (ĐLLV) và lòng trung thành (LTT) của người lao động (NLĐ) tại các DN (DN) trên địa bàn tỉnh Đồng Nai?
- Tác động cụ thể của từng nhân tố lên ĐLLV và LTT được biểu hiện như thế nào?
- Hàm ý quản trị nào có thể được rút ra để cải thiện ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu tập trung vào ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN hoạt động trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.
- Đối tượng khảo sát: Tác giả đã soạn bảng câu hỏi nghiên cứu và được gửi trực tiếp cho từng NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, với mục tiêu đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của họ. Dưới sự hỗ trợ từ 10 nhóm sinh viên (đã được tác giả hướng dẫn để hiểu rõ bảng câu hỏi và có thể thực hiện việc khảo sát) thực tập tốt nghiệp mà tác giả hướng dẫn tại trường đại học, mỗi nhóm thực hiện khảo sát 100 phiếu tại mỗi khu vực được phân bổ.

1.4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung phân tích các nhân tố tác động đến DLLV và LTT của NLD trong tổ chức. Để đảm bảo tính tập trung và khả năng đánh giá chuyên sâu, nghiên cứu giới hạn trong việc xem xét tác động của tám nhân tố chính, bao gồm: (1) Lương và phúc lợi; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Môi trường làm việc; (4) Đánh giá kết quả công việc; (5) Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp; (6) Văn hóa DN; (7) Trách nhiệm xã hội; (8) Năng lực quản trị. Việc lựa chọn tám nhân tố trên được xác định dựa trên nền tảng lý thuyết về quản trị nhân sự, tâm lý tổ chức và DLLV, đồng thời phản ánh các yếu tố quan trọng trong thực tiễn hoạt động của DN. Những nhân tố này không chỉ được lựa chọn dựa trên mức độ ảnh hưởng thực tiễn đến DLLV và LTT của NLD mà còn đảm bảo tính toàn diện trong phân tích. Việc giới hạn nghiên cứu vào tám nhân tố này giúp xác định rõ các yếu tố then chốt tác động đến sự gắn bó và hiệu suất lao động, đồng thời tạo nền tảng cho việc đề xuất các giải pháp quản trị nhân sự hiệu quả.

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được triển khai tại các DN thuộc nhiều lĩnh vực và ngành nghề khác nhau trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, một khu vực có sự phát triển kinh tế đa dạng và đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam.

- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu được thực hiện trong giai đoạn từ tháng 03 năm 2022 đến tháng 03 năm 2024. Quá trình thu thập dữ liệu sơ cấp diễn ra từ tháng 03 năm 2022 đến tháng 06 năm 2022, đảm bảo tính cập nhật và chính xác của thông tin phục vụ nghiên cứu.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Từ mục tiêu nghiên cứu là đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến DLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Nhằm đề ra các chính sách hợp lý để cải thiện DLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Để đạt được kết quả đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu đề ra thì chọn được phương pháp phù hợp là điều hết sức quan trọng. Sau khi xem xét tổng quan và các ưu, nhược điểm của các phương pháp nghiên cứu gồm: phương pháp nghiên cứu định tính, phương pháp nghiên cứu định lượng, phương pháp nghiên cứu hỗn hợp. Phương pháp hỗn hợp là phương pháp được lựa chọn trong nghiên cứu này. Phương pháp sẽ cho chúng ta hiểu biết rõ hơn về vấn đề nghiên cứu so với sử dụng định tính hay định lượng riêng lẻ. Do vậy, kết quả của phương pháp nghiên cứu hỗn hợp sẽ có giá trị hơn. Phương pháp hỗn

hợp thích hợp từ việc lựa chọn đối tượng, cỡ mẫu, công cụ, thu thập dữ liệu và phân tích thống kê.

Tuy nhiên, tác giả tiến hành sử dụng 2 loại trong phương pháp hỗn hợp gồm: giai đoạn đầu (tức là bước đầu tiên cho đến bước kết quả phân tích dữ liệu định lượng chính thức) áp dụng thiết kế hỗn hợp khám phá, rồi giai đoạn cuối lại áp dụng thiết kế hỗn hợp giải thích (từ bước sử dụng kết quả phân tích dữ liệu định lượng chính thức đề ra hàm ý quản trị).

Trong đó, thiết kế hỗn hợp khám phá là sử dụng phương pháp định tính và định lượng nhưng trong giai đoạn đầu tiên là thu thập và phân tích dữ liệu định tính trong khi giai đoạn thứ hai là thu thập và phân tích dữ liệu định lượng. Mục đích chính là sử dụng dữ liệu định lượng để hỗ trợ việc giải thích các kết quả định tính. Thiết kế hỗn hợp giải thích cũng gồm cả phương pháp định tính và định lượng nhưng sẽ sử dụng phương pháp định tính dùng để giải thích kết quả định lượng.

1.5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính: thảo luận nhóm được thực hiện với 30 nhà quản lý là các nhà quản lý DN có nhiều kinh nghiệm trong công tác về quản trị nguồn nhân lực và các giám đốc DN lâu năm (trên 10 năm) tại Đồng Nai nhằm khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Các bước được thực hiện chi tiết như sau:

- Thu thập và tổng hợp lý thuyết liên quan đến luận án nghiên cứu;
- Thiết kế câu hỏi sơ bộ;
- Phỏng vấn trực tiếp NLĐ làm việc lâu năm, các nhà quản lý và tiến hành điều chỉnh các câu hỏi;
- Xây dựng bảng khảo sát chính thức cho luận án nghiên cứu.

1.5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng

Chương trình nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện bằng phương pháp khảo sát 200 NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Thang đo được đánh giá sơ bộ thông qua hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Dữ liệu phục vụ cho phương pháp nghiên cứu này được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát. Nghiên cứu định lượng được thực hiện với kích thước mẫu là 1.000 NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, được chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên. Việc thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua phỏng vấn trực tiếp bằng bảng hỏi được

thiết kế dựa trên kết quả của bước nghiên cứu định tính. Dữ liệu thu thập từ khảo sát được tác giả sử dụng phần mềm SPSS 20.0 và Amos để kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc (SEM).

1.6 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

1.6.1 Ý nghĩa khoa học của luận án

Luận án đóng góp một nghiên cứu mới, có giá trị bổ sung quan trọng vào hệ thống tri thức về các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ. Nghiên cứu không chỉ tập trung nhận diện các nhân tố cốt lõi mà còn định lượng mức độ tác động của từng nhân tố trong bối cảnh đặc thù tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Kết quả của luận án mang lại một góc nhìn sâu sắc về mối quan hệ giữa các yếu tố nội tại và ngoại cảnh, như văn hóa DN, trách nhiệm xã hội và năng lực quản trị, trong việc thúc đẩy ĐLLV và LTT của NLĐ. Những phát hiện này không chỉ củng cố cơ sở lý luận trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực mà còn gợi mở những định hướng nghiên cứu mới, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự trong môi trường DN Việt Nam hiện đại.

Đồng thời, luận án cũng làm rõ sự tương tác giữa các yếu tố văn hóa và xã hội với động lực cá nhân, từ đó xây dựng nền tảng lý thuyết và thực nghiệm có giá trị, hỗ trợ cho các nhà nghiên cứu hàn lâm và thực tiễn trong việc khai thác tối đa tiềm năng của nguồn nhân lực.

1.6.2 Ý nghĩa thực tiễn của luận án

Luận án đã thực hiện đánh giá toàn diện về thực trạng việc làm của NLĐ tại tỉnh Đồng Nai, cung cấp cái nhìn rõ nét về các đặc điểm, thách thức và tiềm năng trong quản trị nguồn nhân lực tại địa phương. Những phát hiện từ nghiên cứu hỗ trợ các nhà lãnh đạo DN nhận diện chính xác tình hình lao động, từ đó xây dựng các giải pháp chiến lược và chính sách quản trị phù hợp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải thiện môi trường làm việc và thúc đẩy sự phát triển bền vững của DN.

Nghiên cứu không chỉ cung cấp cơ sở khoa học cho việc hoạch định chính sách nhằm cải thiện ĐLLV và LTT của NLĐ, mà còn đóng góp vào việc phát triển một mô hình quản trị mới, phù hợp với bối cảnh đặc thù của DN Việt Nam hiện nay. Mô hình này giúp các nhà lãnh đạo DN không chỉ gia tăng hiệu quả quản lý nhân sự mà còn xây dựng một nền tảng vững chắc cho sự gắn kết lâu dài của NLĐ.

Ngoài ra, luận án có ý nghĩa thiết thực trong việc định hướng thực tiễn cho các chương trình đào tạo, nghiên cứu và giảng dạy trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Nó cung cấp tài liệu tham khảo hữu ích cho nghiên cứu sinh, giảng viên và các nhà nghiên cứu, góp phần vào việc nâng cao chất lượng học thuật và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại Việt Nam. Những kết quả từ nghiên cứu còn có tiềm năng mở rộng áp dụng vào các khu vực khác, hỗ trợ các DN trong việc thích nghi với bối cảnh kinh tế - xã hội ngày càng phức tạp.

1.6.3 Những tính mới của luận án

Đề tài nghiên cứu mang lại một cái nhìn sâu sắc và thực tiễn về các yếu tố tác động đến hiệu quả làm việc của NLD trong môi trường DN hiện nay. Trong bối cảnh nền kinh tế đang chuyển mình mạnh mẽ và các DN phải đối mặt với những thách thức không nhỏ trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực, nghiên cứu này đóng vai trò quan trọng trong việc tìm ra những yếu tố quyết định, từ đó đề xuất các giải pháp quản lý hợp lý. Đề tài thể hiện tính mới ở một số khía cạnh sau:

Thứ nhất, Môi trường nghiên cứu đặc thù: Đề tài tập trung nghiên cứu trong bối cảnh các DN tại tỉnh Đồng Nai – một khu vực có nền kinh tế phát triển mạnh mẽ với sự hiện diện của nhiều DN lớn nhỏ trong các ngành công nghiệp, chế biến, và xuất nhập khẩu. Điều này tạo ra một môi trường nghiên cứu rất khác biệt so với các nghiên cứu trước đây, khi đa số các nghiên cứu về ĐLLV và LTT của NLD thường được thực hiện tại các khu vực thành thị lớn như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh.

Thứ hai, ĐLLV và LTT chỉ mới được các tác giả xem xét dưới góc độ các nhân tố tác động; mô hình ĐLLV và LTT hiện tại, rất ít nghiên cứu đưa ra dạng mô hình cấu trúc tuyến tính. Luận án đã sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để phân tích sự tác động của các nhân tố đến ĐLLV và LTT. Đây là một phương pháp tiếp cận hiện đại, cho phép đánh giá mối quan hệ phức tạp giữa các biến số trong nghiên cứu. Việc áp dụng SEM không chỉ bổ sung tính mới về phương pháp luận mà còn làm rõ đặc điểm động lực và hành vi lao động tại các DN ở Đồng Nai, từ đó nâng cao giá trị thực tiễn của kết quả nghiên cứu.

Thứ ba, nghiên cứu đã đóng góp một cách tiếp cận mới khi đưa ra và kiểm định ba nhân tố quan trọng chưa được đề cập nhiều trong các nghiên cứu trước đây, bao gồm: văn hóa doanh nghiệp, trách nhiệm xã hội và năng lực quản trị. Ba yếu tố này đã được chứng minh có ảnh hưởng tích cực đến ĐLLV và LTT của NLD, mở rộng khung lý

thuyết về quản trị nguồn nhân lực và góp phần làm phong phú thêm các yếu tố tổ chức trong việc phát triển động lực và LTT của NLĐ. Phát hiện này cũng mang đến một góc nhìn mới, cho thấy tầm quan trọng của sự kết hợp giữa các yếu tố tổ chức và yếu tố xã hội trong mô hình quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Nó cũng mở ra hướng nghiên cứu mới trong bối cảnh các DN đối mặt với yêu cầu ngày càng cao về phát triển bền vững và cạnh tranh toàn cầu.

Thứ tư, luận án đã xác lập mối quan hệ chặt chẽ giữa ĐLLV và LTT của NLĐ, cho thấy ĐLLV không chỉ là nhân tố nội tại ảnh hưởng đến hiệu suất lao động mà còn là yếu tố quan trọng quyết định mức độ gắn bó lâu dài của NLĐ với DN. Đây là một trong những điểm nhấn quan trọng, gợi ý các DN cần tập trung vào việc tạo động lực mạnh mẽ để xây dựng LTT.

Thứ năm, Trong quá trình thực hiện, nghiên cứu đã tiến hành hiệu chỉnh và bổ sung các thang đo dựa trên cơ sở kế thừa từ các công trình trước, đồng thời phát triển thêm các biến quan sát mới nhằm phản ánh sát thực hơn đặc điểm kinh tế - xã hội và bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp tại tỉnh Đồng Nai. Những điều chỉnh này không chỉ góp phần nâng cao độ tin cậy và tính giá trị của thang đo mà còn gia tăng khả năng ứng dụng vào thực tiễn quản trị nguồn nhân lực cả ở cấp địa phương và quốc gia. Để kiểm định mức độ phù hợp và hiệu quả của hệ thống thang đo sau khi điều chỉnh, nghiên cứu đã vận dụng phương pháp tiếp cận đa chiều thông qua việc kết hợp linh hoạt giữa kỹ thuật định tính (phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm) và định lượng (khảo sát với quy mô mẫu lớn là người lao động tại các doanh nghiệp). Cách tiếp cận này không những đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu, mà còn làm sâu sắc thêm nhận thức về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động trong bối cảnh cụ thể, từ đó củng cố giá trị thực tiễn của hệ thống thang đo được đề xuất.

Thứ sáu, khả năng áp dụng thực tiễn: Đề tài không chỉ dừng lại ở việc phân tích lý thuyết, mà còn đưa ra các giải pháp cụ thể và có tính khả thi cao trong việc cải thiện ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN tỉnh Đồng Nai. Các giải pháp này có thể được áp dụng rộng rãi tại các khu vực có đặc thù tương tự, giúp các DN nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm thiểu tình trạng biến động nhân sự.

Tính mới của luận án được thể hiện qua việc kết hợp hài hòa giữa các lý thuyết truyền thống và các phát hiện mới, tạo nên một mô hình lý thuyết và thực tiễn có tính

ứng dụng cao. Những đóng góp của luận án không chỉ làm phong phú thêm nền tảng tri thức trong lĩnh vực quản trị nhân sự mà còn đưa ra các hàm ý quản trị thiết thực, góp phần nâng cao ĐLLV và LTT, hỗ trợ chiến lược phát triển bền vững của DN trong thời kỳ hội nhập và cạnh tranh toàn cầu.

1.7 Bố cục của luận án

Ngoài tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được cấu trúc thành 5 chương:

Chương 1: Giới thiệu về đề tài nghiên cứu. Chương này trình bày vấn đề nghiên cứu, lý do cần thiết thực hiện nghiên cứu và các mục tiêu quan trọng nhằm phát hiện các điểm mới đóng góp vào lý thuyết về ĐLLV và LTT của NLĐ.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu. Tác giả tổng hợp các lý thuyết về ĐLLV, LTT của NLĐ, chỉ ra lỗ hổng nghiên cứu và lý thuyết nền cho nghiên cứu. Dựa trên cơ sở này, nghiên cứu xác định định nghĩa và thang đo các thành phần của các khái niệm nghiên cứu, từ đó hình thành mô hình nghiên cứu và các giả thuyết cần kiểm chứng.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu. Nội dung chương này xây dựng các tiêu chí đo lường và tiến hành thảo luận với đối tượng nghiên cứu để điều chỉnh, bổ sung các thuật ngữ trong bảng câu hỏi. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện, cung cấp cơ sở cho việc hình thành bảng câu hỏi chính thức.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận. Chương này trình bày kết quả khảo sát 1.000 NLĐ với 920 phiếu hợp lệ, nhằm kiểm định giá trị các thang đo, mô hình lý thuyết và sự khác biệt theo thuộc tính cá nhân.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị. Tác giả tổng kết các phát hiện quan trọng của nghiên cứu, nhấn mạnh đóng góp mới về lý thuyết và thực tiễn. Nghiên cứu cung cấp hiểu biết sâu sắc hơn về chủ đề nghiên cứu và các cơ sở lý thuyết mới cho lĩnh vực này, đồng thời góp phần cải thiện thực tiễn quản lý trong các tổ chức, DN.

Tóm tắt chương 1

Chương này tập trung trình bày cơ sở hình thành và định hướng nghiên cứu của luận án, bao gồm việc làm rõ lý do lựa chọn đề tài nhằm đáp ứng yêu cầu thực tiễn và khoa học trong bối cảnh đặc thù của tỉnh Đồng Nai. Mục tiêu nghiên cứu được xác định là khám phá và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trong khu vực.

Bên cạnh đó, chương đã xác định rõ ràng đối tượng và phạm vi nghiên cứu, đồng thời làm nổi bật ý nghĩa khoa học cũng như giá trị ứng dụng thực tiễn của đề tài. Những nội dung này tạo nền tảng vững chắc cho việc xây dựng mô hình lý thuyết và tiếp cận phân tích sâu hơn trong các chương tiếp theo.

Ở chương 2, tác giả sẽ tiếp tục trình bày chi tiết cơ sở lý thuyết, tổng quan các nghiên cứu liên quan và xây dựng mô hình nghiên cứu phù hợp với bối cảnh và mục tiêu đề tài.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Các khái niệm liên quan

2.1.1 Khái niệm về động lực làm việc

ĐLLV là một trong những khái niệm cốt lõi trong lĩnh vực quản trị nhân sự và tâm lý học tổ chức, phản ánh sự sẵn sàng và cam kết của cá nhân trong việc nỗ lực hoàn thành các mục tiêu công việc. Theo Armstrong và Taylor (2020), ĐLLV được định nghĩa là *“quá trình thúc đẩy bên trong hoặc bên ngoài cá nhân, hướng dẫn hành vi của họ nhằm đạt được một mục tiêu nhất định trong công việc.”* Khái niệm này được coi là nhân tố quan trọng quyết định hiệu suất lao động và khả năng gắn bó của NLD với tổ chức.

Theo Ryan và Deci (2017) trong lý thuyết Động lực Tự thân (Self-Determination Theory), ĐLLV được phân thành hai loại chính:

- Động lực nội tại (Intrinsic Motivation): Xuất phát từ sự yêu thích, hứng thú hoặc niềm đam mê đối với công việc. Động lực này liên quan đến việc cá nhân cảm thấy công việc có ý nghĩa, phù hợp với giá trị cá nhân và mang lại sự thỏa mãn tinh thần. Ví dụ, NLD có thể hăng say làm việc vì họ yêu thích sáng tạo hoặc cảm thấy công việc góp phần mang lại giá trị xã hội.

- Động lực ngoại tại (Extrinsic Motivation): Được thúc đẩy bởi các yếu tố bên ngoài như tiền lương, thưởng, sự công nhận hoặc áp lực từ tổ chức. Động lực này thường liên quan đến nhu cầu đáp ứng các lợi ích vật chất hoặc tránh những hình phạt trong công việc.

Khi cả động lực nội tại và ngoại tại được phát huy đúng cách, NLD có xu hướng duy trì hiệu suất cao và gắn bó lâu dài với tổ chức (Gagné & Deci, 2020).

ĐLLV đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy năng suất và hiệu quả công việc. Theo Latham (2021), động lực không chỉ ảnh hưởng đến mức độ hoàn thành nhiệm vụ mà còn tác động đến các khía cạnh khác như sự hài lòng trong công việc, LTT và mức độ cam kết của NLD đối với tổ chức. Những NLD có động lực cao thường làm việc với tinh thần trách nhiệm, sáng tạo và sẵn sàng vượt qua các thách thức để đạt được mục tiêu.

Mặt khác, việc thiếu ĐLLV có thể dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng như giảm hiệu suất lao động, tăng tỷ lệ nghỉ việc và giảm sự gắn kết trong đội nhóm. Vì vậy, các

nhà quản trị nhân sự cần phát triển các chiến lược phù hợp nhằm thúc đẩy ĐLLV thông qua các chương trình đào tạo, tạo môi trường làm việc tích cực và xây dựng cơ chế khen thưởng công bằng.

Các nghiên cứu gần đây đã mở rộng khái niệm ĐLLV để phù hợp với bối cảnh công việc hiện đại. Meyer et al. (2021) nhấn mạnh rằng động lực không chỉ đơn thuần là kết quả của các yếu tố tài chính hay văn hóa mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ sự hòa hợp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức (Person-Organization Fit). Ngoài ra, động lực còn liên quan đến các yếu tố như cảm giác tự chủ, khả năng kiểm soát công việc và sự hỗ trợ từ tổ chức.

Đáng chú ý, các nghiên cứu trong bối cảnh làm việc từ xa (remote work) cho thấy ĐLLV của NLĐ có xu hướng bị ảnh hưởng mạnh bởi sự cô lập và thiếu kết nối với tổ chức, đòi hỏi các nhà quản lý phải điều chỉnh chiến lược để tạo động lực cho NLĐ trong môi trường làm việc mới này (Vaziri et al., 2020).

ĐLLV là một yếu tố phức hợp, bị ảnh hưởng bởi cả yếu tố cá nhân và tổ chức. Việc hiểu rõ các khía cạnh khác nhau của động lực giúp các nhà quản trị thiết kế các chiến lược phù hợp để nâng cao hiệu suất lao động và duy trì sự gắn kết của NLĐ. Trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động hiện nay, ĐLLV không chỉ là yếu tố ảnh hưởng đến thành công của tổ chức mà còn góp phần nâng cao giá trị của NLĐ trong môi trường kinh tế hiện đại.

2.1.2 Khái niệm về lòng trung thành

LTT là một khái niệm cốt lõi trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức, phản ánh mức độ cam kết, gắn bó và sẵn sàng cống hiến của NLĐ đối với tổ chức nơi họ làm việc. Theo Oliver (1999), LTT được định nghĩa là *“một cam kết sâu sắc của cá nhân trong việc duy trì mối quan hệ lâu dài với tổ chức, được thể hiện qua ý định tiếp tục gắn bó và cống hiến cho tổ chức.”* LTT không chỉ đơn thuần là hành vi ở lại với tổ chức, mà còn bao gồm sự gắn bó về mặt cảm xúc, thái độ tích cực và ý chí đóng góp vào sự thành công của DN.

Meyer và Allen (1991) đã phát triển mô hình ba thành phần về cam kết tổ chức (Three-Component Model of Organizational Commitment), thường được sử dụng để phân tích LTT. Theo đó, LTT được chia thành ba dạng chính:

- Cam kết tình cảm (Affective Commitment): Phản ánh mức độ gắn bó về cảm xúc của NLD đối với tổ chức. NLD trung thành ở dạng này vì họ thực sự yêu thích công việc và cảm thấy tổ chức phù hợp với giá trị cá nhân của mình.

- Cam kết liên tục (Continuance Commitment): Liên quan đến việc NLD gắn bó với tổ chức vì họ nhận thức được chi phí hoặc rủi ro khi rời bỏ tổ chức, chẳng hạn như mất đi thu nhập ổn định hoặc cơ hội thăng tiến.

- Cam kết chuẩn mực (Normative Commitment): Xuất phát từ cảm giác trách nhiệm hoặc nghĩa vụ đạo đức của NLD đối với tổ chức, khiến họ ở lại vì “nên làm,” thay vì do sở thích hoặc lợi ích cá nhân.

Ba thành phần này không chỉ cung cấp một khung lý thuyết để hiểu về LTT mà còn giúp các nhà quản trị xây dựng các chiến lược phù hợp để tăng cường sự cam kết của NLD.

LTT có thể được phân loại thành hai hình thức chính:

- LTT hành vi (Behavioral Loyalty): Được thể hiện qua các hành động thực tế, chẳng hạn như việc NLD tiếp tục làm việc lâu dài với tổ chức, tuân thủ các chính sách và quy định, cũng như sẵn sàng tham gia vào các hoạt động vì lợi ích chung.

- LTT thái độ (Attitudinal Loyalty): Phản ánh niềm tin và cảm xúc tích cực của NLD đối với tổ chức. Đây là yếu tố mang tính bền vững hơn vì nó xuất phát từ sự đồng thuận về giá trị và sự hài lòng trong công việc.

LTT của NLD có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức. Khi NLD trung thành, họ không chỉ đóng góp vào hiệu suất làm việc mà còn thúc đẩy văn hóa tổ chức tích cực và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Theo nghiên cứu của Hom et al. (2017), tổ chức có lực lượng lao động trung thành thường tiết kiệm được chi phí tuyển dụng, đào tạo và tăng khả năng duy trì tri thức tổ chức. Đồng thời, NLD trung thành cũng có xu hướng lan tỏa những hình ảnh tích cực về DN, góp phần xây dựng thương hiệu tuyển dụng và thu hút nhân tài.

Trong bối cảnh kinh tế thị trường hiện đại, LTT của NLD đang chịu nhiều thách thức từ sự thay đổi nhanh chóng của môi trường làm việc, đặc biệt là xu hướng làm việc linh hoạt và sự cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực chất lượng cao. Meyer et al. (2021) nhấn mạnh rằng LTT của NLD không còn đơn thuần là kết quả của chế độ đãi ngộ tài chính, mà phụ thuộc nhiều vào sự hòa hợp giá trị cá nhân với giá trị tổ chức, cảm giác tự chủ trong công việc và mức độ gắn bó với sứ mệnh chung của tổ chức.

LTT của NLĐ không chỉ là một thước đo về mức độ gắn bó mà còn phản ánh sức mạnh nội tại của tổ chức trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Các tổ chức cần hiểu rõ các thành phần và yếu tố ảnh hưởng đến LTT để xây dựng môi trường làm việc tích cực, từ đó tạo động lực cho NLĐ gắn bó lâu dài. Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, việc nâng cao LTT không chỉ giúp tổ chức duy trì sự ổn định mà còn đảm bảo sự phát triển bền vững.

2.1.3 Môi quan hệ giữa động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động

Từ các nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước, có thể lập luận rằng ĐLLV của NLĐ đóng vai trò như một biến trung gian tác động đến LTT của NLĐ đối với tổ chức. Việc này không chỉ giúp hiểu rõ mối quan hệ giữa các yếu tố này, mà còn tạo ra một cơ sở vững chắc cho các nghiên cứu và ứng dụng thực tiễn trong việc nâng cao hiệu quả làm việc và sự cam kết của nhân viên.

Theo nghiên cứu của Rajeh (2019), ĐLLV của nhân viên có một mối quan hệ chặt chẽ với LTT của họ đối với tổ chức. Cụ thể, khi ĐLLV của nhân viên được củng cố (thông qua môi trường làm việc tốt, sự công nhận công sức đóng góp, hay cơ hội thăng tiến), thì nhân viên sẽ có xu hướng gắn bó và trung thành hơn với tổ chức. Hơn nữa, ĐLLV cao không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn làm tăng sự cam kết trong công việc, điều này là yếu tố then chốt để phát triển sự trung thành.

Bên cạnh đó, Adedeji và Ugwumadu (2018) nhấn mạnh rằng ĐLLV và LTT có sự tương tác lẫn nhau. Các nhân tố tác động đến ĐLLV như lương thưởng, phúc lợi, tính chất công việc, phong cách lãnh đạo, và môi trường làm việc đều góp phần làm tăng ĐLLV của nhân viên, từ đó làm gia tăng LTT của họ đối với tổ chức. ĐLLV có thể là cầu nối, hoặc là yếu tố trung gian giữa các yếu tố ngoại tại và sự trung thành của nhân viên.

Nghiên cứu thực tiễn tại Việt Nam:

Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2018) xác định rằng các yếu tố như môi trường làm việc, mối quan hệ với cấp trên, cơ hội thăng tiến, chế độ đãi ngộ và sự thỏa mãn công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến ĐLLV của nhân viên. Đặc biệt, sự thay đổi và bổ sung thang đo Likert cho phù hợp với thực tế Việt Nam giúp mô hình nghiên cứu dễ dàng ứng dụng và đạt được kết quả đáng tin cậy. Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa chỉ rõ

mối quan hệ trực tiếp giữa ĐLLV và LTT, mặc dù có thể thấy sự ảnh hưởng gián tiếp thông qua mức độ thỏa mãn công việc và cơ hội thăng tiến.

Lê Hoàng Thuya (2021) cũng đưa ra kết luận tương tự về mối quan hệ giữa ĐLLV và sự cam kết của nhân viên. Nghiên cứu tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam đã chỉ ra rằng ĐLLV không chỉ ảnh hưởng đến năng suất làm việc mà còn có tác động trực tiếp đến sự cam kết và LTT của nhân viên với tổ chức. Đây là một minh chứng rõ ràng cho thấy ĐLLV có thể đóng vai trò trung gian giữa các yếu tố như môi trường làm việc và LTT.

Ý nghĩa quản trị trong bối cảnh kinh tế hiện đại

- Từ mối quan hệ giữa ĐLLV và LTT, có thể thấy rằng việc thúc đẩy ĐLLV sẽ tạo nền tảng cho sự gắn bó lâu dài của NLĐ với tổ chức. Đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường, việc giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao trở thành nhiệm vụ cấp thiết đối với các nhà quản lý, nhất là tại những địa phương có nền công nghiệp phát triển như Đồng Nai.

- Đồng Nai, với đặc điểm là khu vực tập trung nhiều DN và ngành công nghiệp chủ lực, đối mặt với nguy cơ "chảy máu chất xám" do sự cạnh tranh nhân sự giữa các tổ chức. Tình trạng này dẫn đến lãng phí nguồn lực và bất ổn nhân sự, đặc biệt trong nhóm lao động có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm thực tiễn. Vì vậy, việc xây dựng và triển khai các chính sách đồng bộ nhằm nâng cao ĐLLV và LTT là yếu tố then chốt giúp DN duy trì nguồn lực bền vững, đảm bảo lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

- Các nhà quản lý cần không ngừng cải thiện chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc, và văn hóa tổ chức nhằm tăng cường sự hài lòng, gắn kết của NLĐ với DN. Đây không chỉ là giải pháp duy trì sự ổn định nhân sự mà còn là chìa khóa để phát triển năng lực cạnh tranh của tổ chức trên thị trường.

Mối quan hệ trung gian của ĐLLV:

Từ các nghiên cứu trên, có thể khẳng định rằng ĐLLV đóng vai trò là một yếu tố trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa các yếu tố tác động và LTT của NLĐ. Ví dụ, các yếu tố như môi trường làm việc, phong cách lãnh đạo, và cơ hội thăng tiến có thể ảnh hưởng trực tiếp đến ĐLLV của nhân viên. Sau đó, ĐLLV này sẽ tác động trực tiếp đến mức độ gắn bó và LTT của nhân viên đối với tổ chức.

Như vậy, có thể khẳng định rằng ĐLLV đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng và LTT của NLĐ. Cụ thể, các yếu tố như môi trường làm

việc, phong cách lãnh đạo, cơ hội thăng tiến, lương thưởng và phúc lợi không chỉ tác động trực tiếp đến ĐLLV mà còn gián tiếp ảnh hưởng đến LTT thông qua ĐLLV. Để nâng cao LTT, các DN cần chú trọng vào việc duy trì và cải thiện ĐLLV của nhân viên, từ đó thúc đẩy sự gắn bó và trung thành lâu dài của họ với tổ chức.

2.2 Các lý thuyết liên quan

2.2.1 Lý thuyết nhu cầu cấp bậc của Abraham Maslow

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow (1943) được coi là một trong những lý thuyết có tầm hiểu biết rộng lớn và bao quát nhất, đồng thời là một lý thuyết phát triển con người quan trọng trong hệ thống các lý thuyết về quản trị và động viên. Theo Maslow (1943), việc đáp ứng các nhu cầu cơ bản của con người cần được ưu tiên hàng đầu trong cuộc sống. Khi các nhu cầu này chưa được thỏa mãn, con người sẽ bắt đầu hành động để đáp ứng chúng. Khi nhu cầu đã được thỏa mãn, động cơ làm việc của cá nhân có thể tăng lên, thúc đẩy họ tiếp tục hoàn thành các mục tiêu cao hơn.



(Nguồn: Maslow (1943))

Hình 2.1: Các cấp bậc nhu cầu Maslow

Nguyên tắc hoạt động của tháp: Những nhu cầu ở cấp trên chỉ được thỏa mãn khi đáp ứng được những nhu cầu ở phía dưới.

Nhu cầu sinh lý: Đây là những nhu cầu thiết yếu để đảm bảo cho con người sống và tồn tại, bao gồm nhu cầu về thức ăn, nước uống, quần áo, chỗ trú ngụ, và các nhu cầu sinh lý khác. Trong tháp nhu cầu của Maslow, đây là cấp bậc thấp nhất. Trong một tổ

chức, nhu cầu sinh lý được thể hiện thông qua mức lương cơ bản, đảm bảo người lao động có thể đáp ứng được những nhu cầu cơ bản này.

Nhu cầu an toàn: Nhu cầu này bao gồm các yếu tố như an ninh, chuẩn mực, và luật lệ nhằm bảo vệ cá nhân khỏi các rủi ro. Nhu cầu an toàn đề cập đến cả sự an toàn về thể chất và tinh thần, cũng như tránh những tổn thương tình cảm không cần thiết. Trong tổ chức, nhu cầu an toàn được phản ánh qua các điều kiện làm việc, hợp đồng lao động, chính sách bảo hiểm xã hội, an toàn lao động, chế độ hưu trí, và bảo hiểm y tế.

Nhu cầu xã hội: Đây là những nhu cầu về tình yêu, tham gia vào các hoạt động xã hội, và duy trì các mối liên kết xã hội, chẳng hạn như là thành viên của một nhóm, được chấp nhận trong tổ chức, và kết giao bạn bè. Trong tổ chức, nhu cầu xã hội được thể hiện qua việc duy trì mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp, tham gia vào công việc nhóm, và có mối quan hệ tích cực với cấp trên.

Nhu cầu được tôn trọng bao gồm lòng tự trọng, khả năng tôn trọng người khác, và mong muốn được người khác tôn trọng. Trong một tổ chức, nhu cầu này có thể được thể hiện qua việc nhận được các hình thức khen thưởng, thăng cấp, quyền lực, và sự công nhận thành quả. Nhu cầu này phản ánh tham vọng và hoài bão cá nhân, thúc đẩy các cá nhân tìm kiếm cơ hội để chứng tỏ năng lực của mình. Tuy nhiên, vì nhu cầu này phụ thuộc vào cả ý kiến của những người xung quanh và khả năng truyền đạt những ý kiến đó đối với nỗ lực của cá nhân khi họ thực hiện tốt một công việc, nên nhu cầu này thường khó được thỏa mãn hơn so với các nhu cầu khác.

Nhu cầu tự hoàn thiện nằm ở bậc cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow (1943) và là một trong những nhu cầu khó thỏa mãn nhất. Nhu cầu này bao gồm mong muốn phát triển cá nhân và hoàn thiện bản thân. Dù trong bất kỳ môi trường hay lĩnh vực nào, con người luôn khao khát hoàn thiện bản thân. Trong tổ chức, nhu cầu tự hoàn thiện được thể hiện qua việc cá nhân sẵn sàng chấp nhận các công việc có tính rủi ro cao và những thử thách cam go, cùng với khát khao được tự chủ và tự do trong hành động để đạt được các mục tiêu cá nhân đã đặt ra.

Để hỗ trợ nhân viên thỏa mãn nhu cầu này, tổ chức cần tạo ra nhiều cơ hội phát triển và sáng tạo, chẳng hạn như tổ chức các hoạt động ngoại khóa thường xuyên hoặc bổ sung các khóa huấn luyện. Những cơ hội này giúp nhân viên nâng cao năng lực, tự tin đối phó và giải quyết những yêu cầu cũng như thách thức mới trong công việc.

Theo lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow (1943), để động viên nhân viên làm việc hiệu quả và nâng cao năng suất, các nhà quản lý cần hiểu rõ nhu cầu hiện tại của nhân viên và xác định nhu cầu đó đang ở cấp bậc nào trong tháp. Từ đó, các nhà quản trị có thể đưa ra những giải pháp phù hợp với từng cấp bậc nhu cầu, giúp thỏa mãn nhu cầu cá nhân của nhân viên đồng thời đảm bảo đạt được mục tiêu hoạt động của tổ chức.

2.2.2 Lý thuyết Sự cam kết gắn bó với tổ chức

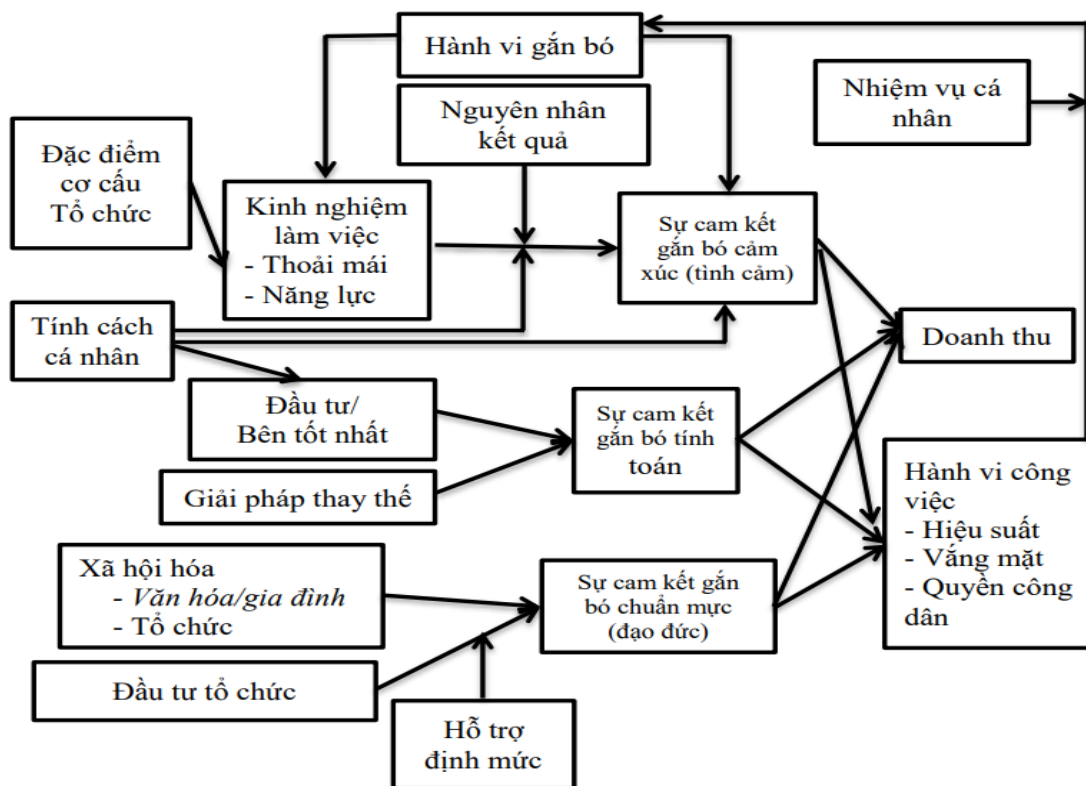
Sự cam kết gắn bó với tổ chức được là một trạng thái tâm lý ràng buộc người lao động với tổ chức của họ (Meyer, 1997).

Năm 1991, Meyer và Allen đưa ra lý thuyết ba thành phần về Sự cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức, gồm:

(1) Sự cam kết gắn bó cảm xúc (tình cảm): Sự cam kết gắn bó dựa trên trạng thái tâm lý đặc trưng cho mối quan hệ của người lao động với tổ chức (English và cộng sự, 2010). Meyer và Allen (1991), cho rằng Sự cam kết gắn bó dựa trên cảm xúc là sự tự nguyện ở lại công ty của nhân viên, xuất phát từ tình cảm của cá nhân đối với công ty; những nhân viên có sự gắn bó dựa trên tình cảm, thì thường đồng cảm, dành hết tâm lực, trí lực cho tổ chức và tự hào khi làm thành viên của tổ chức. Darolia và cộng sự (2010), đồng tình với quan điểm của Meyer và Allen và bổ sung rằng những nhân viên gắn bó dựa trên tình cảm, thì họ đeo đuổi mục đích của họ;

(2) Sự cam kết gắn bó tính toán: Theo Meyer và Allen (1991), thì Sự cam kết gắn bó liên tục dựa trên tính toán là nhận thức của người lao động, họ thấy rằng chi phí liên quan đến việc rời bỏ tổ chức, họ sẽ mất tất cả những công lao bỏ ra hoặc tính toán thiệt hơn giữa sự dãi ngộ nơi mình đến với thiệt hại mà mình rời đi. Meyer và Herscovitch, (2001), Sự cam kết gắn bó liên tục dựa trên tính toán còn được mô tả như “sự nhận thức về mức độ tổn kém khi chấm dứt gắn bó với tổ chức”. Ngoài ra, Sự cam kết gắn bó dựa trên tính toán còn liên quan đến sự cống hiến nhiều năm làm việc tại công ty, nếu rời đi thì xem như mất hết, do đó họ tính toán thiệt hơn nên quyết định lại tổ chức. Có thể nói Sự cam kết gắn bó liên tục dựa trên tính toán là nhận thức của cá nhân về sự đầu tư và mất đi cơ hội việc làm bên ngoài tổ chức mà người lao động đang làm việc (Becker, 1960; Meyer và Allen, 1991; Powell và Meyer, 2004). Sự đầu tư của người lao động là tất cả những giá trị mà họ đã đầu tư cho tổ chức trong quá khứ như: thời gian, công sức, tiền bạc, cơ hội những thứ này sẽ bị mất đi nếu họ rời bỏ tổ chức (Meyer và Allen, 1984);

(3) Sự cam kết gắn bó chuẩn mực (đạo đức): Theo Meyer và Allen (1991), Sự cam kết gắn bó dựa trên chuẩn mực là người lao động tự nguyện ở lại với tổ chức vì họ cho rằng họ phải trách nhiệm như vậy, đó là điều nên làm. Trong nghiên cứu của mình Meyer và Parfyonova (2010) tin rằng, Sự cam kết gắn bó dựa trên chuẩn mực bao gồm hai khía cạnh đó là “trách nhiệm đạo đức” và “nghĩa vụ dựa trên sự mang ơn” với tổ chức. Vì thế Sự cam kết gắn bó dựa trên chuẩn mực tồn tại khi những người lao động có cảm giác rằng việc ở lại tổ chức là “đúng” hay “có đạo đức” (Scott và cộng sự, 2010; Meyer và Allen, 1991). Meyer và cộng sự (2002), phát hiện cả ba thành phần của Sự cam kết gắn bó với tổ chức có mối quan hệ ngược chiều với việc nhận thức, doanh thu, sự vắng mặt tại tổ chức, căng thẳng và những xung đột từ phía gia đình.



(Nguồn: Meyer & Allen (1991))

Hình 2.2: Mô hình lý thuyết ba thành tố về Sự cam kết gắn bó với tổ chức

2.2.3 Lý thuyết hành vi

Lý thuyết hành vi là một khái niệm rộng, được nghiên cứu và phát triển trong nhiều lĩnh vực như tâm lý học, kinh tế học, quản trị, và khoa học xã hội, nhằm giải thích và dự đoán cách con người đưa ra quyết định hoặc hành động trong các tình huống cụ thể. Trong quản trị và tâm lý học tổ chức, lý thuyết hành vi chủ yếu tập trung vào mối quan hệ giữa thái độ, niềm tin, ý định và hành vi thực tế của con người.

Một trong những mô hình phổ biến nhất của lý thuyết hành vi là Lý thuyết Hành vi có kế hoạch (Theory of Planned Behavior - TPB) của Ajzen (1991). Theo lý thuyết này, hành vi của con người được xác định bởi ba yếu tố chính:

- Thái độ đối với hành vi (Attitude toward the behavior): Là mức độ tích cực hoặc tiêu cực của cá nhân đối với việc thực hiện một hành vi cụ thể. Thái độ được hình thành dựa trên niềm tin của cá nhân về kết quả của hành vi và giá trị mà cá nhân gán cho những kết quả đó.

- Chuẩn mực chủ quan (Subjective Norms): Là sự ảnh hưởng của người khác (như gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, hoặc cộng đồng) lên ý định hành vi của cá nhân. Nếu cá nhân cảm thấy hành vi đó được xã hội hoặc nhóm người quan trọng chấp nhận, khả năng họ thực hiện hành vi sẽ cao hơn.

- Kiểm soát hành vi cảm nhận (Perceived Behavioral Control): Là mức độ cá nhân tin rằng họ có khả năng hoặc tài nguyên cần thiết để thực hiện hành vi. Kiểm soát hành vi cảm nhận càng cao thì khả năng thực hiện hành vi càng lớn.

Công thức lý thuyết hành vi

Ajzen (1991) lập luận rằng ý định thực hiện hành vi (Behavioral Intention) là yếu tố quyết định trực tiếp hành vi thực tế. Ý định này lại chịu ảnh hưởng bởi thái độ, chuẩn mực chủ quan và kiểm soát hành vi cảm nhận:

$$BI = w1 \cdot A + w2 \cdot SN + w3 \cdot PBC$$

Trong đó:

- BI: Ý định hành vi (Behavioral Intention)
- A: Thái độ đối với hành vi (Attitude)
- SN: Chuẩn mực chủ quan (Subjective Norms)
- PBC: Kiểm soát hành vi cảm nhận (Perceived Behavioral Control)
- w1, w2, w3: Trọng số của từng yếu tố trong một tình huống cụ thể.

Ứng dụng của lý thuyết hành vi

Trong quản trị và tổ chức: Lý thuyết hành vi có kế hoạch được áp dụng để phân tích và dự đoán các hành vi liên quan đến công việc của NLĐ, chẳng hạn như ĐLLV, LTT, ý định nghỉ việc hoặc cam kết tổ chức. Các nhà quản lý có thể sử dụng lý thuyết này để xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy thái độ tích cực, giảm áp lực xã hội tiêu cực và tăng cường khả năng kiểm soát hành vi của nhân viên.

Trong tiếp thị và hành vi tiêu dùng: Lý thuyết này được sử dụng để giải thích và dự đoán ý định mua hàng của người tiêu dùng. Ví dụ, một công ty có thể cải thiện thái độ của khách hàng đối với sản phẩm thông qua chiến lược truyền thông tích cực, giảm thiểu các rào cản mua sắm (kiểm soát hành vi cảm nhận) và tận dụng ảnh hưởng xã hội (chuẩn mực chủ quan).

Trong các vấn đề xã hội: Lý thuyết TPB được áp dụng rộng rãi trong các chiến dịch thay đổi hành vi xã hội, như giảm thiểu sử dụng thuốc lá, tăng cường ý thức bảo vệ môi trường, hoặc khuyến khích hành vi tham gia hoạt động cộng đồng.

Hạn chế của lý thuyết hành vi

Mặc dù lý thuyết hành vi có kế hoạch đã được kiểm nghiệm và áp dụng thành công trong nhiều lĩnh vực, nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế:

- Lý thuyết giả định rằng hành vi được thực hiện một cách có kế hoạch và hợp lý, nhưng trong thực tế, nhiều hành vi được thực hiện một cách bốc đồng hoặc dựa trên cảm xúc.

- TPB tập trung vào ý định hành vi nhưng không xem xét đầy đủ các yếu tố tình huống hoặc môi trường (ví dụ: khủng hoảng kinh tế, chính sách pháp luật) có thể cản trở việc thực hiện hành vi.

- Kiểm soát hành vi cảm nhận không phải lúc nào cũng đồng nhất với khả năng thực tế của cá nhân.

Lý thuyết hành vi là một mô hình khoa học quan trọng để phân tích và dự đoán hành vi con người trong nhiều bối cảnh khác nhau. Với sự kết hợp giữa thái độ, chuẩn mực xã hội và khả năng kiểm soát hành vi, lý thuyết này không chỉ giúp giải thích hành vi hiện tại mà còn dự đoán ý định hành vi trong tương lai. Tuy nhiên, để đạt hiệu quả cao trong ứng dụng, cần xem xét đến các yếu tố bổ sung như cảm xúc, môi trường và tình huống thực tế.

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

2.3.1 Các nghiên cứu ở nước ngoài

Các nghiên cứu trước đây về các yếu tố tác động đến ĐLLV và LTT của NLĐ trong các DN tại các quốc gia khác nhau đã cung cấp cái nhìn tổng thể về các yếu tố chính tạo ra sự gắn kết và ĐLLV của NLĐ. Tuy nhiên, sự biến đổi của các yếu tố này trong từng bối cảnh quốc gia và lĩnh vực khác nhau vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ, đặc biệt là tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Điều này mở ra một khoảng trống

nghiên cứu quan trọng trong bối cảnh các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD tại Việt Nam.

Hầu hết các nghiên cứu quốc tế đều chỉ ra rằng các yếu tố như công việc thú vị, lương thưởng và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, đánh giá kết quả công việc, và quan hệ trong tổ chức là những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến ĐLLV của NLD. Cụ thể, nghiên cứu của Simons (2018) tại Malaysia cho thấy ĐLLV là sự khát khao và tự nguyện của NLD nhằm đạt được mục tiêu tổ chức, nhấn mạnh đến yếu tố tự đánh giá và điều chỉnh bản thân để hoàn thiện. Tương tự, Rajeh (2019) tại Thái Lan cho rằng ĐLLV xuất phát từ nội tại của NLD, được thể hiện qua thái độ và động lực đối với công việc mà họ đảm nhiệm. Hitka và các cộng sự (2019) khẳng định rằng ĐLLV là yếu tố nội tại giúp NLD làm việc hiệu quả, đồng thời đạt được mục tiêu của tổ chức lẫn cá nhân.

Mặc dù các yếu tố bên ngoài như lương thưởng, đào tạo và phúc lợi là các yếu tố thường xuyên xuất hiện trong nghiên cứu của các tác giả, nhưng một số nghiên cứu, ví dụ như của Abzari và Sadri (2011) tại Isfahan, lại nhấn mạnh vai trò của động lực nội tại trong việc thúc đẩy sự sáng tạo tại nơi làm việc. Nghiên cứu này chỉ ra rằng sự thú vị của công việc và đánh giá kết quả công việc là những yếu tố then chốt giúp NLD phát huy sáng tạo và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức.

Về phần LTT, nghiên cứu của Adedeji và Ugwumadu (2018), cũng như Karimah và cộng sự (2022) chỉ ra rằng các yếu tố như môi trường làm việc, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến, đào tạo, lãnh đạo, đồng nghiệp, và phúc lợi có ảnh hưởng mạnh mẽ đến LTT của NLD. Tương tự, Eman Mohamed Abd-El-Salam (2023) nghiên cứu tại một công ty thép ở Ai Cập đã chỉ ra rằng trách nhiệm xã hội của DN và chất lượng dịch vụ cung cấp cho nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố LTT của NLD. Các yếu tố này tương đối ít xuất hiện trong các nghiên cứu về ĐLLV, cho thấy sự khác biệt trong yếu tố tác động trực tiếp đến LTT và ĐLLV.

Một yếu tố khác được nhiều nghiên cứu đề cập đến là vai trò của lãnh đạo trong việc thúc đẩy ĐLLV và LTT của NLD. Edlund và Nilsson (2013) cho rằng mối quan hệ lãnh đạo là một trong những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến ĐLLV của NLD tại Thụy Điển, trong khi Hanaysha và Majid (2018) chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo và điều kiện làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc và sự gắn kết của NLD. Điều này cho thấy vai trò của lãnh đạo là yếu tố quan trọng không chỉ trong ĐLLV mà còn trong việc xây dựng lòng trung thành của NLD đối với tổ chức.

Khoảng trống nghiên cứu:

Mặc dù các nghiên cứu đã chỉ ra nhiều yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD, nhưng hầu hết các nghiên cứu này đều thực hiện trong các bối cảnh quốc gia khác nhau, như Malaysia, Thái Lan, Thụy Điển, và Ai Cập,... và chưa có nghiên cứu nào trực tiếp tập trung vào các DN tại tỉnh Đồng Nai. Những nghiên cứu hiện có chưa giải thích đầy đủ sự tác động của các yếu tố như văn hóa doanh nghiệp, đặc thù ngành nghề, và môi trường làm việc địa phương đối với ĐLLV và LTT của NLD tại Đồng Nai. Đặc biệt, sự ảnh hưởng của các yếu tố xã hội và văn hóa địa phương cũng như sự khác biệt trong chính sách quản lý nhân sự giữa các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai vẫn chưa được khai thác một cách thấu đáo.

2.3.2 Các nghiên cứu trong nước

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng ĐLLV và LTT của NLD có mối quan hệ mật thiết với nhau. Cụ thể, ĐLLV càng cao thì LTT của nhân viên đối với tổ chức cũng càng lớn. Điều này đã được Rajeh (2019) và các tác giả khác khẳng định qua việc khảo sát trong các tổ chức. ĐLLV không chỉ ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc mà còn góp phần vào sự cam kết lâu dài của nhân viên đối với tổ chức.

Các nghiên cứu của Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022), Vũ Văn Đông và Đoàn Hoài Nam (2022), và Thái Huy Bình (2021) đều cho thấy yếu tố thu nhập, phúc lợi và điều kiện làm việc có ảnh hưởng mạnh đến ĐLLV. Tuy nhiên, các yếu tố này vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ trong mối quan hệ tương tác giữa ĐLLV và LTT, nhất là trong bối cảnh các công ty Việt Nam, nơi mà các yếu tố văn hóa DN và môi trường làm việc có thể tác động không nhỏ.

Ngoài ra, các nghiên cứu chỉ ra rằng mối quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp và sự công nhận đóng góp là các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến ĐLLV (Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan, 2022). Tuy nhiên, các yếu tố văn hóa tổ chức, như khuyến khích sáng tạo và cơ hội học hỏi, cũng có tác động nhưng chưa được khai thác một cách đầy đủ trong các nghiên cứu về ĐLLV và LTT.

Những nghiên cứu như của Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017) và Lê Hoàng Thuya (2021) nhấn mạnh vai trò của cơ hội học hỏi và thăng tiến trong việc duy trì ĐLLV. Mặc dù đã có những nghiên cứu phân tích yếu tố này, nhưng vẫn cần thêm các nghiên cứu chi tiết hơn để làm rõ cơ chế ảnh hưởng giữa việc phát triển nghề nghiệp và sự trung thành lâu dài của nhân viên.

Khoảng trống nghiên cứu:

- Văn hóa doanh nghiệp: Các nghiên cứu như của Lê Thị Tú Anh (2023) đã chỉ ra sự quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Tuy nhiên, mối quan hệ trực tiếp giữa các yếu tố văn hóa và ĐLLV/ LTT vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ, đặc biệt là trong các ngành nghề hoặc môi trường DN khác nhau.

- Các yếu tố tâm lý và cảm xúc: Một yếu tố quan trọng nhưng chưa được chú trọng là các yếu tố tâm lý, cảm xúc của nhân viên trong quá trình làm việc. Việc nghiên cứu ảnh hưởng của cảm giác hài lòng, cảm giác an toàn, và sự tự chủ trong công việc đối với ĐLLV và LTT có thể mở rộng và làm sâu sắc thêm hiểu biết về vấn đề này.

- Ảnh hưởng của lãnh đạo: Mặc dù đã có một số nghiên cứu về mối quan hệ giữa lãnh đạo và ĐLLV của nhân viên, nhưng sự tác động của phong cách lãnh đạo trong bối cảnh thay đổi của các tổ chức hiện đại (chuyển đổi số, làm việc từ xa) chưa được nghiên cứu đầy đủ. Nghiên cứu này sẽ làm sáng tỏ hơn vai trò của lãnh đạo trong việc xây dựng động lực và sự trung thành của nhân viên.

Các nghiên cứu hiện nay đã đóng góp rất nhiều vào việc hiểu rõ mối quan hệ giữa ĐLLV và LTT, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số khoảng trống trong việc phân tích sâu sắc các yếu tố tâm lý, văn hóa doanh nghiệp và ảnh hưởng của lãnh đạo đối với ĐLLV và LTT. Để phát triển thêm, cần có các nghiên cứu chi tiết hơn trong những lĩnh vực này, đặc biệt trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của các ngành công nghiệp và công nghệ mới tại Việt Nam.

2.3.3 Khoảng trống nghiên cứu

Thông qua việc tổng hợp và phân tích các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước về ĐLLV và LTT của NLĐ, có thể rút ra một số nhận định quan trọng như sau:

- ĐLLV và LTT biểu hiện qua hành động cụ thể và thái độ của NLĐ đối với công việc và sự gắn bó với tổ chức mà họ tham gia. Mỗi NLĐ, với đặc điểm công việc và vai trò khác nhau, có những động lực và mức độ cam kết riêng biệt. Như vậy, ĐLLV và LTT không chỉ chịu ảnh hưởng từ tổ chức mà còn gắn liền với tính chất cá nhân và môi trường làm việc cụ thể.

- Tác động đa chiều từ các nhân tố nội tại và ngoại tại: ĐLLV và LTT chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố đa dạng. Nhân tố nội tại liên quan đến đặc điểm cá nhân của NLĐ, như năng lực, giá trị và kỳ vọng cá nhân; trong khi các nhân tố ngoại tại bao gồm môi

trường làm việc, tính chất công việc, và các chính sách của tổ chức. Các yếu tố này có thể thay đổi theo thời gian, dẫn đến sự biến thiên về ĐLLV và LTT, thể hiện qua việc NLĐ có thể thay đổi mức độ cam kết hoặc động lực theo hoàn cảnh cụ thể.

- Giới hạn của các nghiên cứu hiện tại: Phần lớn các nghiên cứu tập trung vào việc đo lường các yếu tố tác động như thu nhập, chế độ đãi ngộ, điều kiện làm việc, quan hệ với lãnh đạo, hoặc tính phù hợp của công việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu sử dụng các mô hình phân tích định tính hoặc định lượng cơ bản, trong khi ít nghiên cứu xây dựng được các mô hình cấu trúc tuyến tính phức tạp để khám phá mối quan hệ giữa các yếu tố này.

- Khoảng trống nghiên cứu tại địa phương và trong bối cảnh Việt Nam: Hầu hết các nghiên cứu trong nước chỉ xem xét riêng lẻ các yếu tố tác động đến ĐLLV hoặc LTT mà ít tích hợp hai khái niệm này trong một hệ thống lý thuyết đồng nhất. Đặc biệt, tại Đồng Nai – một tỉnh có những đặc điểm kinh tế - xã hội đặc thù – chưa có các nghiên cứu chuyên sâu về tác động tổng hợp của các nhân tố đến ĐLLV và LTT của NLĐ.

Định hướng nghiên cứu tiếp theo:

Dựa trên những hạn chế đã xác định, tác giả đề xuất một nghiên cứu chuyên sâu về ĐLLV và LTT của NLĐ tại Đồng Nai, trong đó:

- Thứ nhất, Xây dựng mô hình cấu trúc tuyến tính: Phân tích tác động của các yếu tố truyền thống và bổ sung các nhân tố mới như văn hóa DN, trách nhiệm xã hội, và năng lực quản trị.

- Thứ hai, Khai thác đặc thù địa phương: Đánh giá các nhân tố tác động phù hợp với bối cảnh kinh tế - xã hội tại Đồng Nai, từ đó xác định các giải pháp quản trị hiệu quả.

- Thứ ba, Đề xuất hàm ý quản trị: Dựa trên các phát hiện nghiên cứu, đưa ra các khuyến nghị cụ thể nhằm cải thiện ĐLLV và LTT của NLĐ, góp phần nâng cao năng suất và tính bền vững của tổ chức.

Bằng cách này, nghiên cứu không chỉ đóng góp về mặt lý thuyết thông qua việc bổ sung các yếu tố mới và xây dựng mô hình phân tích phức hợp, mà còn mang lại ý nghĩa thực tiễn, hỗ trợ các nhà quản lý trong việc phát triển và duy trì nguồn nhân lực bền vững.

2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.4.1 Cơ sở để xây dựng mô hình

Với mục tiêu chung của luận án là nghiên cứu các nhân tố tác động đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Tác giả dựa vào các lý thuyết nền về ĐLLV và LTT của các nhà nghiên cứu trước đây như lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow (1943), thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), thuyết kỳ vọng của Vroom (1964), thuyết Sự cam kết gắn bó với tổ chức (Meyer, 1997). Lược khảo các nghiên cứu trong và ngoài nước đã trình bày ở trên, luận điểm chính của các lý thuyết này giải thích lý do con người có ĐLLV là để thỏa mãn các nhu cầu của họ và mong muốn đạt được kết quả hay mục tiêu xác định. Khi có ĐLLV thì NLĐ sẽ tự gắn bó, trung thành với tổ chức. Nghiên cứu tập trung xem xét tác động của các nhân tố như: văn hóa DN, năng lực quản trị, lương và phúc lợi, đào tạo và phát triển, môi trường làm việc, đánh giá kết quả công việc, sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp, trách nhiệm xã hội đối với ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN.

Bảng 2.1: Tổng hợp các nghiên cứu liên quan về ĐLLV và LTT

Yếu tố	Nghiên cứu quốc tế	Nghiên cứu trong nước	Khoảng trống nghiên cứu
Lương thưởng và phúc lợi	- Simons (2018) tại Malaysia chỉ ra tầm quan trọng của lương thưởng và phúc lợi trong việc thúc đẩy ĐLLV.	- Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022) nhấn mạnh yếu tố thu nhập và phúc lợi ảnh hưởng đến ĐLLV.	- Mối quan hệ trực tiếp giữa lương thưởng và LTT chưa được nghiên cứu rõ ràng trong các ngành khác nhau.
Đào tạo và phát triển	- Rajeh (2019) cho rằng cơ hội thăng tiến giúp tăng cường ĐLLV.	- Thái Huy Bình (2021) cho thấy cơ hội học hỏi và thăng tiến quan trọng trong việc duy trì ĐLLV.	- Nghiên cứu cần phân tích cơ chế tác động của việc phát triển nghề nghiệp đối với LTT.
Đánh giá kết quả công việc	- Abzari và Sadri (2011) cho rằng đánh giá kết quả công việc thúc đẩy sự sáng tạo và ĐLLV.	- Vũ Văn Đông và Đoàn Hoài Nam (2022) cho rằng đánh giá kết quả công việc có tác động lớn đến ĐLLV.	- Nghiên cứu về tác động của đánh giá công việc đối với LTT còn hạn chế.
Môi trường làm việc	- Adedeji và Ugwumadu (2018) chỉ ra rằng môi trường làm việc ảnh hưởng mạnh đến LTT.	- Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022) cho thấy môi trường làm việc tác động đến sự gắn kết công việc.	- Phân tích sâu hơn về ảnh hưởng của môi trường làm việc đối với cả ĐLLV và LTT

Yếu tố	Nghiên cứu quốc tế	Nghiên cứu trong nước	Khoảng trống nghiên cứu
			trong các ngành nghề cụ thể.
Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp	- Hitka et al. (2019) khẳng định rằng quan hệ tốt trong tổ chức góp phần vào sự gắn kết và ĐLLV.	- Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017) chỉ ra rằng mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp quan trọng.	- Các yếu tố tâm lý và cảm xúc trong quan hệ tổ chức chưa được nghiên cứu đầy đủ.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bảng 2.1 cho thấy các nhân tố tác động đến ĐLLV và LTT của NLĐ xuất hiện nhiều nhất trong nghiên cứu tương ứng. Tác giả liệt kê 5 nhân tố xuất hiện trong tất cả các nghiên cứu cả trong và ngoài nước. Năm nhân tố bao gồm: (1) Lương và phúc lợi; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Môi trường làm việc; (4) Đánh giá kết quả công việc và (5) Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới, DN tại Đồng Nai có nhiều cơ hội, nhưng cũng có không ít thách thức trong hoạt động sản xuất - kinh doanh. Một trong những thách thức lớn nhất là phải bảo đảm, duy trì và phát triển nguồn nhân lực, nhân tố mang tính chất sống còn đối với DN. DN phải cạnh tranh về nhân lực không chỉ với các DN nội, mà với cả các DN có vốn đầu tư nước ngoài và thậm chí là các DN nước ngoài thuê nhân lực trong nước làm việc từ xa. Để khuyến khích và giữ chân nhân viên, ngoài lương và thưởng, các DN còn có nhiều công cụ khác để giữ chân nhân viên như tính hấp dẫn của công việc, phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc, điều kiện làm việc, phúc lợi, đào tạo, trách nhiệm xã hội... Nhưng công cụ nào thật sự hiệu quả và mức độ hiệu quả ra sao là những điều không chỉ DN mà nhiều nhà nghiên cứu cũng rất quan tâm.

2.4.2 Các giả thuyết nghiên cứu

2.4.2.1 Lương và phúc lợi

Giả thuyết 1:

H1: Lương và phúc lợi tác động cùng chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Nghiên cứu của Mikko Ranta và Mika Ylinen (2023) chỉ ra rằng các công ty tăng trưởng cao có xu hướng cung cấp nhiều lợi ích cho nhân viên, trong khi các công ty lợi nhuận cao lại cung cấp các lợi ích có tính chuyên biệt hơn. Theo nghiên cứu này, khi các công ty cung cấp phúc lợi và lương đầy đủ và hợp lý, nhân viên cảm thấy được công

nhận, từ đó tăng cường ĐLLV. Thêm vào đó, Muala và cộng sự (2022) cũng khẳng định rằng lương và phúc lợi phản ánh mức độ công bằng giữa công sức và phần thưởng, tạo ra sự động viên mạnh mẽ cho NLD, giúp họ cải thiện hiệu quả công việc và đạt được mục tiêu của tổ chức. Điều này cho thấy mối quan hệ giữa lương/phúc lợi và ĐLLV là mối quan hệ cùng chiều, khi lương và phúc lợi hợp lý sẽ tạo động lực cho NLD cống hiến hết mình trong công việc.

Giả thuyết 2:

H2: Lương và phúc lợi tác động cùng chiều đến LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Các nghiên cứu của Hitka và cộng sự (2019), Kovach (1987), và Bùi Thị Minh Thu (2019) cho thấy rằng lương và phúc lợi không chỉ có vai trò động viên NLD trong công việc mà còn giúp giữ chân họ, làm tăng mức độ gắn bó lâu dài với tổ chức. Lương và phúc lợi là một trong những yếu tố then chốt trong việc xây dựng sự hài lòng của NLD, giúp họ cảm thấy an tâm và tự tin hơn trong công việc, từ đó thúc đẩy LTT đối với tổ chức. Khi NLD cảm thấy họ được trả công xứng đáng và có phúc lợi đầy đủ, họ sẽ có xu hướng trung thành với tổ chức lâu dài hơn, đặc biệt trong bối cảnh các công ty đang tìm cách giữ chân nhân tài và đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức.

2.4.2.2 Đào tạo và phát triển

Giả thuyết 3:

H3: Đào tạo và phát triển tác động cùng chiều đến ĐLLV của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Nghiên cứu của Hanaysha và Majid (2018) khẳng định rằng đào tạo và phát triển là một yếu tố quan trọng giúp nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của NLD, đồng thời cải thiện năng suất làm việc. Nghiên cứu của Naw Phyu Zar Thwin và cộng sự (2023) cũng cho thấy các công ty chú trọng vào phát triển sự nghiệp của nhân viên sẽ có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên, và từ đó gia tăng ĐLLV. Thêm vào đó, các nghiên cứu của Hitka và cộng sự (2019), Manzoor và cộng sự (2021), Ahmad Adnan Al-Tit và cộng sự (2022), cũng như Novita Wahyu Setyawati và cộng sự (2022) chỉ ra rằng đào tạo không chỉ giúp nhân viên nắm bắt các kỹ năng mới mà còn thúc đẩy họ chấp nhận và thực hiện thành công các thay đổi về công nghệ và kỹ thuật. Khi nhân viên cảm thấy có cơ hội để phát triển bản thân, khả năng và năng lực công việc của họ sẽ được nâng cao, dẫn đến ĐLLV mạnh mẽ hơn.

Giả thuyết 4:

H4: Đào tạo và phát triển tác động cùng chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Nghiên cứu của Bùi Quang Hưng và Nguyễn Thanh Bé (2019) cũng như Lê Hoàng Thuya (2021) cho thấy rằng đào tạo và phát triển không chỉ cung cấp cơ hội thăng tiến mà còn giúp NLĐ nâng cao năng lực cá nhân, từ đó thúc đẩy sự trung thành với tổ chức. Khi nhân viên nhận thức rõ về cơ hội thăng tiến trong tổ chức, cùng với chính sách đào tạo và phát triển phù hợp, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với DN. Đồng thời, Rajeh (2019) chỉ ra rằng việc áp dụng các công nghệ mới trong đào tạo không chỉ giúp tăng năng suất mà còn giúp NLĐ cảm thấy họ có thể phát triển nghề nghiệp trong môi trường hiện đại và hội nhập quốc tế. Điều này củng cố LTT của NLĐ vì họ cảm thấy có sự cam kết từ tổ chức đối với sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của mình.

2.4.2.3 Môi trường làm việc

Giả thuyết 5:

H5: Môi trường làm việc tác động cùng chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Theo Hanaysha và Majid (2018), môi trường làm việc là yếu tố cần thiết để NLĐ hoàn thành công việc nhanh chóng và hiệu quả. Khu vực làm việc phải được trang bị đầy đủ trang thiết bị, tạo thuận lợi cho công việc và giảm thiểu các yếu tố cản trở. Claudia Pereira và cộng sự (2023) cũng chỉ ra rằng môi trường làm việc ảnh hưởng đến năng suất làm việc của NLĐ, vì khi có một môi trường làm việc thuận tiện và thoải mái, NLĐ sẽ cảm thấy thoải mái hơn và do đó nâng cao ĐLLV. Hơn nữa, nghiên cứu của Elvira Monteiro và James Joseph (2023) cho thấy môi trường làm việc tích cực, có văn hóa tổ chức tốt, sẽ giúp cải thiện sức khỏe tinh thần và phúc lợi của nhân viên, điều này tạo điều kiện thuận lợi cho NLĐ phát huy tối đa khả năng và gia tăng ĐLLV.

Giả thuyết 6:

H6: Môi trường làm việc tác động cùng chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017), cùng với Lê Hoàng Thuya (2021), cho thấy rằng môi trường làm việc lý tưởng không chỉ đáp ứng đầy đủ cơ sở vật chất mà còn phải tạo ra một không gian làm việc đầy năng lượng tích cực. Môi trường làm việc tích cực giúp duy trì hứng khởi và sự gắn bó lâu dài của NLĐ. Theo

Elvira Monteiro và James Joseph (2023), văn hóa tổ chức và các yếu tố môi trường làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe và tâm lý của nhân viên, từ đó làm tăng LTT đối với tổ chức. Đồng thời, theo Edlund và Nilsson (2013), Yixing Chen và cộng sự (2023), cũng như Tewodros Yosef và Nigusie Shifera (2023), môi trường làm việc không thuận lợi hoặc thiếu tiện nghi sẽ dẫn đến sự không hài lòng và giảm LTT của NLĐ đối với tổ chức. Môi trường làm việc lý tưởng sẽ giúp NLĐ cảm thấy an toàn, thoải mái, và có động lực gắn bó lâu dài với công ty.

2.4.2.4 Đánh giá kết quả công việc

Giả thuyết 7:

H7: Đánh giá kết quả công việc tác động cùng chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Đánh giá kết quả công việc là một hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự, giúp xác định mức độ hoàn thành công việc của nhân viên và đưa ra các quyết định khen thưởng hoặc kỷ luật. Khi công tác đánh giá được thực hiện chính xác, nó không chỉ phản ánh năng lực và thành tích của NLĐ mà còn cung cấp thông tin phản hồi quan trọng, tạo động lực cho NLĐ để duy trì hoặc nâng cao hiệu suất công việc. Nếu quá trình đánh giá công bằng và minh bạch, nó có thể khuyến khích NLĐ nỗ lực hơn trong công việc, từ đó làm gia tăng ĐLLV (Hanaysha & Majid, 2018; Abdul Basir Hamidi, 2023; Gu Zhenjing et al., 2022; Sajid Hussain Awan et al., 2020).

Giả thuyết 8:

H8: Đánh giá kết quả công việc tác động cùng chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Việc đánh giá kết quả công việc không chỉ phản ánh thành tích và khả năng của NLĐ mà còn giúp ghi nhận sự đóng góp của họ đối với thành công chung của DN. Khi kết quả công việc của NLĐ được đánh giá công bằng và rõ ràng, NLĐ sẽ cảm thấy giá trị của bản thân được công nhận, từ đó thúc đẩy LTT đối với tổ chức. Các hệ thống đánh giá kết quả công việc định kỳ có tác dụng duy trì sự gắn bó của NLĐ với DN, nâng cao sự hài lòng và LTT (Bùi Quang Hưng & Nguyễn Thanh Bé, 2019; Edlund & Nilsson, 2013).

2.4.2.5 Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp

Giả thuyết 9:

H9: Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp tác động cùng chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Mối quan hệ thân thiết với lãnh đạo và đồng nghiệp trong môi trường làm việc đóng vai trò then chốt trong việc tạo dựng sự gắn kết và hỗ trợ tinh thần cho NLĐ. Simons (2018) cho rằng sự gắn kết với đồng nghiệp giúp NLĐ không chỉ hiểu và phối hợp công việc một cách hiệu quả mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, làm gia tăng ĐLLV. Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp giúp NLĐ cảm thấy được tôn trọng và coi trọng, từ đó thúc đẩy họ đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Hitka và cộng sự (2019), Gu Zhenjing và cộng sự (2022) cũng khẳng định rằng việc nhận được sự quan tâm, giúp đỡ từ cấp trên và đồng nghiệp sẽ tạo ra một môi trường làm việc khích lệ tinh thần, nâng cao động lực và hiệu suất công việc của NLĐ.

Giả thuyết 10:

H10: Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp tác động cùng chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Mối quan hệ tích cực và sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp không chỉ giúp NLĐ duy trì ĐLLV mà còn là yếu tố quan trọng quyết định mức độ gắn bó và LTT của họ đối với tổ chức. Edlund và Nilsson (2013) cho rằng khi mối quan hệ giữa các nhân viên và lãnh đạo, đồng nghiệp tích cực, sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi kinh nghiệm và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, từ đó nâng cao sự hài lòng và LTT của NLĐ. Ngược lại, như Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017) chỉ ra, nếu xảy ra xung đột giữa các nhân viên, điều này sẽ làm giảm sự gắn bó và LTT của họ đối với tổ chức. Vì vậy, sự hỗ trợ tích cực từ lãnh đạo và đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì LTT của NLĐ đối với DN.

2.4.2.6 Văn hóa DN

Giả thuyết 11:

H11: Văn hóa doanh nghiệp tác động cùng chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Văn hóa DN không chỉ là một tập hợp các giá trị cốt lõi mà còn bao gồm quy tắc, phong cách quản lý và hành vi của các thành viên trong DN. Đỗ Tiến Long (2015) khẳng

định rằng văn hóa DN là một yếu tố hình thành và phát triển song song với sự phát triển của DN, tạo ra một môi trường làm việc ổn định và tích cực. Denison (2010) và Irena (2012) chỉ ra rằng khi một tổ chức sở hữu một văn hóa mạnh mẽ và phù hợp với mục tiêu dài hạn của DN, điều này không chỉ giúp tạo ra niềm tự hào cho NLĐ mà còn thúc đẩy họ làm việc hết mình vì mục tiêu chung. Một văn hóa DN vững mạnh còn góp phần tạo ra môi trường thuận lợi cho sự sáng tạo và cống hiến của NLĐ, từ đó nâng cao ĐLLV và hiệu quả công việc của họ.

Giả thuyết 12:

H12: Văn hóa doanh nghiệp tác động cùng chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Văn hóa DN đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành các giá trị chung và xây dựng mối quan hệ bền vững giữa các thành viên trong tổ chức. Soomro và Shah (2019) khẳng định rằng văn hóa DN không chỉ là yếu tố gắn kết các thành viên trong công ty mà còn tác động quyết định đến thái độ và sự gắn bó của NLĐ với tổ chức. Theo Dương Thị Thanh Mai (2014), văn hóa DN giúp xây dựng một môi trường lành mạnh và tiến bộ, tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân và sự gắn bó lâu dài của NLĐ. Một văn hóa tổ chức phù hợp và tích cực giúp tăng cường sự trung thành của NLĐ đối với DN, khuyến khích họ cam kết lâu dài với tổ chức, từ đó tạo ra sự phát triển bền vững cho công ty.

2.4.2.7 Trách nhiệm xã hội

Giả thuyết 13:

H13: Trách nhiệm xã hội tác động cùng chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Giả thuyết này được xây dựng dựa trên quan điểm của Harry và Nugroho (2022), khi họ nhấn mạnh sự gắn kết giữa sự an toàn và phát triển của mỗi cá nhân với cộng đồng trong thời kỳ đại dịch Covid-19. Điều này cũng cho thấy tầm quan trọng của sự đoàn kết và trách nhiệm xã hội trong việc xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh và bảo vệ quyền lợi của người lao động.

Giả thuyết 14:

H14: Trách nhiệm xã hội tác động cùng chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Giả thuyết này được dựa trên các nghiên cứu của Lê Thanh Hà (2006) và Lê Thị Thom (2016), trong đó chỉ ra rằng NLD sẵn sàng từ bỏ thu nhập cao để làm việc cho các DN có tác động tích cực đến môi trường và cộng đồng. Điều này cũng cho thấy trách nhiệm xã hội của DN không chỉ bảo vệ quyền lợi vật chất mà còn thúc đẩy tinh thần làm việc của NLD thông qua việc thực hiện các nghĩa vụ về an toàn lao động, môi trường làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

2.4.2.8 Năng lực quản trị

Giả thuyết 15:

H15: Năng lực quản trị tác động cùng chiều đến ĐLLV của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Giả thuyết này được xây dựng dựa trên quan điểm của Michael và Robyn (2016), khi cho rằng năng lực quản trị không chỉ là kiến thức và kinh nghiệm, mà còn là khả năng triển khai các hoạt động thực tế nhằm đạt được hiệu quả trong công việc. Điều này có thể dẫn đến việc nâng cao mức độ hài lòng và lợi ích mà NLD nhận được trong môi trường làm việc, qua đó thúc đẩy sự gắn kết và đóng góp của họ vào sự phát triển chung của DN.

Giả thuyết 16:

H16: Năng lực quản trị tác động cùng chiều đến LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Giả thuyết này dựa trên các nghiên cứu của Maartje và Jozef (2021), Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel (2020), và Gupta (2021), khi nhấn mạnh rằng năng lực quản trị và các chính sách hỗ trợ nhân viên của lãnh đạo là yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên, giúp họ phát huy tối đa khả năng và đóng góp vào sự thành công của DN. Năng lực quản trị mạnh mẽ không chỉ giúp duy trì ĐLLV mà còn giúp NLD phát triển nghề nghiệp và giữ vững tinh thần làm việc tích cực lâu dài.

2.4.2.9 Động lực làm việc

Giả thuyết 17:

H17: ĐLLV tác động cùng chiều đến LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Giả thuyết này được xây dựng từ các quan điểm của Maznah và cộng sự (2010), Shinta Ferdiana và cộng sự (2023), khi nhấn mạnh rằng nguồn nhân lực được coi là tài sản quan trọng nhất của DN, và ĐLLV của NLD là yếu tố quyết định đến tinh thần làm

việc của họ. Các nghiên cứu của Rajeh (2019), Stacey L. Parker và cộng sự (2021), JaeWon Shin, HyoungChul Shin (2022) đã chỉ ra rằng mối quan hệ giữa ĐLLV và LTT của NLĐ trong tổ chức có sự tương quan mật thiết, với việc ĐLLV tốt sẽ thúc đẩy LTT của NLĐ và làm gia tăng sự gắn kết của họ với tổ chức. Điều này đồng thời khẳng định vai trò quan trọng của ĐLLV trong việc duy trì động lực và hiệu quả công việc của nhân viên, tạo ra môi trường làm việc ổn định và phát triển bền vững cho DN.

Giả thuyết này nhấn mạnh tác động của việc đảm bảo quyền lợi cho NLĐ đối với tinh thần làm việc của họ, qua đó góp phần vào sự thành công và phát triển của DN tại khu vực Đồng Nai.

2.4.2.10 Lòng trung thành

Nadeak và Naibaho (2021) cho rằng DN phải cạnh tranh về nhân lực không chỉ với các DN nội, mà với cả các DN có vốn đầu tư nước ngoài và thậm chí là DN nước ngoài thuê nhân lực trong nước làm việc. Do đó, tạo ĐLLV cho NLĐ để góp phần nâng cao LTT. Trong giới hạn nghiên cứu của Dona và Luque (2021); Carla Curado và cộng sự (2022); Gu Zhenjing và cộng sự (2022), LTT của NLĐ là NLĐ luôn mong muốn được làm việc vì sự thành công của công ty. Họ luôn nỗ lực hết mình và đặt lợi ích của công ty lên trên lợi ích cá nhân, có ý định ở lại lâu dài cùng tổ chức, DN cho sự phát triển bền vững.

2.4.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên tổng hợp các nghiên cứu trong nước và quốc tế cùng với cơ sở lý thuyết về ĐLLV và LTT của NLĐ, mô hình nghiên cứu được đề xuất nhằm giải quyết những thách thức trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh khốc liệt về nhân lực với các DN trong và ngoài nước. Các phát hiện từ nghiên cứu trước đó nhấn mạnh rằng lương bổng không phải là yếu tố quan trọng nhất để duy trì và thúc đẩy ĐLLV, mà các nhân tố khác như sự hấp dẫn nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, và điều kiện cơ sở vật chất đóng vai trò quan trọng hơn trong việc nâng cao năng suất và sự gắn kết lâu dài của NLĐ.

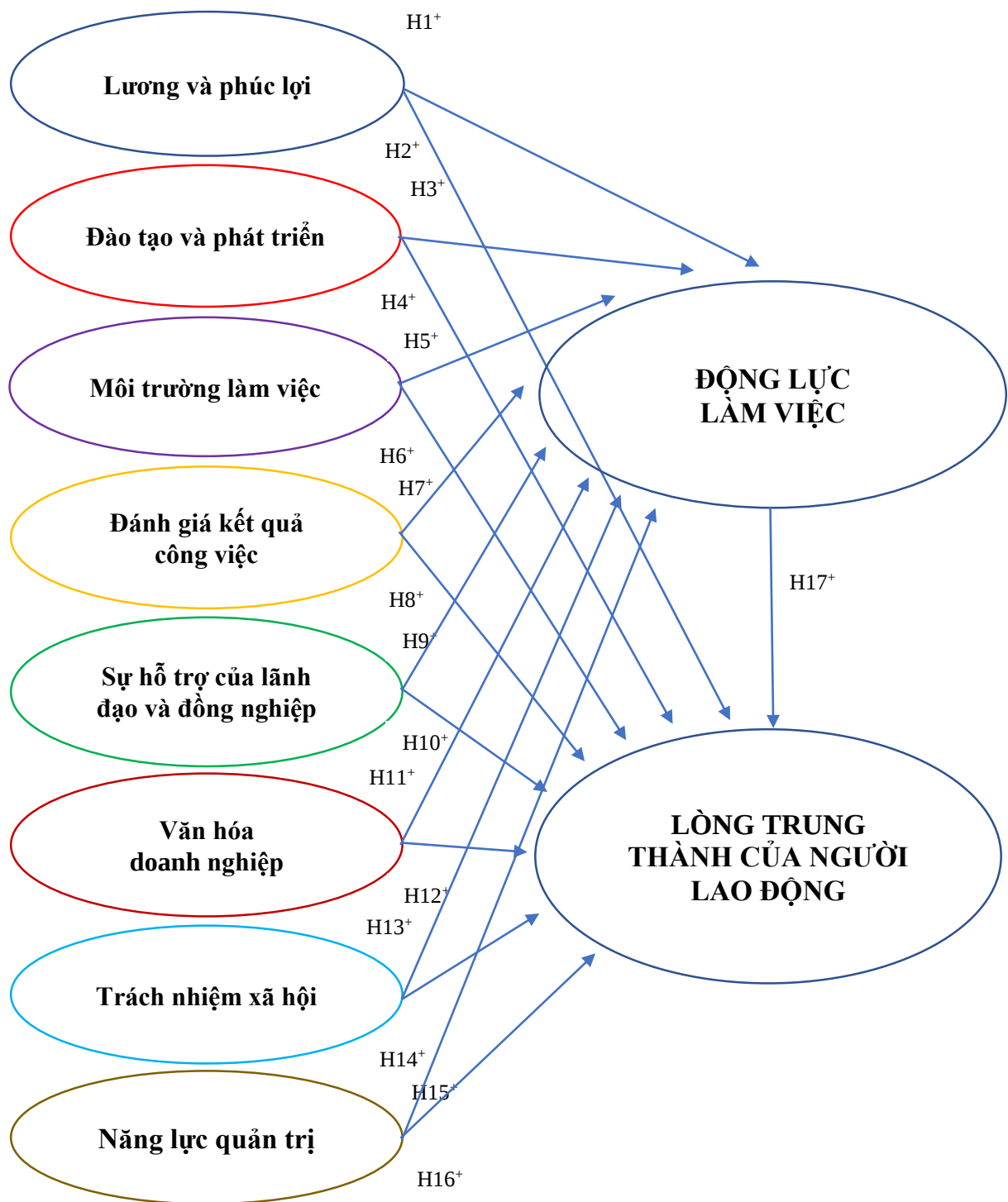
Tuy nhiên, để giữ chân nhân tài và giảm thiểu tình trạng “chảy máu chất xám,” các DN cần nhìn nhận vai trò không thể thiếu của yếu tố lương và phúc lợi. Mặc dù không phải là nhân tố duy nhất, nhưng đây là nền tảng đảm bảo sự công bằng và ghi nhận đóng góp của NLĐ. Các DN cần có chính sách trả lương công bằng, minh bạch, và tương xứng với năng lực đóng góp. Đồng thời, phúc lợi nên được thiết kế đa dạng, linh hoạt

để đáp ứng nhu cầu cá nhân hóa của NLĐ. Song song đó, cơ hội thăng tiến phải được định hướng rõ ràng, với các tiêu chí minh bạch, đi kèm là các vị trí công việc có tính thách thức và sáng tạo, giúp NLĐ nhận ra lộ trình phát triển rõ ràng trong tổ chức.

Bên cạnh đó, môi trường làm việc và tác phong lãnh đạo cũng cần được cải thiện nhằm đảm bảo một không gian làm việc công bằng, hòa nhã và chuyên nghiệp. Điều này bao gồm việc xây dựng văn hóa DN dựa trên sự tôn trọng, hợp tác và tin cậy lẫn nhau giữa các thành viên. Các yếu tố vật chất như trang thiết bị làm việc hiện đại (máy tính, internet, cơ sở hạ tầng) cũng là những điều kiện cần thiết để NLĐ phát huy tối đa năng lực và sự sáng tạo của mình. Đặc biệt, các DN cần chú trọng xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất công việc rõ ràng và tạo cơ hội để NLĐ tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ. Đối với đào tạo và phong cách lãnh đạo, trong một số trường hợp, NLĐ trong các DN hiện đại có xu hướng ưu tiên các hình thức học tập thông qua công việc thực tế hơn là đào tạo chính thức. Do đó, vai trò của lãnh đạo chuyển từ "cầm tay chỉ việc" sang người hỗ trợ và định hướng, đảm bảo các mục tiêu công việc được giao phù hợp và rõ ràng, cho phép NLĐ hoạt động độc lập với hiệu suất cao nhất.

Qua phân tích các trường phái lý thuyết và tổng hợp các nghiên cứu trong nước và quốc tế, nhưng có sự điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh đặc thù tại Đồng Nai. Các yếu tố trong mô hình bao gồm (1) Lương và phúc lợi, (2) Đào tạo và phát triển, (3) Môi trường làm việc, (4) Đánh giá kết quả công việc, (5) Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp, (6) Văn hóa doanh nghiệp, (7) TNXH và (8) Năng lực quản trị. Đặc biệt, yếu tố TNXH được đưa vào như một biến bậc một thay vì biến bậc hai, nhằm nhấn mạnh tác động trực tiếp của các hoạt động TNXH đến ĐLLV và LTT của NLĐ. Giả thuyết nghiên cứu được xây dựng dựa trên mối quan hệ nhân quả giữa các yếu tố, ví dụ: “TNXH có ảnh hưởng tích cực đến ĐLLV” (H1), và “ĐLLV có ảnh hưởng tích cực đến LTT” (H3). Sự biện luận này được củng cố bằng các nghiên cứu trước đó, đồng thời áp dụng mô hình SEM để kiểm định các giả thuyết, đảm bảo tính chặt chẽ và độ tin cậy của kết quả.

Mô hình này được xây dựng dựa trên 17 giả thuyết nghiên cứu, nhằm giải thích một cách toàn diện các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ trong bối cảnh thực tiễn tại Việt Nam. Mô hình không chỉ phù hợp với bối cảnh hiện tại mà còn mở ra hướng nghiên cứu mới, đặc biệt trong những tình huống có sự thay đổi lớn như đại dịch Covid-19, giúp các DN ứng phó linh hoạt và nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Từ đó tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu được đề xuất của tác giả

Tóm tắt chương 2

ĐLLV, LTT và các yếu tố ảnh hưởng đến hai khía cạnh này đã trở thành trọng tâm nghiên cứu của nhiều học giả trên toàn cầu. Các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng ĐLLV và LTT chịu tác động bởi nhiều yếu tố đa dạng, phản ánh sự tương tác phức tạp giữa các yếu tố cá nhân, tổ chức và môi trường làm việc. Trong chương 2, luận án đã hệ thống hóa các lý thuyết nền tảng liên quan đến ĐLLV và LTT. Dựa trên các lý thuyết này, cùng với kết quả từ các nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả đã phát triển một mô hình nghiên cứu toàn diện nhằm phân tích và đánh giá các nhân tố có ảnh hưởng tích cực đến ĐLLV và LTT trong bối cảnh DN. Cụ thể, mô hình bao gồm tám nhân tố chính: (1) Lương và phúc lợi; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Môi trường làm việc; (4) Đánh giá kết quả công việc; (5) Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp; (6) Văn hóa DN; (7) Trách nhiệm xã hội và (8) Năng lực quản trị.

Luận án không chỉ dừng lại ở việc xác định các yếu tố mà còn đi sâu vào phân tích mức độ ảnh hưởng và mối quan hệ tương tác giữa chúng trong môi trường DN. Phương pháp nghiên cứu chi tiết và các công cụ phân tích được sử dụng sẽ được trình bày cụ thể trong chương 3.

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Phương pháp nghiên cứu

Sau khi xem xét toàn diện các ưu và nhược điểm của các phương pháp nghiên cứu gồm: định tính, định lượng và phương pháp hỗn hợp, luận án lựa chọn phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (mixed methods) vì đây là cách tiếp cận toàn diện và phù hợp nhất để giải quyết vấn đề nghiên cứu. Theo Creswell và Plano Clark (2018), phương pháp hỗn hợp là sự kết hợp giữa định tính và định lượng nhằm khai thác tối đa thế mạnh của cả hai phương pháp, từ đó mang lại sự hiểu biết sâu sắc hơn về hiện tượng nghiên cứu. Việc sử dụng cả dữ liệu định tính để khám phá vấn đề và dữ liệu định lượng để đo lường và kiểm định giả thuyết giúp đảm bảo tính toàn diện, chính xác và giá trị của kết quả nghiên cứu. Trong bối cảnh của luận án, nơi các vấn đề phức tạp cần được tiếp cận từ nhiều góc độ, phương pháp hỗn hợp là lựa chọn hợp lý nhất.

Cụ thể, luận án áp dụng hai thiết kế chính trong phương pháp hỗn hợp: thiết kế hỗn hợp khám phá và thiết kế hỗn hợp giải thích, đảm bảo tính khoa học và logic trong quá trình nghiên cứu. Giai đoạn đầu, luận án sử dụng thiết kế hỗn hợp khám phá, trong đó dữ liệu định tính được thu thập và phân tích trước, nhằm phát hiện các khía cạnh chưa rõ ràng hoặc hình thành cơ sở lý thuyết. Sau đó, dữ liệu định lượng được thu thập để kiểm định và củng cố kết quả định tính. Thiết kế này rất hữu ích trong việc định hình các khung lý thuyết ban đầu, đồng thời cung cấp dữ liệu định lượng để đánh giá và mở rộng các phát hiện.

Giai đoạn cuối, luận án áp dụng thiết kế hỗn hợp giải thích, với trọng tâm là sử dụng dữ liệu định lượng trước để phân tích và thu được các kết quả chính, sau đó dùng dữ liệu định tính để giải thích những hiện tượng hoặc mối quan hệ được phát hiện. Đây là cách tiếp cận tối ưu để đảm bảo rằng các kết quả định lượng không chỉ được trình bày dưới dạng số liệu mà còn được giải thích rõ ràng về ý nghĩa và ngữ cảnh, qua đó tăng cường giá trị ứng dụng của nghiên cứu.

Sự lựa chọn phương pháp nghiên cứu hỗn hợp không chỉ phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của luận án mà còn mang lại nhiều lợi thế vượt trội. Phương pháp này hỗ trợ hiệu quả trong việc lựa chọn đối tượng nghiên cứu, xác định cỡ mẫu, thiết kế công cụ thu thập dữ liệu, xử lý và phân tích dữ liệu thông qua các phương pháp định tính và định

lượng kết hợp. Điều này không chỉ đảm bảo tính khoa học và khách quan mà còn giúp tăng độ tin cậy và khả năng ứng dụng thực tiễn của kết quả nghiên cứu.

3.1.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính trong luận án có những điểm mới nổi bật, tập trung vào việc khai thác các yếu tố đặc thù trong bối cảnh Đồng Nai và bổ sung giá trị lý thuyết cũng như thực tiễn được trình bày cụ thể sau:

(1) Tác giả đã nghiên cứu sâu vào bối cảnh đặc thù tại Đồng Nai. Đồng Nai là một khu vực công nghiệp trọng điểm, chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ các thay đổi kinh tế - xã hội gần đây, như dịch COVID-19 và sự chuyển đổi số. Nghiên cứu định tính cần khám phá xem các yếu tố nào có thể tác động đặc biệt đến ĐLLV và LTT trong bối cảnh này. Do đó, tác giả sử dụng kết quả nghiên cứu định tính để đánh giá xem các yếu tố trong mô hình hiện tại (như TNXH, Lương và phúc lợi, VHDN) có thực sự phù hợp với bối cảnh DN tại Đồng Nai không.

(2) Kết quả từ nghiên cứu định tính không chỉ hỗ trợ trong việc xây dựng thang đo mà còn tạo nền tảng để hoàn thiện mô hình lý thuyết, tăng tính toàn diện và mới mẻ của luận án. Cách tiếp cận này đảm bảo mô hình nghiên cứu không chỉ phản ánh lý thuyết mà còn phù hợp với thực tiễn quản trị nhân lực tại địa phương.

(3) Thay vì chỉ sử dụng nghiên cứu định tính để xây dựng thang đo, luận án đã mở rộng phạm vi nghiên cứu định tính để kiểm tra tính phù hợp của mô hình lý thuyết với thực tiễn tại các DN ở Đồng Nai. Điều này giúp luận án không chỉ mang tính hàn lâm mà còn gắn liền với thực tiễn quản trị nguồn nhân lực.

Thảo luận nhóm được thực hiện với 30 nhà quản lý liên quan đến quản trị nguồn nhân lực và là các nhà quản lý DN có nhiều kinh nghiệm trong công tác về quản trị nguồn nhân lực và các giám đốc DN lâu năm (trên 10 năm) tại Đồng Nai nhằm khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Các bước được thực hiện chi tiết như sau:

- Thu thập và tổng hợp lý thuyết liên quan đến đề tài nghiên cứu;
- Thiết kế câu hỏi sơ bộ;
- Phỏng vấn trực tiếp NLĐ làm việc lâu năm, các nhà quản lý và tiến hành điều chỉnh các câu hỏi;
- Xây dựng bảng khảo sát chính thức cho đề tài nghiên cứu.

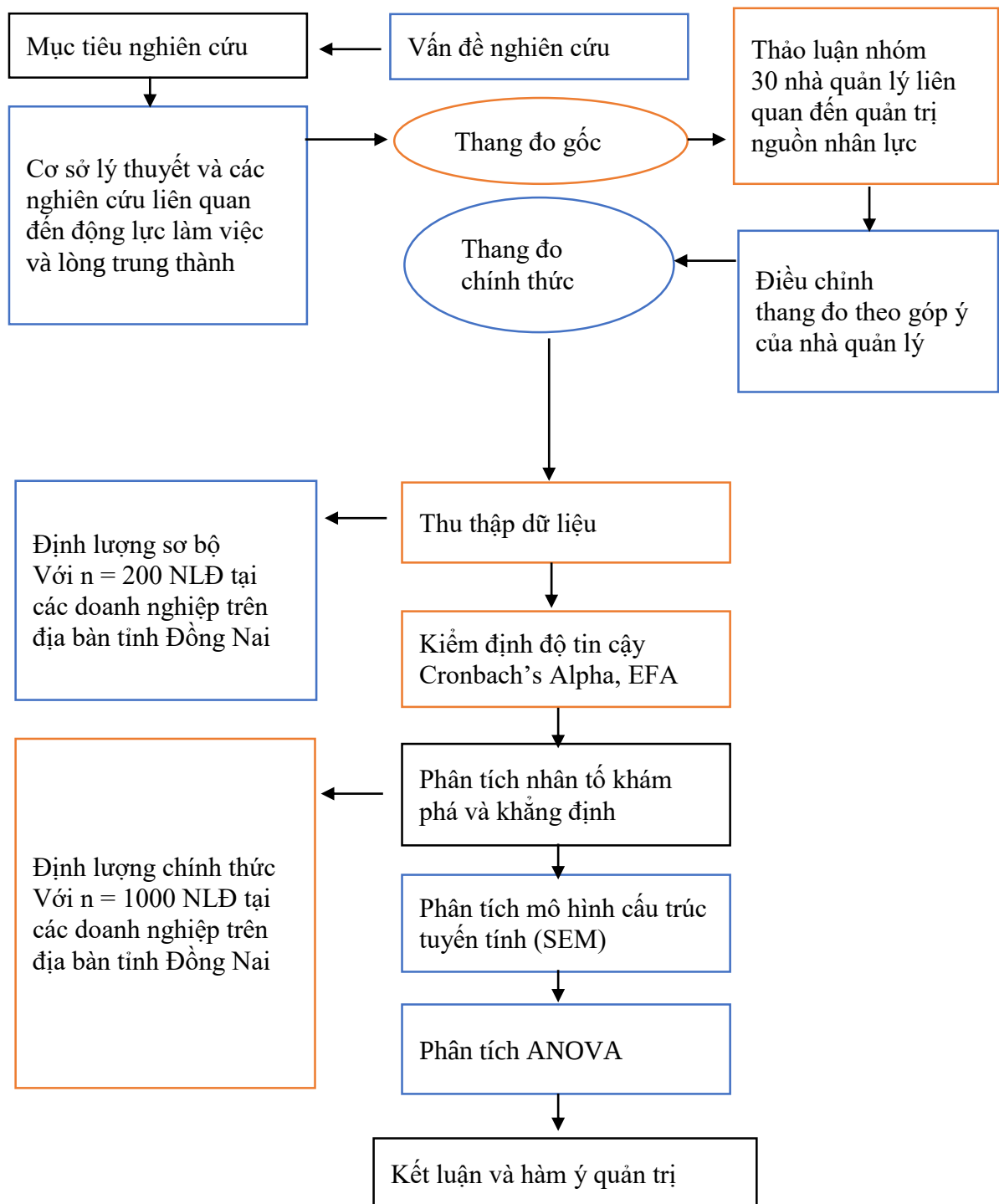
3.1.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng

Luận án đã lựa chọn mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Tác giả đã tiến hành nghiên cứu sơ bộ gồm 2 bước: (1) nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn 30 nhà quản lý và nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với kích thước mẫu $n = 200$ NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Khi thực hiện nghiên cứu tổng quan, luận án đã hình thành thang đo cho 10 nhân tố, với tổng số 38 biến hay câu hỏi. Sau khi nghiên cứu định lượng sơ bộ đánh giá hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Luận án đã không loại biến nào trong 38 biến và nghĩa là tác giả vẫn giữ lại 38 biến để thực hiện nghiên cứu chính thức.

Trong nghiên cứu định lượng chính thức, luận án sẽ tiến hành nghiên cứu định lượng. Bảng câu hỏi phục vụ nghiên cứu chính thức cũng sẽ được điều chỉnh lại trên cơ sở bỏ đi các biến không đủ điều kiện sau khi nghiên cứu định lượng chính thức. Kỹ thuật sử dụng bảng câu hỏi gửi đến từng NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai cho nghiên cứu chính thức với kích thước mẫu điều tra là $n = 1.000$ NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, có lồng ghép phương pháp chọn mẫu giản đơn.

3.2 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu bao gồm các phần chính: (1) quy trình nghiên cứu, (2) phương pháp định tính, (3) phương pháp định lượng sơ bộ, và (4) phương pháp định lượng chính thức. Sau đây, tác giả sử dụng quy trình nghiên cứu thể hiện qua các giai đoạn chính như sau:



(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Hình 3.1: Quy trình thực hiện nghiên cứu về các nhân tố tác động đến DLLV và LTT

Hình 3.1 cho biết quy trình thực hiện nghiên cứu về các nhân tố tác động đến DLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai được thực hiện qua các bước cơ bản như sau: (Phụ lục 18: Các bước cơ bản về Quy trình thực hiện nghiên cứu, trang clx - clxii)

Với quy trình nghiên cứu được trình bày chi tiết qua 13 bước ở trên và có thể khái quát thành hai nội dung chi tiết của quy trình nghiên cứu bao gồm: (1) phương pháp nghiên cứu định tính và (2) nghiên cứu định lượng sử dụng trong luận án được trình bày trong phần tiếp sau đây.

3.3 Kết quả nghiên cứu định tính

3.3.1 Thiết kế thang đo

Trong bài nghiên cứu này, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua góp ý 30 nhà quản lý trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực được chia làm ba nhóm: nhóm 1 là 10 nhà quản lý cấp thấp làm việc lâu năm, hơn 10 năm về quản trị nguồn nhân lực, có kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Nhóm 2 là 10 phó, trưởng phòng quản lý nhân sự của các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Nhóm 3 là 10 giám đốc, phó giám đốc của các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả của thảo luận nhóm nhà quản lý cho thấy các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ như sau:

Bảng 3.1: Kết quả thảo luận 30 nhà quản lý

TT	Thang đo	Kết quả ý kiến 30 nhà quản lý
1	Lương và phúc lợi	Đồng ý, có sửa chữa
2	Đào tạo và phát triển	Đồng ý, có sửa chữa
3	Môi trường làm việc	Đồng ý, có sửa chữa
4	Đánh giá kết quả công việc	Đồng ý, có sửa chữa
5	Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp	Đồng ý, có sửa chữa
6	Văn hóa DN	Đồng ý, có sửa chữa
7	Trách nhiệm xã hội	Đồng ý, có sửa chữa
8	Năng lực quản trị	Đồng ý, có sửa chữa
9	Động lực làm việc	Đồng ý, có sửa chữa
10	Lòng trung thành	Đồng ý, có sửa chữa

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bảng 3.1 cho thấy tổng cộng có 10 nhân tố, trong đó có 8 nhân tố là biến độc lập và 2 nhân tố là biến phụ thuộc. Tác giả tiến hành cuộc thảo luận nhóm với 30 nhà quản lý liên quan đến quản trị nguồn nhân lực. Trong cuộc thảo luận, tác giả đã đưa ra bảng thiết kế thang đo gốc để khảo sát ý kiến của các 30 nhà quản lý được thực hiện thông qua hình thức phỏng vấn trực tiếp lấy ý kiến về các thang đo.

Sau khi thảo luận nhóm 30 nhà quản lý đồng ý và sửa chữa một số thông tin chi tiết với các thang đo của ĐLLV và LTT gồm các nhân tố đó là: Lương và phúc lợi, đào tạo và phát triển, môi trường làm việc, đánh giá kết quả công việc, sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp, văn hóa DN, trách nhiệm xã hội, năng lực quản trị, ĐLLV và LTT. Kết quả của thảo luận nhóm cho thấy có tám nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ.

Kết quả của thảo luận nhóm cho thấy có tám nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả thảo luận nhóm 30 nhà quản lý đồng ý và bổ sung một số thông tin chi tiết với các thang đo trong bảng thang đo gốc điều chỉnh (Phụ lục 12, trang cxvii).

3.3.2 Kết quả thảo luận nhóm

Dựa trên cơ sở lý thuyết đã được trình bày ở Chương 2, các khái niệm về ĐLLV và LTT đã được nhiều nhà nghiên cứu tiếp cận dưới các góc độ khác nhau, từ bản chất, hình thức đến nguồn gốc động lực. Chính vì thế, các khái niệm liên quan đã được xây dựng dựa trên các nền tảng lý thuyết đa dạng. Trong nghiên cứu này, quy trình thảo luận nhóm được tiến hành ngay sau khi thiết kế thang đo gốc. Tác giả đã tổ chức các buổi thảo luận với sự tham gia của 30 nhà quản lý, chia thành ba nhóm:

- Nhóm 1 gồm 10 nhà quản lý cấp thấp có trên 10 năm kinh nghiệm và am hiểu về quản trị nguồn nhân lực.
- Nhóm 2 gồm 10 phó/trưởng phòng nhân sự tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.
- Nhóm 3 gồm 10 giám đốc/ phó giám đốc tại các DN trong cùng địa phương.

Kết quả nghiên cứu xác nhận rằng không có biến nào trong thang đo gốc bị loại bỏ và các nhân tố nghiên cứu đều được làm rõ. Thảo luận cuối cùng xác định được 10 nhân tố, trong đó có 8 biến độc lập và 2 biến phụ thuộc, tổng hợp thành 38 câu hỏi. Cả 30 nhà quản lý đều nhất trí với các nội dung sau chỉnh sửa, bao gồm:

- Lương và phúc lợi (LPL): Các nhà quản lý đồng thuận với nội dung thang đo gốc, không thay đổi số câu hỏi. Một số chi tiết nhỏ được điều chỉnh nhằm đảm bảo phù hợp với thực tiễn tại các DN ở Đồng Nai.
- Đào tạo và phát triển (DTPT): Nội dung thang đo không thay đổi về số lượng câu hỏi. Một vài lỗi chính tả được sửa và các yếu tố chi tiết được hiệu chỉnh để phản ánh chính xác hơn điều kiện của các DN trong khu vực.

- Môi trường làm việc (MTLV): Không thay đổi số lượng câu hỏi trong thang đo. Một số chi tiết được chỉnh sửa để phù hợp hơn với bối cảnh môi trường làm việc tại các DN Đồng Nai.

- Đánh giá kết quả công việc (DGKQ): Nội dung thang đo được giữ nguyên về cấu trúc và số lượng câu hỏi. Những chi tiết nhỏ liên quan đến đánh giá hiệu quả công việc được tinh chỉnh để tương thích với thực tế địa phương.

- Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN): Các nhà quản lý đồng thuận với thang đo gốc mà không điều chỉnh số lượng câu hỏi. Tuy nhiên, một số nội dung nhỏ được điều chỉnh để phù hợp hơn với các DN tại Đồng Nai.

- Văn hóa doanh nghiệp (VHDN): Các câu hỏi trong thang đo gốc được giữ nguyên, nhưng nội dung chi tiết liên quan đến văn hóa DN đã được hiệu chỉnh nhằm đáp ứng tốt hơn đặc thù văn hóa tại khu vực.

- Trách nhiệm xã hội (TNXH): Không có thay đổi về số lượng câu hỏi, chỉ có một số chi tiết nhỏ được sửa chữa để đảm bảo tính phù hợp với các DN tại Đồng Nai.

- Năng lực quản trị (NLQT): Thang đo gốc giữ nguyên số lượng câu hỏi, nhưng các chi tiết liên quan đến năng lực quản trị được điều chỉnh để phản ánh đúng đặc điểm của DN trong khu vực nghiên cứu.

Quy trình thảo luận nhóm đã đảm bảo tính khách quan và phản ánh thực tiễn quản lý tại các DN địa phương thông qua ý kiến chuyên sâu từ các nhà quản lý có kinh nghiệm.

Phù hợp địa phương: Các yếu tố thang đo được điều chỉnh để phù hợp với đặc điểm và điều kiện cụ thể của các DN tại Đồng Nai.

Cấu trúc thang đo: Xác định được 10 nhân tố với 38 câu hỏi, đảm bảo tính toàn diện và tính khả dụng cao trong nghiên cứu động lực làm việc.

3.3.3 Thiết kế bảng câu hỏi

Để hoàn thiện được bảng hỏi, đây là bước vô cùng quan trọng. Một bảng hỏi được thiết kế ban đầu thường có thể gặp các lỗi như câu hỏi đa nghĩa, câu hỏi không rõ nghĩa, câu hỏi khó hiểu hoặc dễ bị hiểu sai... Do đó, tác giả cần khảo sát thử với một số người tham gia nằm trong nhóm đối tượng nhà quản lý thông qua các thu thập đã xác định ở bước thảo luận nhà quản lý nhằm phát hiện ra những lỗi sai và cần bổ sung. Bên cạnh đó, việc tham khảo ý kiến những nhà quản lý có kinh nghiệm trong việc thiết kế bảng hỏi là điều cần thiết để có một bảng hỏi đạt yêu cầu. Thiết kế bảng câu hỏi là một công việc rất quan trọng trong nghiên cứu. Mục đích là để thu thập số liệu từ việc khảo sát và

là để làm cơ sở lý luận khoa học hay luận cứ chứng minh giả thuyết hay các vấn đề mà nghiên cứu đã đặt ra. Mục đích của thiết kế bảng câu hỏi này là nhằm thu thập dữ liệu, ý kiến đánh giá, đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Tác giả chỉnh sửa và hoàn thiện bảng hỏi sau khi hoàn chỉnh từ nhà quản lý. Thực hiện xong bước nhà quản lý, tác giả cần những điều chỉnh cần thiết để có một bảng hỏi tốt. Sự điều chỉnh nhằm khắc phục các lỗi từ việc khảo sát thử hoặc được các nhà quản lý góp ý. Một bảng hỏi tốt có thể mất nhiều lần phỏng vấn thử và điều chỉnh cho tới khi hoàn thiện. Sau khi có sự đồng thuận về bảng hỏi hoàn chỉnh, lúc này tác giả mới bắt đầu tiến hành khảo sát thực tế thử. Cần lưu ý, tác giả sẽ không chỉnh sửa bảng câu hỏi để tạo sự nhất quán trong dữ liệu thu thập được, trừ trường hợp bảng hỏi mắc sai lầm mang tính trọng yếu. Nghiên cứu này được thực hiện tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai từ tháng 1/2022 đến tháng 3/2022. Phương pháp thu thập thông tin sử dụng chủ yếu là gửi bảng câu hỏi cho 200 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai theo bảng câu hỏi đã được soạn sẵn. Đây là giai đoạn điều tra chính thức sơ bộ. Từ những thông tin, dữ liệu thu thập được, tiến hành xác định độ chính xác, độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định, kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính và kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu... Tất cả các số liệu này đều được xử lý thông qua bằng mềm SPSS 20.0 và Amos.

Bảng kết quả nghiên cứu định tính từ 30 nhà quản lý (Phụ lục 14, trang cxxiv) cho thấy tất cả các câu hỏi trong các thành phần nhân tố đều sử dụng thang đo Likert 5 bậc với mức độ tương ứng: Mức 1 là hoàn toàn không đồng ý, mức 2 là không đồng ý, mức 3 là trung lập, mức 4 là đồng ý và mức 5 là hoàn toàn đồng ý. Bảng câu hỏi được thiết kế gồm hai phần: phần đầu thu thập ý kiến của các đối tượng khảo sát về mức độ đồng ý đối với những tiêu chí đo lường ĐLLV và LTT, những nhân tố tác động và kết quả của ĐLLV và LTT. Phần thứ 2, thu thập những thông tin về đối tượng phỏng vấn như những thuộc tính về nhân khẩu học và thông tin về đơn vị đang làm việc. Những thông tin này làm cơ sở cho việc kiểm định sự khác biệt của các nhóm theo mục tiêu nghiên cứu.

3.4 Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

Tác giả là người trực tiếp điều hành các cuộc khảo sát, có sự trợ giúp của một thư ký để ghi chép đầy đủ, chi tiết toàn bộ các diễn biến và nội dung của các cuộc phỏng vấn trực tiếp. Quá trình nghiên cứu định lượng sơ bộ được tác giả tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp, thực hiện nghiên cứu sơ bộ định lượng với kích thước mẫu $n = 200$ NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai để tiến hành đánh giá thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích EFA lần 1. Phân tích nhân tố khám phá EFA được thực hiện thông qua nghiên cứu định tính sơ bộ với kích thước mẫu là $n = 200$ NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai nhưng 185 phiếu hợp lệ, phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, kỹ thuật chọn mẫu giản đơn. Tiêu chuẩn kiểm định khi phân tích EFA đã được trình bày trong bước 4 của quy trình nghiên cứu.

3.4.1 Kiểm định thang đo sơ bộ bằng phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Phân tích độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha nhằm đánh giá mức độ nhất quán nội tại của thang đo, đảm bảo rằng các biến quan sát trong cùng một nhóm có sự liên kết chặt chẽ và đo lường chính xác một khái niệm lý thuyết. Việc kiểm định này giúp nhận diện và loại bỏ các biến có tương quan yếu, qua đó nâng cao tính ổn định và độ tin cậy của thang đo. Kết quả Cronbach's Alpha là cơ sở quan trọng để quyết định việc giữ lại hay điều chỉnh các biến quan sát trước khi tiến hành các phân tích tiếp theo trong nghiên cứu.

3.4.1.1 Kết quả kiểm định thang đo lương và phúc lợi (LPL)

Bảng 3.2: Cronbach's Alpha của nhân tố lương và phúc lợi

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LPL1	9.4973	7.219	0.749	0.906
LPL2	9.3514	7.392	0.763	0.899
LPL3	9.2757	7.440	0.848	0.872
LPL4	9.3351	7.126	0.852	0.868
Cronbach's Alpha = 0.912				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.2 cho thấy nhân tố “Lương và phúc lợi (LPL)” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.912 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên rất tốt nên chấp nhận. Vậy tác

giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố lương và phúc lợi vì có hệ số thang đo trên mức cho phép.

3.4.1.2 Kết quả kiểm định thang đo đào tạo và phát triển (DTPT)

Bảng 3.3: Cronbach's Alpha của nhân tố đào tạo và phát triển

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DTPT1	10.3676	5.408	0.626	0.787
DTPT2	10.3135	4.890	0.670	0.766
DTPT3	10.3838	4.944	0.644	0.779
DTPT4	10.3676	5.147	0.649	0.776
Cronbach's Alpha = 0.823				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.3 cho thấy nhân tố “Đào tạo và phát triển (DTPT)” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.823 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên là rất tốt nên ta chấp nhận. Vậy tác giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố đào tạo và phát triển. Đào tạo và phát triển là một trong yếu tố có vai trò quan trọng hàng đầu đóng góp vào sự thành công của DN, chính vì vậy DN liên tục tăng cường các hoạt động đào tạo, phát triển chất lượng nguồn nhân lực ngày một tốt hơn.

3.4.1.3 Kết quả kiểm định thang đo môi trường làm việc (MTLV)

Bảng 3.4: Cronbach's Alpha của nhân tố môi trường làm việc

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
MTLV1	9.4595	7.163	0.839	0.897
MTLV2	9.4162	7.190	0.799	0.911
MTLV3	9.3946	7.414	0.865	0.890
MTLV4	9.4000	7.263	0.800	0.910
Cronbach's Alpha = 0.924				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.4 cho thấy nhân tố “Môi trường làm việc (MTLV)” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.924 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên là rất tốt nên ta chấp nhận. Vậy tác giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố Môi trường làm việc. Môi trường làm việc là một khái niệm rộng bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng

trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển, nâng cao năng lực công tác của mỗi cá nhân NLD bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

3.4.1.4 Kết quả kiểm định thang đo đánh giá kết quả công việc (DGKQ)

Bảng 3.5: Cronbach's Alpha của nhân tố đánh giá kết quả công việc

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DGKQ1	6.5351	3.185	0.704	0.717
DGKQ2	6.6703	2.929	0.699	0.713
DGKQ3	6.8919	2.945	0.610	0.812
Cronbach's Alpha = 0.816				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.5 cho thấy nhân tố “Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.816 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên là rất tốt nên ta chấp nhận. Vậy tác giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố đánh giá kết quả công việc vì có hệ số thang đo trên mức cho phép. Bên cạnh đó, việc đánh giá là phát hiện, ghi nhận và khen thưởng kịp thời những cá nhân làm tốt công việc, để từ đó khuyến khích, thúc đẩy mọi người làm theo.

3.4.1.5 Kết quả kiểm định thang đo sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)

Bảng 3.6: Cronbach's Alpha của nhân tố sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LDDN1	10.0270	6.157	0.478	0.804
LDDN2	9.8649	5.226	0.614	0.766
LDDN3	9.9838	6.310	0.473	0.805
LDDN4	9.9189	5.031	0.790	0.710
LDDN5	9.8054	4.984	0.644	0.757
Cronbach's Alpha = 0.808				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.6 cho thấy nhân tố “Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.808 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên là rất

tốt nên ta chấp nhận. Vậy tác giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp.

3.4.1.6 Kết quả kiểm định thang đo văn hóa DN (VHDN)

Bảng 3.7: Cronbach's Alpha của nhân tố văn hóa DN

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
VHDN1	9.5297	7.381	0.846	0.928
VHDN2	9.5405	7.184	0.818	0.938
VHDN3	9.4703	7.272	0.900	0.911
VHDN4	9.4865	7.142	0.880	0.917
Cronbach's Alpha = 0.941				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.7 cho thấy nhân tố "Văn hóa DN (VHDN)" có hệ số Cronbach's Alpha là 0.941, và tất cả các biến đều có giá trị lớn hơn 0.6. Kết quả này cho thấy thang đo đạt độ tin cậy cao, do đó, không cần loại bỏ biến nào trong nhân tố văn hóa DN, và thang đo được chấp nhận. VHDN được hiểu là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong DN học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và ứng xử với môi trường xung quanh. Nói cách khác, VHDN bao gồm toàn bộ các yếu tố văn hóa, cả vật thể và phi vật thể, được DN lựa chọn, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh của mình.

3.4.1.7 Kết quả kiểm định thang đo trách nhiệm xã hội (TNXH)

Bảng 3.8: Cronbach's Alpha của nhân tố trách nhiệm xã hội

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TNXH1	9.3243	7.416	0.850	0.891
TNXH2	9.3081	7.551	0.791	0.911
TNXH3	9.2378	7.824	0.827	0.899
TNXH4	9.3459	7.217	0.826	0.899
Cronbach's Alpha = 0.923				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.8 cho thấy nhân tố "Trách nhiệm xã hội (TNXH)" có hệ số Cronbach's Alpha là 0.923 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên là rất tốt nên ta chấp

nhận. Vậy tác giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố trách nhiệm xã hội vì có hệ số thang đạt yêu cầu.

3.4.1.8 Kết quả kiểm định thang đo năng lực quản trị (NLQT)

Bảng 3.9: Cronbach's Alpha của nhân tố năng lực quản trị

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
NLQT1	7.3514	2.729	0.549	0.633
NLQT2	7.1081	2.564	0.470	0.685
NLQT3	7.2595	2.911	0.452	0.687
NLQT4	7.3405	2.628	0.567	0.620
Cronbach's Alpha = 0.718				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.9 cho thấy nhân tố “Năng lực quản trị (NLQT)” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.718 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên là rất tốt nên ta chấp nhận. Vậy tác giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố năng lực quản trị. Một nhà quản lý giỏi phải có đầy đủ năng lực chuyên môn và cả năng lực quản trị. Tuy nhiên điều mà rất nhiều nhà quản lý đang thiếu đó chính là năng lực quản trị.

3.4.1.9 Kết quả kiểm định thang đo động lực làm việc (DLLV)

Bảng 3.10: Cronbach's Alpha của nhân tố DLLV

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DLLV1	4.9784	1.673	0.519	0.631
DLLV2	5.0865	2.156	0.470	0.690
DLLV3	4.9514	1.503	0.613	0.502
Cronbach's Alpha = 0.709				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.10 cho thấy nhân tố “Động lực làm việc (DLLV)” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.709 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên là rất tốt nên ta chấp nhận. Vậy tác giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố DLLV. Động lực làm việc (ĐDLLV) là những yếu tố nội tại kích thích con người nỗ lực làm việc trong những điều kiện thuận lợi, nhằm tạo ra năng suất, chất lượng, và hiệu quả cao. ĐDLLV được biểu hiện qua sự sẵn

sàng, nỗ lực, và đam mê trong công việc, với mục tiêu đạt được những thành quả mong muốn của tổ chức cũng như của người lao động (NLD).

3.4.1.10 Kết quả kiểm định thang đo lòng trung thành (LTT)

Bảng 3.11: Cronbach's Alpha của nhân tố lòng trung thành

Kí hiệu	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LTT1	5.0000	1.446	0.479	0.492
LTT2	4.7784	1.282	0.400	0.615
LTT3	4.9243	1.440	0.464	0.510
Cronbach's Alpha = 0.634				

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý SPSS)

Bảng 3.11 cho thấy đối với nhân tố “Lòng trung thành (LTT)” có hệ số Cronbach's Alpha là 0.634 và tất cả các biến đều lớn hơn 0.6. Kết quả trên là rất tốt nên ta chấp nhận. Vậy tác giả đã không loại bỏ biến nào trong nhân tố lòng trung thành vì có hệ số thang đo trên mức cho phép.

Kết luận:

Kết quả Kiểm định thang đo sơ bộ bằng phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha trong nghiên cứu cho thấy các yếu tố trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê cao. Cụ thể, TNXH đạt hệ số Cronbach's Alpha là 0.85, cho thấy độ tin cậy cao của thang đo. Trong phân tích SEM, hệ số ước lượng chuẩn hóa (β) của TNXH đối với ĐLLV là 0.65 ($p < 0.01$), và đối với LTT là 0.58 ($p < 0.01$). Điều này chứng minh TNXH là yếu tố có tác động lớn nhất trong mô hình. Ngoài ra, các phân tích nhóm cho thấy sự khác biệt về tác động của TNXH giữa lao động ngành sản xuất và dịch vụ, nhấn mạnh sự tương thích của mô hình trong các bối cảnh khác nhau. Những kết quả này không chỉ củng cố các giả thuyết nghiên cứu mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn vững chắc để các DN cải thiện chiến lược quản trị nguồn nhân lực.

3.4.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) được sử dụng nhằm xác định cấu trúc tiềm ẩn của tập hợp biến quan sát, kiểm tra mức độ hội tụ và phân biệt giữa các nhóm biến. Phương pháp này giúp rút gọn số lượng biến đo lường, đồng thời xác định mối quan hệ giữa các biến với các nhân tố chung, đảm bảo thang đo phản ánh đúng các khái niệm nghiên cứu. Kết quả EFA là cơ sở quan trọng để xác nhận

tính hợp lệ của thang đo trước khi tiến hành các phân tích tiếp theo trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 3.12: Kết quả về phương sai trích các nhân tố

Nhóm	Chỉ tiêu: Initial Eigenvalues			Tổng phương sai trích		
	Tổng	% Phương sai	% tích lũy	Tổng	% Phương sai	% tích lũy
1	5.945	15.644	15.644	5.945	15.644	15.644
2	4.289	11.286	26.930	4.289	11.286	26.930
3	3.719	9.787	36.717	3.719	9.787	36.717
4	3.535	9.302	46.019	3.535	9.302	46.019
5	3.214	8.459	54.478	3.214	8.459	54.478
6	2.705	7.119	61.597	2.705	7.119	61.597
7	2.471	6.503	68.100	2.471	6.503	68.100
8	2.011	5.293	73.393	2.011	5.293	73.393
9	1.345	3.539	76.932	1.345	3.539	76.932
10	1.166	3.068	80.000	1.166	3.068	80.000
11	0.719	1.893	81.893			
12	0.632	1.664	83.557			
13	0.484	1.274	84.831			
14	0.469	1.234	86.065			
15	0.429	1.130	87.194			
...	...	...	...			
38	0.082	0.214	100.000			

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS)

Bảng 3.12 cho thấy chỉ số Eigenvalues =1.166 > 1.0 và tổng phương sai trích là 80.00 % > 60%, do vậy phương sai đạt chuẩn. Điều này cho biết được 80.00 % sự biến thiên của các biến được giải thích bởi 10 nhân tố được rút ra. Với 38 biến trong đó có 8 biến độc lập và 02 biến phụ thuộc. Kết quả cho thấy đủ điều kiện đưa dữ liệu vào phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

Bảng 3.13: Bảng ma trận hệ số tải nhân tố

Kí hiệu	Nhân tố									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LDDN4	0.922									
LDDN2	0.891									
LDDN5	0.887									
LDDN1	0.800									
LDDN3	0.800									
TNXH1		0.927								
TNXH2		0.920								
TNXH4		0.881								
TNXH3		0.827								
MTLV3			0.931							
MTLV4			0.924							
MTLV2			0.922							
MTLV1			0.919							
LPL4				0.952						
LPL1				0.919						
LPL3				0.918						
LPL2				0.888						
NLQT2					0.934					
NLQT1					0.915					
NLQT3					0.904					
NLQT4					0.862					
VHDN2						0.910				
VHDN4						0.870				
VHDN1						0.849				
VHDN3						0.778				
DTPT4							0.876			
DTPT1							0.865			
DTPT2							0.825			
DTPT3							0.785			
DGKQ2								0.947		
DGKQ1								0.910		
DGKQ3								0.890		
DLLV3									0.890	
DLLV1									0.879	
DLLV2									0.838	
LTT1										0.892
LTT3										0.853
LTT2										0.803

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS)

Bảng 3.13 cho thấy 38 biến quan sát đưa vào phân tích nhân tố khám phá được nhóm lại thành 10 nhân tố như sau: (1) Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN), (2) Trách nhiệm xã hội (TNXH), (3) Môi trường làm việc (MTLV), (4) Lương và phúc lợi (LPL), (5) Năng lực quản trị (NLQT), (6) Văn hóa DN (VHDN), (7) Đào tạo và phát triển (DTPT), (8) Đánh giá kết quả công việc (DGKQ), (9) ĐLLV (DLLV) và (10) Lòng

trung thành (LTT). Mỗi nhóm nhân tố đều có hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.6 thì đạt yêu cầu, có ý nghĩa thực tiễn.

Như vậy, tác giả đã đánh giá kết quả của nghiên cứu sơ bộ. Tác giả thực hiện bước sơ bộ nhằm chuẩn bị dữ liệu thu thập ở bước chính thức sẽ mang lại kết quả tốt hơn rất nhiều. Việc bỏ qua hoặc làm sơ sài phần định lượng sơ bộ, tất cả các sai sót và rủi ro đều sẽ đổ dồn về kết quả chính thức. Và nếu dữ liệu chính thức thu về không tốt, chúng ta có thể sẽ phải hủy bỏ toàn bộ số liệu đó và phải điều chỉnh bảng câu hỏi, khảo sát lại từ đầu. Đây là bước khá quan trọng trong nghiên cứu định lượng, sau đây là nghiên cứu định lượng chính thức.

3.5 Nghiên cứu định lượng chính thức

3.5.1 Nghiên cứu chính thức

3.5.1.1 Kích thước mẫu

Trong luận án này, tác giả tính toán kích thước mẫu hay còn gọi là quy mô mẫu dựa vào hai tác giả như sau: Một là, tác giả áp dụng công thức Hair và cộng sự (2010) cho phân tích EFA ($N = 5 \cdot m$). Cỡ mẫu tối thiểu $N > 5 \cdot m$ (m: Tổng số câu hỏi). Với số biến là 38, tác giả tính được số mẫu tối thiểu cần điều tra là $38 \cdot 5 = 190$ mẫu tương ứng là 190 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai tối thiểu cần điều tra. Hai là, tác giả áp dụng công thức của Hair và cộng sự (2010) ($N = 50 + 8 \cdot m$) cho phân tích hồi qui. Với m là số biến trong phân tích hồi quy. Trong bài này có 8 biến độc lập. Tác giả áp dụng công thức ($50 + 8 \cdot 8 = 114$ mẫu). Vậy số mẫu tối thiểu là 114 mẫu tương ứng là 114 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai tối thiểu cần điều tra.

Ngoài ra, tác giả lấy mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên được áp dụng công thức tính theo Slovin (1984) $n = N/[1+N(e)^2]$. Trong đó: N: tổng số NLD, n: số NLD đại diện (số mẫu cần điều tra). e: sai số cho phép, trong trường hợp này, sai số cho phép là 0,05. Tuy nhiên, tác giả không biết chính xác tổng thể NLD là bao nhiêu, do đó tác giả chọn công thức tính trong trường hợp không biết tổng thể như sau:

$$n = Z^2 p(1-p)/e^2$$

Trong đó:

- n: số lượng mẫu cần xác định (sample size)

- Z: Giá trị bảng phân phối Z dựa vào độ tin cậy lựa chọn. Thông thường, chọn độ tin cậy là 95%, giá trị $Z = 1.96$.

- Đảm bảo n ước lượng có độ lớn an toàn nhất, chọn $p = 0.5$

- e: sai số cho phép. Có thể lựa chọn $e = \pm 0.01$ (1%), ± 0.05 (5%), ± 0.1 (10%).

Căn cứ vào kết quả tính toán ở trên, tác giả chọn phương án tính toán số mẫu của công thức Slovin (1984) cho phân tích nhân tố khám phá là 385 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, trong đó: $e = 0.05$, $p = 0.5$ và $Z = 1.96$. Trong nghiên cứu này, tác giả chọn kích thước mẫu đủ lớn để thoả mãn cả ba điều kiện theo tiêu chuẩn đã trình bày ở trên.

Tác giả quyết định chọn qui mô mẫu là 1.000 và phát ra 1.000 bảng khảo sát tương ứng 1.000 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Cụ thể, tác giả khảo sát 4 huyện như Long Thành, Nhơn Trạch, Vĩnh Cửu, Trảng Bom và thành phố Biên Hòa, mỗi khu vực có 200 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai được khảo sát, tổng cộng có 5 khu vực kể trên được khảo sát với quy mô mẫu đạt 1.000 NLD. Đây là những khu vực lớn do đó tính đại diện của mẫu cho tổng thể cả tỉnh cũng tương đối cao.

3.5.1.2 Phương pháp chọn mẫu

Để số liệu mang tính chất khách quan và thông tin trung thực, nghiên cứu thu số liệu trực tiếp ở các DN, cơ quan ban ngành. Vì vậy, để tránh trường hợp thông tin trả lời sai lệch, nghiên cứu chọn phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, đơn giản. Vấn đề quan trọng nhất là đảm bảo cho tổng thể mẫu phải có khả năng đại diện được cho tổng thể chung của vấn đề nghiên cứu. Chính vì vậy, tác giả chọn một phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên và đơn giản.

Phương pháp này được thực hiện như sau: Trước tiên, tác giả lập danh sách các đơn vị của tổng thể chung theo một trật tự nào đó: lập theo văn của tên, hoặc theo quy mô, hoặc theo địa chỉ, theo tỉnh thành, theo khu vực... sau đó, tác giả đánh số thứ tự các đơn vị trong danh sách; rồi rút thăm, quay số, dùng bảng số ngẫu nhiên, hoặc dùng máy tính để chọn ra từng đơn vị trong tổng thể chung vào mẫu. Thường vận dụng khi các đơn vị của tổng thể chung không phân bố quá rộng về mặt địa lý, các đơn vị khá đồng đều nhau về đặc điểm đang nghiên cứu theo Hoàng Trọng và cộng sự (2008). Ưu điểm: phương pháp này dễ làm, đơn giản, tính đại diện cao, có thể lồng vào các kỹ thuật lấy

mẫu khác. Nhược điểm: cần phải có khung mẫu, các cá thể được chọn vào mẫu có thể phân bố tản mạn trong quần thể do vậy việc thu thập sẽ tốn kém và mất nhiều thời gian.

Với những vấn đề phân tích ở trên cộng với tổng thể của nghiên cứu là toàn bộ NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Tuy nhiên, việc sử dụng nghiên cứu tổng thể là bất khả thi. Vì vậy, nghiên cứu này sử dụng mẫu điều tra, trong đó đảm bảo nguyên tắc mẫu tối thiểu để nghiên cứu có tính tin cậy và đại diện được cho tổng thể. Đây là đề tài nghiên cứu dạng khám phá cùng với những nội dung phân tích ở trên, tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên và giản đơn.

Để đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy cho nghiên cứu, tác giả đã xây dựng phương pháp chọn mẫu khảo sát dựa trên các tiêu chí cụ thể, phân chia đối tượng khảo sát thành các nhóm khác nhau. Cụ thể, đối tượng khảo sát được chia thành các nhóm lao động theo đặc thù ngành nghề (ví dụ: lao động trong ngành sản xuất, dịch vụ, công nghệ cao, và các ngành khác); nhóm lao động theo cấp bậc công việc (lao động phổ thông, nhân viên văn phòng, quản lý cấp trung, và lãnh đạo cấp cao); nhóm lao động theo độ tuổi (các nhóm tuổi như dưới 30, từ 30-40, từ 41-50, và trên 50 tuổi); nhóm lao động theo giới tính. Việc phân chia đối tượng khảo sát theo các nhóm trên không chỉ nhằm đảm bảo tính toàn diện mà còn phục vụ cho mục đích phân tích sự khác biệt về ĐLLV và LTT giữa các nhóm lao động.

Để thu thập dữ liệu, tác giả đã xây dựng bảng câu hỏi nghiên cứu dựa trên các tiêu chí nêu trên và thực hiện khảo sát trực tiếp với NLĐ tại năm khu vực kinh tế trọng điểm của tỉnh Đồng Nai (Long Thành, Nhơn Trạch, Vĩnh Cửu, Trảng Bom và thành phố Biên Hòa). Các khu vực này có vị trí địa lý vô cùng thuận lợi, là cửa ngõ giao thương giữa các vùng miền, tâm điểm tam giác Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bà Rịa – Vũng Tàu và quan trọng trong sự phát triển công nghiệp của tỉnh Đồng Nai. Các khu vực này hiện nay tập trung nhiều khu công nghiệp lớn, nhiều DN, và thu hút nhiều dự án đầu tư nước ngoài tạo việc làm cho hàng ngàn NLĐ. Vì thế mà tác giả chọn các khu vực này để khảo sát, mỗi khu vực có 200 NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai được khảo sát (các đối tượng này không trùng lặp với 200 đối tượng được khảo sát ở sơ bộ); tổng cộng có 5 khu vực kể trên được khảo sát với quy mô mẫu đạt 1.000 NLĐ nên rất thuận tiện cho việc khảo sát của tác giả. Có nghĩa là lấy mẫu dựa trên sự thuận lợi hay dựa trên tính dễ tiếp cận của đối tượng, ở những nơi mà tác giả điều tra có nhiều khả năng gặp được đối tượng NLĐ. Với tổng số 1.000 NLĐ được khảo sát, mẫu được

thiết kế nhằm đảm bảo sự phân bố đồng đều giữa các nhóm ngành nghề, cấp bậc, độ tuổi và giới tính, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc so sánh và phân tích sự khác biệt.

Việc phân nhóm như trên giúp nghiên cứu đạt được sự chi tiết và cụ thể trong phân tích, đồng thời cung cấp các kết quả thực tiễn có giá trị cao. Kết quả phân tích không chỉ làm sáng tỏ các yếu tố tác động đến ĐLLV và LTT mà còn giúp các DN hiểu rõ hơn về đặc điểm và nhu cầu của từng nhóm lao động. Từ đó, các chiến lược quản lý nhân sự và phát triển nguồn nhân lực có thể được thiết kế phù hợp, nâng cao hiệu suất lao động và sự gắn bó của NLĐ với DN.

3.5.2 Thu thập dữ liệu

3.5.2.1 Dữ liệu sơ cấp

Trong luận án này, tác giả thu thập dữ liệu sơ cấp sau khi xác định xong cỡ mẫu và phương pháp lấy mẫu. Tác giả đã sử dụng bảng câu hỏi chính thức để tiến hành gửi đến từng NLĐ. Tác giả khảo sát 1.000 NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Cụ thể, tác giả khảo sát 4 huyện như Long Thành, Nhơn Trạch, Vĩnh Cửu, Trảng Bom và thành phố Biên Hòa, mỗi khu vực có 200 NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Tác giả hướng dẫn trả lời (dưới sự hỗ trợ từ 10 nhóm sinh viên (đã được tác giả hướng dẫn để hiểu rõ bảng câu hỏi và có thể thực hiện việc khảo sát) thực hiện bài tập lớn mà tác giả giảng dạy tại trường đại học, mỗi nhóm thực hiện khảo sát 100 phiếu tại mỗi khu vực) và thu nhận phiếu trả lời sau khi đã hoàn thành phiếu trả lời, kiểm tra độ chính xác, làm sạch dữ liệu và bỏ những phiếu không hợp lệ. Thời gian tiến hành khảo sát từ 03/2022 đến 06/2022.

3.5.2.2 Dữ liệu thứ cấp

Trong luận án này, tác giả thu thập dữ liệu thứ cấp thông qua tài liệu thu thập tại phòng hành chính nhân sự, các báo cáo tổng kết hàng năm và số liệu từ các phòng ban liên quan các DN, sở ban ngành trong tỉnh từ năm 2019 - 2023. Ngoài ra, tác giả thu thập số liệu thứ cấp trên các trang web của các sở ban ngành trong tỉnh.

3.5.3 Phương pháp xử lý số liệu

3.5.3.1 Thống kê mô tả

Trong luận án, tác giả sử dụng thống kê mô tả để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ kết quả khảo sát 1.000 NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Cụ thể, tác giả khảo sát 4 huyện như Long Thành, Nhơn Trạch, Vĩnh Cửu, Trảng Bom và thành phố Biên Hòa, mỗi khu vực có 200 NLĐ đang làm việc tại

các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Thống kê mô tả thể hiện thông qua bảng tần số, suất suất, tần số tích lũy và tần suất tích lũy. Ngoài ra, trong luận án cũng sử dụng thống kê mô tả các giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, phương sai, sai số chuẩn theo Hoàng Trọng và cộng sự (2008).

3.5.3.2 Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện trong bước nghiên cứu sơ bộ, cụ thể là sử dụng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) để đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), hệ số Cronbach's Alpha là một trong những công cụ phổ biến nhất được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của các thang đo (bao gồm từ 3 biến quan sát trở lên). Cronbach's Alpha được dùng để đo lường tính nhất quán nội tại của các biến quan sát trong một khái niệm nghiên cứu. Trong phần này, các thang đo sẽ được đánh giá độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha bằng phần mềm SPSS 20.0, nhằm xác định những câu hỏi cần giữ lại và những câu hỏi cần loại bỏ trong quá trình kiểm tra, theo Hoàng Trọng và cộng sự (2008). Nói cách khác, phương pháp này giúp loại bỏ những câu hỏi và thang đo không đạt yêu cầu. Các câu hỏi có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item - Total Correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại bỏ, và tiêu chuẩn để chọn thang đo là khi hệ số Cronbach's Alpha đạt từ 0.6 trở lên.

Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi hệ số Cronbach's Alpha đạt từ 0.8 trở lên đến gần 1, thang đo được coi là tốt, và từ 0.7 đến gần 0.8 là có thể sử dụng được. Một số nhà nghiên cứu cũng đề xuất rằng Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu, với mức tối thiểu của hệ số Cronbach's Alpha là 0.5. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), Cronbach's Alpha đo lường độ tin cậy của cả thang đo, không tính riêng lẻ cho từng biến quan sát, và hệ số này phản ánh mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến trong cùng một khái niệm nghiên cứu. Do đó, khi kiểm định Cronbach's Alpha, các nhà nghiên cứu thường sử dụng tiêu chuẩn hệ số tương quan biến tổng ≥ 0.3 để xác định tính nhất quán nội tại của thang đo.

3.5.3.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau khi kiểm định độ tin cậy, nghiên cứu tiếp tục kiểm tra giá trị hội tụ và phân biệt của các khái niệm trong mô hình thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA). Các khái niệm nghiên cứu, sau khi đã được kiểm định hệ số tin cậy

Cronbach's Alpha, sẽ được đưa vào phần phân tích nhân tố khám phá. Trong phân tích nhân tố khám phá, các nhà nghiên cứu thường quan tâm đến một số tiêu chuẩn như sau: Trị số KMO nằm trong khoảng từ 0.5 đến 1 là điều kiện đủ để phân tích nhân tố là thích hợp. Nếu chỉ số KMO nhỏ hơn 0.5, thì phân tích nhân tố có khả năng không phù hợp với dữ liệu.

Đại lượng Bartlett's (Bartlett's test of sphericity) là phép kiểm định xem xét giả thuyết về độ tương quan giữa các câu hỏi bằng không trong tổng thể. Nếu kết quả kiểm định có ý nghĩa ($\text{Sig} < 0.05$), điều đó cho thấy các câu hỏi có tương quan với nhau trong tổng thể. Hệ số tải nhân tố (factor loading) là những hệ số tương quan đơn giữa các biến và các nhân tố, và hệ số này cần lớn hơn 0.5 để được chấp nhận. Thang đo được coi là hợp lệ khi tổng phương sai trích lớn hơn 50%. Phương pháp trích "Principal Component Analysis" với phép quay "Varimax" hoặc "Promax" được sử dụng trong phân tích nhân tố các thành phần độc lập. Hệ số eigenvalue đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố, và theo Hoàng Trọng và cộng sự (2008), chỉ số này phải lớn hơn 1 để thang đo được chấp nhận.

Cuối cùng, % phương sai toàn bộ được giải thích bởi từng nhân tố (Percentage of variance) cho biết trong tổng biến thiên (100%), phân tích nhân tố đã cô đọng được bao nhiêu % và mất bao nhiêu %. Chỉ tiêu này càng gần 100% càng tốt, theo Hoàng Trọng và cộng sự (2008). Như vậy, sau khi đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA), tác giả sẽ tiếp tục kiểm định sự phù hợp của mô hình theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2010).

3.5.3.4 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Sau khi phân tích nhân tố khám phá, tác giả tiếp tục phân tích nhân tố khẳng định (CFA): sử dụng thích hợp khi nhà nghiên cứu có sẵn một số kiến thức về cấu trúc biến tiềm ẩn cơ sở. Trong đó mối quan hệ hay giả thuyết (có được từ lý thuyết hay thực nghiệm) giữa câu hỏi và nhân tố cơ sở thì được các nhà nghiên cứu mặc nhiên thừa nhận trước khi tiến hành kiểm định thống kê. Như vậy CFA là bước tiếp theo của EFA nhằm kiểm định xem có một mô hình lý thuyết có trước làm nền tảng cho một tập hợp các quan sát không. CFA cũng là một dạng của SEM. Khi xây dựng CFA, các câu hỏi cũng là các biến chỉ báo trong mô hình đo lường, bởi vì chúng cùng tải lên khái niệm lý thuyết cơ sở theo Hair và cộng sự (2010).

Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA chấp nhận các giả thuyết của các nhà nghiên cứu, được xác định căn cứ theo quan hệ giữa mỗi biến và một hay nhiều hơn một nhân tố. Sau đây là một mô hình SEM sử dụng kỹ thuật phân tích CFA theo Hoàng Trọng và cộng sự (2008). Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) là mô hình hay gặp trong phân tích SEM (Structural Equation Model). CFA khác với phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis: EFA) về phương pháp cũng như các giả định.

3.5.3.5 Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để mô tả mối quan hệ giữa các khái niệm, với mục tiêu cơ bản là kiểm định các giả thuyết thống kê. Cụ thể, SEM có thể được sử dụng để kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm trong một mô hình. Mô hình SEM kết hợp các kỹ thuật như hồi quy đa biến, phân tích nhân tố, và phân tích mối quan hệ tương hỗ giữa các phần tử trong sơ đồ mạng, cho phép kiểm tra mối quan hệ phức hợp trong mô hình. Khác với các kỹ thuật thống kê khác, chỉ cho phép ước lượng mối quan hệ riêng lẻ giữa từng cặp nhân tố trong mô hình cổ điển, SEM cho phép ước lượng đồng thời các phần tử trong tổng thể mô hình và ước lượng mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm tiềm ẩn thông qua các chỉ số kết hợp cả đo lường và cấu trúc của mô hình lý thuyết.

Mục tiêu của phân tích SEM là để xác định mô hình lý thuyết nào được củng cố bởi bộ dữ liệu. Nếu mẫu khảo sát ủng hộ cho mô hình lý thuyết thì các mô hình lý thuyết phức tạp hơn sẽ được nghiên cứu trong các nghiên cứu sau đó. Ngược lại, mô hình ban đầu có thể được điều chỉnh và kiểm định lại. Tóm lại, SEM được dùng để kiểm định các mô hình lý thuyết bằng cách sử dụng các phương pháp khoa học về kiểm định giả thuyết theo Hair và cộng sự (2010).

Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin khảo sát, các nghiên cứu thường sử dụng các chỉ tiêu như chi bình phương, chi bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df). Cũng dùng để đo mức độ phù hợp một cách chi tiết hơn của cả mô hình. Một số tác giả đề nghị $1 < \chi^2/df < 3$ theo Hair và cộng sự (2010); một số khác đề nghị χ^2 càng nhỏ càng tốt theo Hair và cộng sự (2010), và cho rằng $\chi^2/df < 3:1$ theo Hair và cộng sự (2010). Ngoài ra, trong một số nghiên cứu thực tế người ta phân biệt ra 2 trường hợp: $\chi^2/df < 5$ (với mẫu $N > 200$); hay < 3 (khi cỡ mẫu $N < 200$) thì mô hình được xem là phù hợp tốt theo Hair và cộng sự (2010).

GFI: đo độ phù hợp tuyệt đối (không điều chỉnh bậc tự do) của mô hình cấu trúc và mô hình đo lường với bộ dữ liệu khảo sát theo Hair và cộng sự (2010).

Chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index), chỉ số NFI (Normal Fit Index), RFI (Relative Fit Index), chỉ số IFI (Incremental Fix Index), chỉ số TLI (Tucker & Lewis Index) và chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation). Một mô hình được gọi là thích hợp khi phép kiểm định chi bình phương có giá trị p-value lớn hơn 5% (hay $p < 0.05$). Trong tạp chí nghiên cứu IS, các tác giả cho rằng chỉ số RMSEA, RMR yêu cầu < 0.05 thì mô hình phù hợp tốt. Trong một số trường hợp giá trị này < 0.08 mô hình được chấp nhận theo Hair và cộng sự (2010).

Tuy nhiên, Chi bình phương có nhược điểm là nó phụ thuộc vào kích thước mẫu, bởi Chi bình phương $= (n-1) \cdot FML$. Khi cỡ mẫu, n , càng lớn thì giá trị thống kê Chi bình phương càng lớn. Điều này sẽ làm giảm mức độ phù hợp của mô hình, nghĩa là làm tăng khả năng bác bỏ mô hình khi cỡ mẫu lớn. Vì vậy, một số chỉ tiêu tương thích khác sẽ được sử dụng để so sánh. Nếu giá trị NFI, RFI, IFI, TLI và CFI càng gần đến 1 thì mô hình càng phù hợp (tốt nhất đạt giá trị từ 0.9 đến 1). Tuy nhiên có một số trường hợp lớn hơn 0.85 tạm chấp nhận được.

CMIN/df có giá trị nhỏ hơn 2 hoặc 3, RMSEA có giá trị nhỏ hơn 0.08 thì mô hình có thể được xem là phù hợp (tương thích) với dữ liệu khảo sát theo Hair và cộng sự (2010). Về phương pháp ước lượng, mô hình SEM sử dụng phương pháp ước lượng hợp lý cực đại ML (Maximum Likelihood). Phương pháp ML sẽ cho kết quả ước lượng phù hợp vì các câu hỏi không lệch nhiều so với phân phối chuẩn đa biến (Multivariate normality). Các tiêu chí về độ nhọn (Kurtosis) và độ trôi (Skewness) nằm trong khoảng $[-1; +1]$ nên ước lượng ML vẫn là phương pháp thích hợp theo Hair và cộng sự (2010).

3.5.3.6 Kiểm định Bootstrap

Việc kiểm định bootstrap được tiến hành để kiểm tra lại mô hình. Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lại có thay thế trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò đám đông. Trước tiên chạy chương trình AMOS, vào menu View-Analysis Properties để hiện lên hộp thoại Analysis Properties theo Hair và cộng sự (2010). Phương pháp Bootstrap thực hiện với số mẫu lặp lại là N lần. Kết quả ước lượng từ N mẫu được tính trung bình và giá trị này có xu hướng gần đến ước lượng của tổng thể. Khoảng chênh lệch giữa giá trị trung bình ước lượng bằng Bootstrap và ước lượng mô hình với mẫu ban đầu càng nhỏ cho phép kết luận các ước lượng mô hình có thể tin cậy được.

3.5.3.7 Kiểm định ANOVA

Trong luận án này, trước khi phân tích phương sai ANOVA, thực hiện kiểm định xem kết quả phân tích ANOVA có thể sử dụng được hay không. Dựa vào kết quả ở bảng Test of Homogeneity of Variances, nếu giá trị Sig. < 0.05 thì phương sai đánh giá ĐLLV và LTT của NLĐ khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê. Khi đó, bài toán phân tích phương sai ANOVA kết thúc. Ngược lại, nếu giá trị Sig. ≥ 0.05 thì phương sai đánh giá ĐLLV và LTT không khác nhau một cách có ý nghĩa thống kê.

3.5.3.8 Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm

Phân tích Independent Samples Test dùng để kiểm tra sự khác biệt trung bình giữa hai nhóm: Nếu sig Levene's Test ≤ 0.05 thì phương sai giữa 2 nhóm là khác nhau, chúng ta sẽ sử dụng giá trị sig T-Test ở hàng Equal variances not assumed. Nếu sig Levene's Test ≥ 0.05 thì phương sai giữa 2 nhóm là không khác nhau, chúng ta sẽ sử dụng giá trị sig T-Test ở hàng equal variances assumed theo Hair và cộng sự (2010).

Tóm tắt chương 3

Chương 3, tác giả trình bày nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu định tính là tham khảo các nghiên cứu trong và ngoài nước trước đó có liên quan tới vấn đề nghiên cứu. Ngoài ra, tác giả nghiên cứu định lượng sơ bộ với dữ liệu 200 NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Việc thực hiện nghiên cứu sơ bộ nhằm khắc phục các lỗi có thể xảy ra trong quá trình thiết kế bảng câu hỏi trước khi tiến hành khảo sát chính thức. Do đó, việc sắp xếp thứ tự câu hỏi và sử dụng thuật ngữ dễ hiểu là cần thiết để đảm bảo độ tin cậy và giá trị của thang đo. Phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, giản đơn cũng thường được sử dụng trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ. Tiếp theo, nghiên cứu chính thức được tiến hành với việc thiết kế thang đo cho bảng câu hỏi, diễn đạt và mã hóa lại thang đo, thu thập và phân tích dữ liệu từ 1.000 NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Cụ thể, tác giả khảo sát 4 huyện như Long Thành, Nhơn Trạch, Vĩnh Cửu, Trảng Bom và thành phố Biên Hòa, mỗi khu vực có 200 NLĐ đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Cuối cùng, xây dựng được quy trình thực hiện nghiên cứu, lý thuyết đánh giá thang đo, phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính và phân tích phương sai.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Giới thiệu tổng quan về tỉnh Đồng Nai qua các năm 2018 - 2023

4.1.1 Giới thiệu tổng quan về tình hình kinh tế - xã hội của tỉnh Đồng Nai qua các năm 2018 - 2023

Tỉnh Đồng Nai, nằm trong vùng kinh tế trọng điểm phía Nam, được xem là một trong những trung tâm công nghiệp, dịch vụ và nông nghiệp quan trọng của Việt Nam. Trong giai đoạn 2018 - 2023, Đồng Nai đã đạt được những bước phát triển đáng kể về kinh tế - xã hội, song cũng đối mặt với không ít thách thức. (Theo UBND tỉnh Đồng Nai, Báo Đồng Nai điện tử, Thống kê Đồng Nai).

Bảng 4.1: Tình hình kinh tế - xã hội tỉnh Đồng Nai 2018 – 2023

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tốc độ tăng trưởng GRDP (%)	8.0	8.0	4.4	Phục hồi	6.0	6.6
- CN – Xây dựng	60-65	60-65	60-65	60-65	60-65	60-65
- Dịch vụ	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30	25-30
- Nông, lâm, ngư nghiệp	5-7	5-7	5-7	5-7	5-7	5-7
Tổng vốn FDI đăng ký (tỷ USD)						>5
Dân số (triệu người)	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2
Lực lượng lao động (%)	>60	>60	>60	>60	>60	>60
Tỉ lệ học sinh tốt nghiệp THPT (%)	>95	>95	>95	>95	>95	>95
Thu nhập bình quân đầu người (USD)	4.800	5.200	5.000	5.200	6.000	6.350
Tỉ lệ hộ nghèo (%)	1.5	1.3	1.1	1.0	0.8	<1.0

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Trong giai đoạn 2018-2023, Đồng Nai đã duy trì mức tăng trưởng GRDP ổn định, mặc dù chịu ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch COVID-19. Tốc độ tăng trưởng đạt 8% trong 2018-2019, giảm xuống 4,4% vào 2020, nhưng phục hồi mạnh mẽ vào 2021 và đạt 6,6% vào 2023 nhờ vào đầu tư hạ tầng và các dự án lớn. Cơ cấu kinh tế tiếp tục chuyển dịch mạnh mẽ sang công nghiệp và dịch vụ, trong khi tỷ trọng nông nghiệp giảm.

Về xã hội, Đồng Nai ghi nhận dân số đạt 3,2 triệu người vào năm 2023 với lực lượng lao động trên 60%. Hệ thống giáo dục và y tế phát triển, tỷ lệ học sinh tốt nghiệp THPT vượt 95%, và thu nhập bình quân đầu người tăng từ 4,800 USD lên 6,350 USD. Tỷ lệ hộ nghèo giảm từ 1,5% xuống dưới 1%.

Mặc dù có những thành tựu, Đồng Nai đối mặt với thách thức từ biến động kinh tế toàn cầu và cạnh tranh lao động từ các tỉnh lân cận. Các dự án giao thông lớn và phát triển theo hướng tăng trưởng xanh là cơ hội để tỉnh tiếp tục duy trì đà phát triển mạnh mẽ và nâng cao chất lượng sống cho người dân trong tương lai.

4.1.2 Tình hình hoạt động của các DN tại Đồng Nai qua các năm 2018 - 2023

Tỉnh Đồng Nai là một trung tâm kinh tế lớn của vùng Đông Nam Bộ, với sự tập trung đông đảo các DN trong nhiều lĩnh vực như công nghiệp chế biến, chế tạo, xây dựng, thương mại và dịch vụ. Giai đoạn 2018 - 2023, các DN tại đây vừa có sự phát triển mạnh mẽ nhờ môi trường đầu tư thuận lợi, vừa đối mặt với những thách thức từ biến động kinh tế trong và ngoài nước. (Theo Báo Đồng Nai điện tử).

Bảng 4.2 : Tình hình hoạt động của các DN tại Đồng Nai qua các năm 2018 - 2023

Năm	Tổng số DN	DN nhỏ và vừa (SME)	Tỉ lệ lấp đầy KCN (%)	FDI (tỷ USD)	Ngành trọng điểm
2018	35.500	90%	85%	1.5	CN chế biến, chế tạo, xây dựng
2019	36.200	91%	86%	1.7	CN chế biến, chế tạo, dịch vụ
2020	38.000	90%	87%	2.0	CN chế biến, xây dựng
2021	39.200	90%	87%	2.3	CN chế biến, dịch vụ
2022	40.500	91%	88%	2.6	CN chế biến, bất động sản
2023	43.000	90%	85%	5.0	CN chế biến, dịch vụ

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Tăng trưởng và quy mô giai đoạn 2018-2023, DN tại Đồng Nai phát triển mạnh về số lượng và quy mô, đặc biệt là các DN nhỏ và vừa (SMEs). Môi trường đầu tư thuận lợi và chính sách hỗ trợ từ chính quyền địa phương là yếu tố chính, nhưng SMEs vẫn đối mặt với thách thức về tính bền vững và khả năng cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Môi trường Kinh doanh và Đầu tư Đồng Nai đã xây dựng môi trường kinh doanh thuận lợi với cơ sở hạ tầng phát triển, đặc biệt trong giao thông vận tải, giúp giảm chi phí và nâng cao hiệu quả sản xuất. Vốn đầu tư FDI từ các quốc gia như Hàn Quốc, Nhật Bản và Đài Loan đã thúc đẩy chuyển giao công nghệ và mở rộng chuỗi cung ứng toàn cầu. Tuy nhiên, cạnh tranh quốc tế và biến động từ thị trường vẫn là thách thức lớn đối với nhiều DN.

Các lĩnh vực trọng điểm, các ngành công nghiệp chế biến - chế tạo, xây dựng và dịch vụ (nhất là thương mại và logistics) đều có sự tăng trưởng tích cực. Công nghiệp chế biến vẫn giữ vai trò chủ đạo, đóng góp lớn vào GRDP và xuất khẩu. Các dự án hạ tầng lớn như sân bay Long Thành và các tuyến cao tốc đã tạo cú hích cho ngành xây dựng và bất động sản, trong khi lĩnh vực dịch vụ thúc đẩy tiêu dùng và tạo cơ hội cho SMEs.

Thách thức và cơ hội, dù tăng trưởng mạnh, các DN tại Đồng Nai cần cải thiện năng lực cạnh tranh, ứng dụng công nghệ mới và đa dạng hóa thị trường. Cùng với đó, chính sách hỗ trợ cần được cải thiện để DN có thể phát triển bền vững. Các cơ hội từ hạ tầng lớn và cải thiện môi trường kinh doanh sẽ là yếu tố quan trọng giúp DN tại Đồng Nai duy trì đà phát triển.

4.1.3 Thực trạng việc làm của người lao động tại Đồng Nai qua các năm 2018 – 2023

Giai đoạn từ 2018 đến 2023, thị trường lao động tại Đồng Nai trải qua những biến động lớn do nhiều yếu tố tác động, trong đó có các yếu tố kinh tế, xã hội và ảnh hưởng từ đại dịch COVID-19. Việc phân tích thực trạng việc làm tại địa phương này có thể giúp nhận diện rõ hơn những vấn đề và thách thức mà thị trường lao động đối mặt trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng. (Theo Báo cáo của Tổng cục Thống kê Việt Nam, Sở Lao động - Thương binh và Xã hội Đồng Nai và Báo cáo nghiên cứu của các tổ chức kinh tế - xã hội trong nước)

Bảng 4.3: Tổng hợp số liệu thực trạng việc làm tại Đồng Nai (2018-2023)

Năm	Dân số (Nghìn người)	Lực lượng lao động (Nghìn người)	Tỉ lệ tham gia lao động (%)	Tỉ lệ thất nghiệp (%)	Tỉ lệ thiếu việc làm (%)	Tỉ lệ lao động qua đào tạo (%)	Cơ cấu lao động theo ngành (%)
2018	3.079	1.760	72	1.6	1.0	20%	Công nghiệp: 62%, Dịch vụ: 15%, Nông nghiệp: 25%
2019	3.150	1.788	72.5	1.8	1.2	21%	Công nghiệp: 63%, Dịch vụ: 16%, Nông nghiệp: 21%
2020	3.200	1.765	71.2	2.1	1.8	19%	Công nghiệp: 60%, Dịch vụ: 16%, Nông nghiệp: 24%

Năm	Dân số (Ngàn người)	Lực lượng lao động (Ngàn người)	Tỉ lệ tham gia lao động (%)	Tỉ lệ thất nghiệp (%)	Tỉ lệ thiếu việc làm (%)	Tỉ lệ lao động qua đào tạo (%)	Cơ cấu lao động theo ngành (%)
2021	3.280	1.740	70.9	2.22	2.5	19%	Công nghiệp: 58%, Dịch vụ: 17%, Nông nghiệp: 25%
2022	3.300	1.776	72.3	1.81	2.2	21%	Công nghiệp: 62%, Dịch vụ: 167%, Nông nghiệp: 21%
2023	3.280	1.832	72.5	2.66	2.2	22.8%	Công nghiệp: 60%, Dịch vụ: 18%, Nông nghiệp: 20%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Thực trạng việc làm tại Đồng Nai trong giai đoạn 2018-2023 có thể thấy rõ những dấu hiệu phục hồi sau đại dịch, tuy nhiên vẫn tồn tại nhiều thách thức cần được giải quyết:

Tỷ lệ thất nghiệp và thiếu việc làm: Mặc dù tỷ lệ thất nghiệp đã giảm so với đỉnh điểm năm 2021, nhưng tỷ lệ thiếu việc làm vẫn cao, đặc biệt trong khu vực nông thôn. Điều này chỉ ra rằng vấn đề thất nghiệp và thiếu việc làm chưa thể giải quyết triệt để, và cần có các giải pháp bổ sung để tạo ra nhiều cơ hội việc làm hơn cho người lao động, nhất là trong các ngành dịch vụ và nông nghiệp.

Trình độ lao động: Tỷ lệ lao động qua đào tạo đã có sự cải thiện, nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế hiện đại. Để thúc đẩy sự phát triển bền vững của tỉnh, cần nâng cao chất lượng đào tạo nghề, tập trung vào các lĩnh vực có nhu cầu lao động cao như công nghệ thông tin, cơ khí, điện tử và các ngành dịch vụ kỹ thuật.

Cơ cấu ngành nghề: Ngành công nghiệp và xây dựng tiếp tục giữ vai trò quan trọng trong việc tạo ra việc làm, nhưng cần có sự chuyển dịch hợp lý vào các ngành dịch vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của xã hội. Đồng thời, sự giảm dần lao động trong khu vực nông nghiệp phản ánh quá trình đô thị hóa mạnh mẽ, nhưng cũng cho thấy sự cần thiết phải phát triển các ngành sản xuất nông sản công nghệ cao.

Thực trạng việc làm của người lao động tại Đồng Nai giai đoạn 2018–2023 chịu ảnh hưởng bởi nhiều nguyên nhân từ bối cảnh kinh tế, xã hội và chính sách lao động. Mặc dù tỉnh đã đạt được nhiều thành tựu trong việc tạo việc làm và phát triển kinh tế, nhưng vẫn tồn tại nhiều thách thức như mất cân đối cung cầu lao động, áp lực nhập cư,

và tác động từ dịch bệnh. Để cải thiện thực trạng này, cần có các giải pháp đồng bộ, bao gồm nâng cao chất lượng đào tạo nghề, cải thiện môi trường lao động và tiếp tục hỗ trợ các nhóm lao động yếu thế nhằm hướng đến một thị trường lao động ổn định và bền vững.

4.2 Kết quả nghiên cứu

4.2.1 Phân tích thống kê mô tả

Trong luận án, tác giả đã khảo sát 1.000 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Cụ thể, tác giả khảo sát 4 huyện như Long Thành, Nhơn Trạch, Vĩnh Cửu, Trảng Bom và thành phố Biên Hòa, mỗi khu vực có 200 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Tuy nhiên, số liệu được đưa vào xử lý chỉ còn 920 phiếu tương ứng là 920 NLD được khảo sát do bị thiếu thông tin 80 phiếu không hợp lệ, tỷ lệ phiếu đạt là 92.0%. Sau đây thể hiện kết quả của một số thông tin về NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Cơ cấu mẫu theo giới tính:

Bảng 4.4: Cơ cấu mẫu theo giới tính

Giới tính	NLD	Tỷ lệ %	Tỷ lệ phiếu hợp lệ %	Tần suất tích lũy
Nam	389	42.3	42.3	42.3
Nữ	531	57.7	57.7	100.0
Tổng	920	100.0	100.0	

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

Bảng 4.4 cho thấy NLD là nam 389 người chiếm tương ứng là 42.3% và 57.7% còn lại là nữ trên 920 phiếu hợp lệ. Bên cạnh đó, kết quả cho thấy giới tính có sự chênh lệch nhưng không nhiều.

Cơ cấu mẫu theo tình trạng hôn nhân

Bảng 4.5: Cơ cấu mẫu theo tình trạng hôn nhân

Thu nhập	NLD	Tỷ lệ %	Tỷ lệ phiếu hợp lệ %	Tần suất tích lũy
Độc thân	345	37.5	37.5	37.5
Có gia đình	575	62.5	62.5	100.0
Tổng	920	100.0	100.0	

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

Bảng 4.5 cho thấy NLD độc thân chiếm 37.5% tương ứng là 345 người. Kế đến NLD có gia đình chiếm tới 62.5% tương ứng là 575 người. Kết quả cho thấy tình trạng hôn nhân có sự chênh lệch nhưng không nhiều.

Cơ cấu mẫu theo độ tuổi:

Bảng 4.6: Cơ cấu mẫu theo độ tuổi

Tuổi NLD	NLD	Tỷ lệ %	Tỷ lệ phiếu hợp lệ %	Tần suất tích lũy
Từ 18 đến dưới 25 tuổi	72	7.8	7.8	7.8
Từ 25 đến dưới 35 tuổi	223	24.2	24.2	32.1
Từ 35 đến dưới 45 tuổi	480	52.2	52.2	84.2
Từ 45 trở lên	145	15.8	15.8	100.0
Tổng	920	100.0	100.0	

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

Bảng 4.6 cho thấy số NLD trên từ 18 đến dưới 25 tuổi, có tỷ lệ 7.8% tương ứng có 72 NLD. NLD có tuổi từ 25 đến dưới 35 tuổi chiếm tỷ lệ là 24.2% tương ứng có 223 người, kế đến số NLD có tuổi từ 35 đến dưới 45 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là 52.2% tương ứng có 480 người. Trên 45 tuổi chiếm tỷ lệ tương ứng là 15.8% trong mẫu điều tra 1.000 người nhưng 920 NLD trả lời hợp lệ.

Cơ cấu mẫu theo thu nhập:

Bảng 4.7: Cơ cấu mẫu theo thu nhập

Thu nhập	NLD	Tỷ lệ %	Tỷ lệ phiếu hợp lệ %	Tần suất tích lũy
Dưới 5 triệu	44	4.8	4.8	4.8
Từ 5 triệu đến dưới 10 triệu	202	22.0	22.0	26.7
Từ 10 triệu đến 15 triệu	339	36.8	36.8	63.6
Trên 15 triệu	335	36.4	36.4	100.0
Tổng	920	100.0	100.0	

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

Bảng 4.7 cho thấy NLD có thu nhập hàng tháng dưới 5 triệu đồng chiếm 4.8% tương ứng là 44 người, tỷ lệ này thấp nhất. Kế đến NLD có thu nhập hàng tháng từ 10 triệu đồng đến 15 triệu chiếm cao nhất, chiếm tới 36.8% tương ứng là 339 người. Đây là tỷ lệ cao nhất trong mẫu điều tra 1.000 người nhưng 920 NLD trả lời hợp lệ.

Cơ cấu mẫu theo loại hình DN:

Bảng 4.8: Cơ cấu mẫu theo loại hình DN

Loại hình DN	NLD	Tỷ lệ %	Tỷ lệ phiếu hợp lệ %	Tần suất tích lũy
DN Tư nhân	268	29.1	29.1	29.1
DN TNHH	313	34.0	34.0	63.2
DN Nhà nước/Cổ phần hóa	159	17.3	17.3	80.4
DN FDI	180	19.6	19.6	100.0
Tổng	920	100.0	100.0	

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

Bảng 4.8 cho thấy số NLĐ làm trong DN tư nhân chiếm tỷ lệ là 29.1% tương ứng có 268 người, kế đến số NLĐ làm trong DN TNHH chiếm tỷ lệ là 34.0% tương ứng có 313 người, cao nhất. NLĐ làm trong DN Nhà nước / Cổ phần hóa chiếm tỷ lệ là 17.3% tương ứng có 159 người, số NLĐ làm trong DN FDI chiếm tỷ lệ là 19.6%, tương ứng 180 NLĐ.

Cơ cấu mẫu theo thời gian công tác:

Bảng 4.9: Cơ cấu mẫu theo thời gian công tác

Thời gian công tác	NLĐ	Tỷ lệ %	Tỷ lệ phiếu hợp lệ %	Tần suất tích lũy
Từ 1 năm đến dưới 5 năm	51	5.5	5.5	5.5
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	195	21.2	21.2	26.7
Từ 10 năm đến 15 năm	354	38.5	38.5	65.2
Trên 15 năm	320	34.8	34.8	100.0
Tổng	920	100.0	100.0	

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

Bảng 4.9 cho thấy số NLĐ làm từ 1 năm đến dưới 5 năm chiếm tỷ lệ là 5.5% tương ứng có 51 người, thấp nhất. Kế đến số NLĐ làm từ 10 năm đến 15 năm chiếm tỷ lệ là 38.5% tương ứng có 354 người, cao nhất. Kế đến số NLĐ trên 15 năm chiếm tỷ lệ là 34.5% tương ứng có 320 người, cao nhất. Kết quả bảng 4.7 cho thấy, mặc dù có sự chênh lệch về kinh nghiệm làm việc của NLĐ nhưng sự khác biệt này không nhiều.

Thông kê mô tả mẫu về các nhân tố

Bảng 4.10: Thông kê mô tả mẫu về các nhân tố

Kí hiệu	NLĐ	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
LPL1	920	1.00	5.00	3.0054	1.02895
LPL2	920	1.00	5.00	3.0663	1.00540
LPL3	920	1.00	5.00	3.0946	0.97676
LPL4	920	1.00	5.00	3.0652	1.01248
DTPT1	920	1.00	5.00	3.3902	0.88200
DTPT2	920	1.00	5.00	3.5152	0.97397
DTPT3	920	1.00	5.00	3.3293	0.98917
DTPT4	920	1.00	5.00	3.3924	0.91615
MTLV1	920	1.00	5.00	3.0076	0.98572
MTLV2	920	1.00	5.00	3.0446	0.98695
MTLV3	920	1.00	5.00	3.0913	0.94709
MTLV4	920	1.00	5.00	3.0620	0.98159
TNXH1	920	1.00	5.00	3.0543	0.99360
TNXH2	920	1.00	5.00	3.0315	1.01248
TNXH3	920	1.00	5.00	2.9946	1.00973

Kí hiệu	NLĐ	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TNXH4	920	1.00	5.00	3.0391	1.00195
NLQT1	920	1.00	5.00	2.4630	0.80176
NLQT2	920	1.00	5.00	2.5446	0.80543
NLQT3	920	1.00	5.00	2.4978	0.78755
NLQT4	920	1.00	5.00	2.4989	0.82797
VHDN1	920	1.00	5.00	2.3565	0.65066
VHDN2	920	1.00	5.00	2.4413	0.66535
VHDN3	920	1.00	5.00	2.4011	0.66385
VHDN4	920	1.00	5.00	2.4696	0.71905
LDDN1	920	1.00	5.00	2.3587	0.65613
LDDN2	920	1.00	5.00	2.4250	0.67347
LDDN3	920	1.00	4.00	2.3891	0.64531
LDDN4	920	1.00	5.00	2.4380	0.70012
LDDN5	920	1.00	5.00	2.4761	0.74748
DGKQ1	920	1.00	5.00	3.3326	0.98643
DGKQ2	920	1.00	5.00	3.3402	0.95521
DGKQ3	920	1.00	5.00	3.2413	1.00944
DLLV1	920	1.00	5.00	3.2957	1.01221
DLLV2	920	1.00	5.00	3.3739	0.94193
DLLV3	920	1.00	5.00	3.2533	1.00380
LTT1	920	1.00	5.00	2.3293	0.65245
LTT2	920	1.00	5.00	2.4185	0.66784
LTT3	920	1.00	5.00	2.3750	0.64945

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

Bảng 4.10 cho thấy số NLĐ có câu trả lời thấp nhất là 1.0 và cao nhất là 5.0. Giá trị trung bình giữa các biến xoay quanh giá trị 3.0 và lệch nhau chưa tới 1.0. Độ lệch chuẩn của dữ liệu nằm xoay quanh giá trị 1.0, không có lệch nhau nhiều giữa các biến.

4.2.2 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

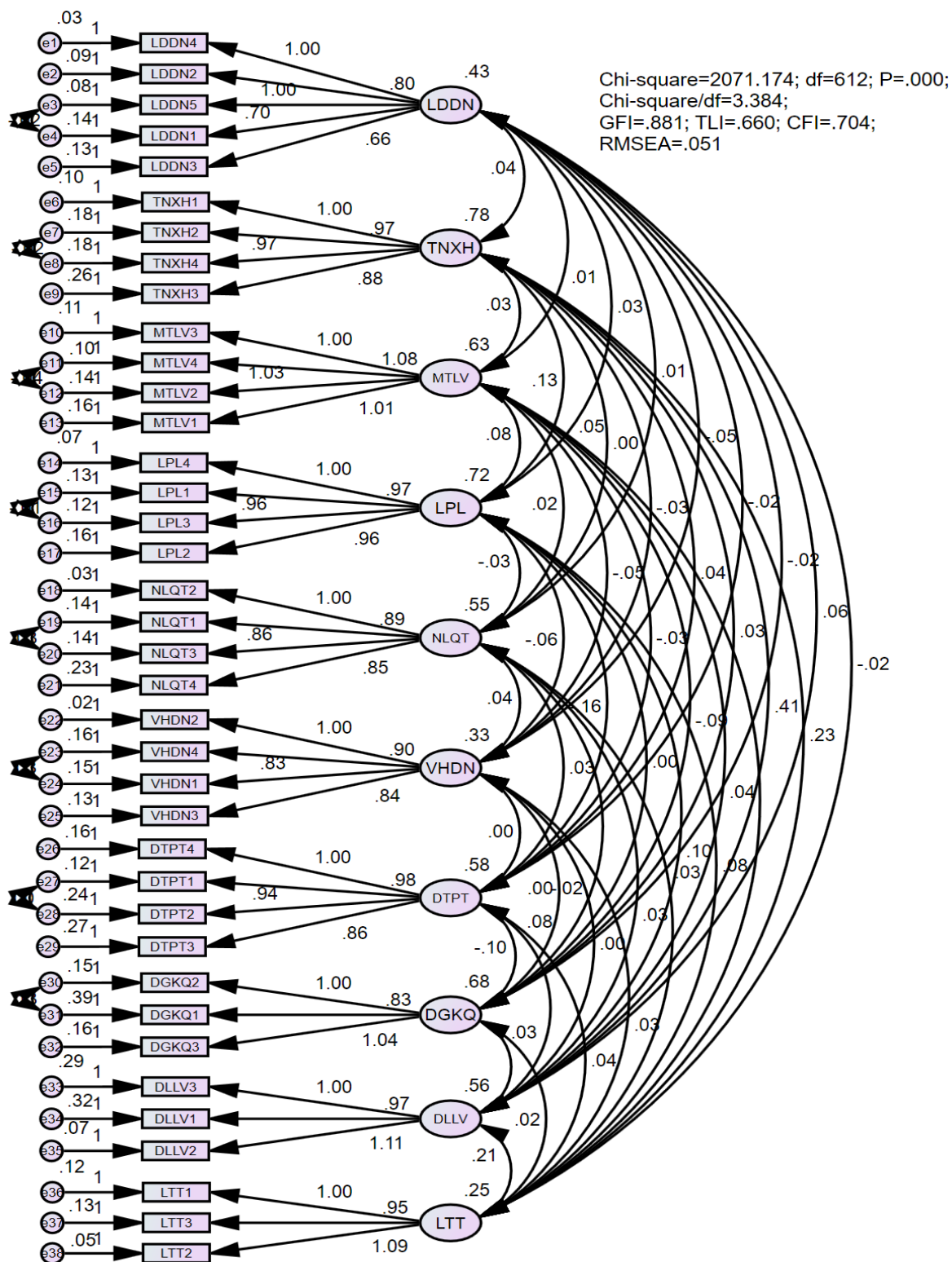
Bảng 4.11: Bảng kiểm định KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi bình phương	28201.816
	Bậc tự do	703
	Mức ý nghĩa (Sig)	0.000

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

Bảng 4.11 cho ta thấy hệ số KMO là 0.798 và mức ý nghĩa (Sig) là 0.000. Như vậy, $0.5 \leq KMO \leq 1.0$ là chỉ số được dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số KMO lớn có ý nghĩa phân tích nhân tố là thích hợp cho biết phân tích nhân tố là phù hợp với dữ liệu khảo sát 920 NLĐ.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) là bước phân tích tiếp theo của phân tích nhân tố khám phá, bao gồm thiết kế để xác định, kiểm nghiệm và điều chỉnh các mô hình đo lường một cách độc lập. Mục đích CFA là nhằm thiết lập các mô hình đo lường phù hợp được dùng để kiểm định mô hình cấu trúc. Sau đây là kết quả CFA:



(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS, Amos)

Hình 4.1: Mô hình phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Do CFA là một dạng của SEM, nên khi phân tích kết quả mô hình, cả CFA và SEM đều quan tâm đến một số chỉ tiêu như: hệ số Chi bình phương, $CMIN/df < 5$, $GFI > 0.8$, $TLI, CFI > 0.9$, $RMSEA \leq 0.08$, hoặc tốt hơn nữa là $RMSEA \leq 0.05$. Ngoài ra, việc xem xét P-value của các khái niệm để xác định liệu chúng có đạt ý nghĩa thống kê hay không cũng rất quan trọng. Các trọng số chuẩn hóa có trị tuyệt đối càng lớn thì mức độ tác động của khái niệm độc lập đến khái niệm phụ thuộc càng mạnh. Hệ số hồi quy âm, nghĩa là biến độc lập tác động nghịch chiều lên biến phụ thuộc, biến độc lập càng tăng, biến phụ thuộc càng giảm.

Như vậy, với kết quả phân tích ở trên cho thấy việc kiểm định sự phù hợp của mô hình được thể hiện như sau:

Bảng 4.12: Kết quả kiểm định CFA tất cả các thang đo

Các chỉ số đánh giá	Giá trị	Tiêu chuẩn	Kết luận
CMIN/DF	4.710	< 5.0	Tốt
GFI	0.855	> 0.8	Tốt
TLI	0.907	> 0.9	Tốt
CFI	0.919	> 0.9	Tốt
RMSEA	0.064	< 0.08	Tốt
Giá trị sig kiểm định phù	0.00	< 0.05	Tốt

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS, Amos)

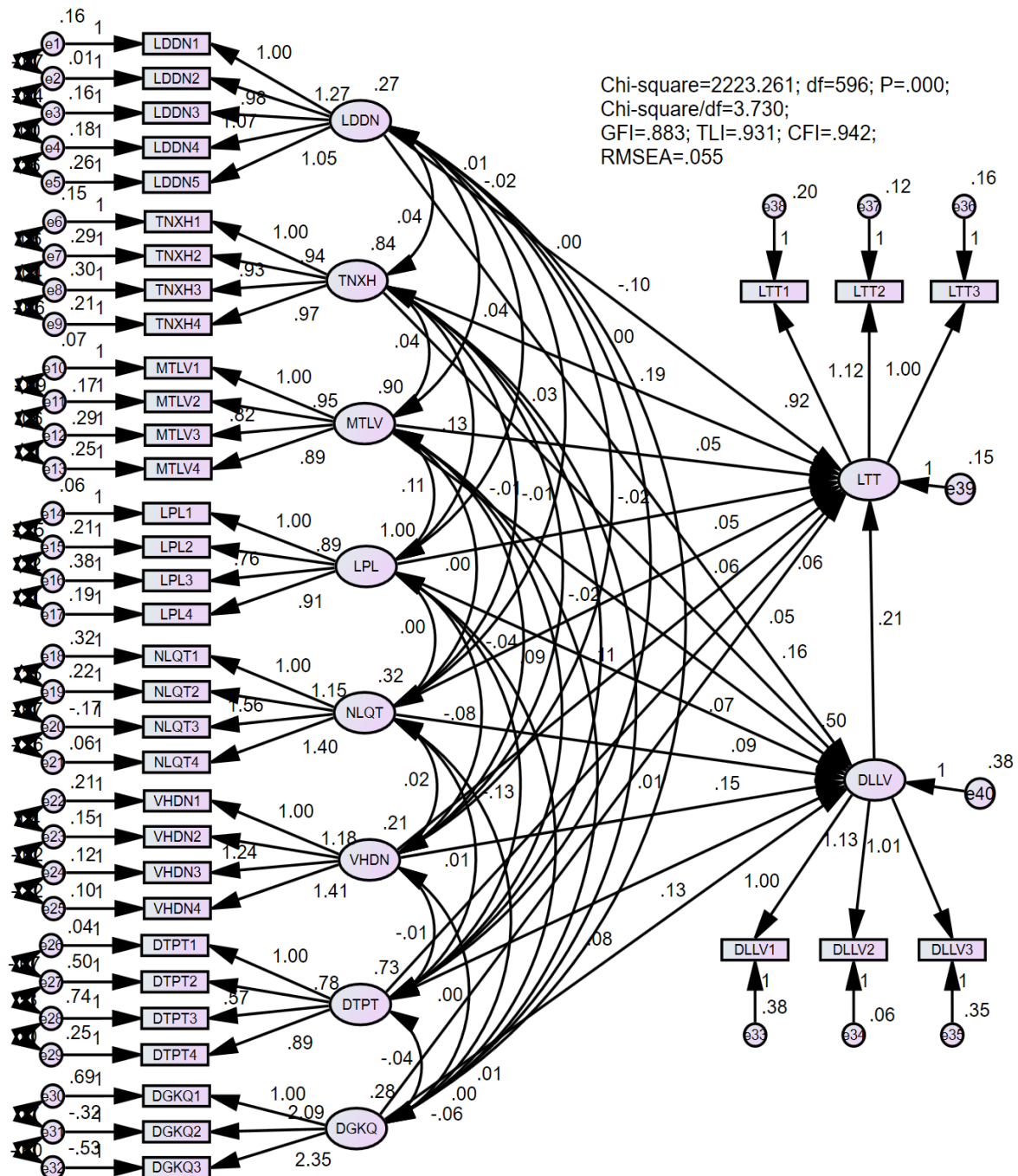
Bảng 4.12 cho thấy các chỉ số đo lường mức độ phù hợp của mô hình như chi bình phương, chi bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh CFI, chỉ số TLI và chỉ số RMSEA đạt yêu cầu. Một mô hình được gọi là thích hợp khi phép kiểm định chi bình phương có giá trị p-value nhỏ hơn < 0.05 . Như vậy, kết quả trên là phù hợp với bộ dữ liệu nghiên cứu.

Như vậy, các biến quan sát đo lường các khái niệm nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT đều đạt được giá trị hội tụ. Thang đo đạt giá trị hội tụ nếu các trọng số chuẩn hóa đều cao (> 0.5) và có ý nghĩa thống kê ($p < 5\%$). Từ mô hình phân tích CFA ở trên, tiếp tục sử dụng phần mềm Amos để chuyển sang phân tích mô hình cấu trúc SEM. Tương tự như lúc kiểm định các thang đo và mô hình đo lường tới hạn, phương pháp ước lượng ML được dùng để ước lượng các tham số của mô hình. Tiếp theo, luận án dùng phương pháp Bootstrap để ước lượng lại các tham số mô hình, để kiểm tra độ tin cậy của các ước lượng. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc SEM thể hiện như sau:

4.2.3 Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

4.2.3.1 Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng nhiều do có nhiều ưu điểm hơn so với phương pháp truyền thống như hồi quy đa biến. SEM có thể tính được sai số đo lường. Mặt khác, SEM cho phép chúng ta kết hợp được các khái niệm tiềm ẩn với đo lường của chúng và có thể xem xét các đo lường độc lập hay kết hợp chung với mô hình nghiên cứu cùng một lúc.



(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS, Amos)

Hình 4.2: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Hình 4.2 cho thấy kết quả phân tích SEM cho giá trị là $CMIN/DF = 3.730$; $GFI = 0.883$; $TLI = 0.931$; $CFI = 0.942$; $RMSEA = 0.055$. Các kết quả trên đều đạt yêu cầu $CMIN/DF < 5.0$; TLI , GFI và CFI ở mức 0.8 đến 0.95; $RMSEA \leq 0.08$. Như vậy, mô hình phù hợp của dữ liệu với thực tế ở mức độ chấp nhận được. Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) các tham số chính trong mô hình nghiên cứu được trình bày ở bảng 4.10.

Bảng 4.13: Kết quả kiểm định mô hình SEM

Mối tương quan giữa các nhân tố			Hệ số ước lượng	Hệ số ước lượng chuẩn hóa	Sai số chuẩn (S.E)	Giá trị tới hạn (C.R)	Giá trị P
DLLV	<---	DTPT	0.133	0.143	0.028	4.784	***
DLLV	<---	DGKQ	0.079	0.052	0.029	2.698	0.007
DLLV	<---	LDDN	0.160	0.104	0.042	3.802	***
DLLV	<---	TNXH	0.496	0.566	0.029	16.996	***
DLLV	<---	MTLV	0.068	0.081	0.024	2.863	0.004
DLLV	<---	LPL	0.087	0.108	0.023	3.787	***
DLLV	<---	NLQT	0.087	0.061	0.031	2.770	0.006
DLLV	<---	VHDN	0.150	0.086	0.048	3.108	0.002
LTT	<---	LDDN	0.095	0.097	0.029	3.327	***
LTT	<---	TNXH	0.187	0.336	0.022	8.410	***
LTT	<---	MTLV	0.053	0.099	0.016	3.266	0.001
LTT	<---	LPL	0.051	0.101	0.015	3.320	***
LTT	<---	NLQT	0.060	0.066	0.021	2.815	0.005
LTT	<---	VHDN	0.114	0.102	0.033	3.445	***
LTT	<---	DTPT	0.063	0.105	0.019	3.365	***
LTT	<---	DGKQ	0.053	0.055	0.020	2.686	0.007
LTT	<---	DLLV	0.211	0.331	0.027	7.935	***

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS, Amos)

(Chú thích: *** là giá trị bé hơn 0.001)

Bảng 4.13 cho thấy kết quả kiểm định mô hình SEM là đạt yêu cầu, giá trị của các hệ số hồi quy là dương và có ý nghĩa thống kê do cột giá trị P nhỏ hơn 0.05. Cột P chính là mức ý nghĩa của quan hệ của tác động từ các nhân tố. Giá trị này nếu bé hơn 5% thì giả thuyết được chấp nhận. Còn trường hợp *** như trong bảng 4.10 là do giá trị này bé hơn 0.001, càng tốt, vì đã nhỏ hơn 5%. Như vậy, tất cả các giả thuyết của mô hình được chấp nhận với mức ý nghĩa là 5%.

4.2.3.2 Phân tích các hệ số hồi quy trong mô hình SEM

Sau khi chạy mô hình SEM, tác giả dựa vào các chỉ số thống kê hồi quy tuyến tính đa biến trong SPSS để phân tích. Thông qua phân tích hồi quy tuyến tính đa biến với

các chỉ số thống kê p-value, trọng số ước lượng và sai lệch chuẩn, nghiên cứu đã khẳng định sự phù hợp của các giả thuyết đặt ra và làm rõ mức độ tác động giữa các biến trong mô hình lý thuyết. Dưới đây là một số nhận định kết quả mô hình:

1. Lương và phúc lợi (LPL):

- Tác động của lương và phúc lợi (LPL) đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.087 với sai lệch là 0.023 ($p = 0.000$). Nghĩa là lương và phúc lợi (LPL) có tác động thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H1: Lương và phúc lợi (LPL) có mối quan hệ cùng chiều và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

- Tác động của lương và phúc lợi (LPL) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.051 với sai lệch là 0.015 ($p = 0.000$). Nghĩa là lương và phúc lợi (LPL) có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H2: Lương và phúc lợi (LPL) có mối quan hệ cùng chiều với LTT và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

LPL cho thấy ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến cả ĐLLV ($\beta = 0.087$, $p < 0.001$) và LTT ($\beta = 0.051$, $p < 0.001$). Mặc dù hệ số tác động ở mức thấp, nhưng ý nghĩa thống kê mạnh cho thấy lương và phúc lợi vẫn là yếu tố nền tảng trong việc tạo động lực cũng như giữ chân NLĐ. Kết quả này củng cố lập luận về vai trò duy trì của các yếu tố vật chất trong mô hình hai yếu tố của Herzberg.

2. Đào tạo và phát triển (DTPT)

- Tác động của đào tạo và phát triển (DTPT) đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.133 với sai lệch là 0.028 ($p = 0.000$). Nghĩa là đào tạo và phát triển có tác động thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H3: Đào tạo và phát triển (DTPT) có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

- Tác động của đào tạo và phát triển (DTPT) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.063 với sai lệch là 0.019 ($p = 0.000$). Nghĩa là đào tạo và phát triển có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H4: Đào tạo và phát triển (DTPT) có mối quan hệ cùng chiều với LTT của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

DTPT có ảnh hưởng tích cực đến ĐLLV ($\beta = 0.133$) và LTT ($\beta = 0.063$), với mức ý nghĩa cao ($p < 0.001$). Mặc dù mức độ tác động không quá lớn, nhưng đây là một yếu

tổ phát triển, có xu hướng tạo ra sự gắn kết bền vững. Kết quả này tương thích với quan điểm trong lý thuyết tự quyết, nhấn mạnh vai trò của phát triển năng lực cá nhân trong việc gia tăng động lực nội tại.

3. Môi trường làm việc (MTLV)

- Tác động của môi trường làm việc (MTLV) đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.068 với sai lệch là 0.024 ($p = 0.000$). Nghĩa là môi trường làm việc (MTLV) có tác động thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H5: Môi trường làm việc (MTLV) có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

- Tác động của môi trường làm việc (MTLV) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.053 với sai lệch là 0.016 ($p = 0.000$). Nghĩa là môi trường làm việc (MTLV) có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H6: Môi trường làm việc (MTLV) có mối quan hệ cùng chiều với LTT của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

MTLV có tác động dương đến ĐLLV ($\beta = 0.068$) và LTT ($\beta = 0.053$), đều ở mức ý nghĩa thống kê mạnh. Dù hệ số ảnh hưởng còn khiêm tốn, môi trường làm việc tiếp tục khẳng định vai trò như một yếu tố nền hỗ trợ cho hiệu suất và sự gắn bó của NLĐ, đặc biệt trong bối cảnh các DN công nghiệp với điều kiện làm việc đòi hỏi tiêu chuẩn an toàn và sức khỏe cao.

4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)

- Tác động của đánh giá kết quả công việc (DGKQ) đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.079 với sai lệch là 0.029 ($p = 0.000$). Nghĩa là đánh giá kết quả công việc (DGKQ) có tác động thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H7: Đánh giá kết quả công việc (DGKQ) có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

- Tác động của đánh giá kết quả công việc (DGKQ) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.053 với sai lệch là 0.020 ($p = 0.007$). Nghĩa là đánh giá kết quả công việc (DGKQ) có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H8: Đánh giá kết quả

công việc (DGKQ) có mối quan hệ cùng chiều với LTT của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

Yếu tố DGKQ thể hiện ảnh hưởng đến ĐLLV ($\beta = 0.079$) và LTT ($\beta = 0.053$), khẳng định giá trị của một hệ thống đánh giá minh bạch, phản hồi rõ ràng và công bằng. Đây là minh chứng cho việc áp dụng các mô hình quản trị hiệu quả tạo động lực thực chất, đồng thời tăng sự cam kết tổ chức.

5. Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)

- Tác động của hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN) đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.160 với sai lệch là 0.042 ($p = 0.000$). Nghĩa là hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN) có tác động thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H9: Hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN) có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

- Tác động của hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.140 với sai lệch là 0.028 ($p = 0.000$). Nghĩa là hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN) có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H10: Hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN) có mối quan hệ cùng chiều với LTT của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

LDDN là một trong những yếu tố có tác động mạnh hơn so với các biến còn lại: $\beta = 0.160$ (ĐLLV) và $\beta = 0.140$ (LTT), đều ở mức $p < 0.001$. Kết quả này khẳng định vai trò của mạng lưới quan hệ công việc, sự hỗ trợ xã hội nơi làm việc trong việc thúc đẩy sự gắn bó về cảm xúc và tinh thần trách nhiệm của NLĐ.

6. Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)

- Tác động của nhân tố văn hóa DN (VHDN) đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số là 0.150 với sai lệch là 0.048 ($p = 0.002$). Điều này có nghĩa là nhân tố văn hóa DN (VHDN) có tác động thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả này cho thấy giả thuyết H11: Nhân tố văn hóa DN (VHDN) có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

- Tác động của nhân tố văn hóa DN (VHDN) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.114 với sai lệch là 0.033 ($p = 0.000$). Nghĩa là nhân

tổ VHDN có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H12: Nhân tố VHDN có mối quan hệ cùng chiều với LTT của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

VHDN ảnh hưởng đáng kể đến ĐLLV ($\beta = 0.150$) và LTT ($\beta = 0.114$). Trong bối cảnh văn hóa tổ chức ngày càng đóng vai trò như một "kênh dẫn" các giá trị và chiến lược nhân sự, kết quả này gợi mở tiềm năng phát triển văn hóa doanh nghiệp như một công cụ quản trị mềm có hiệu lực trong dài hạn.

7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)

- Tác động của nhân tố trách nhiệm xã hội (TNXH) đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.496 với sai lệch là 0.029 ($p = 0.000$). Nghĩa là nhân tố TNXH có tác động thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H13: Nhân tố TNXH có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

- Tác động của nhân tố trách nhiệm xã hội (TNXH) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.187 với sai lệch là 0.022 ($p = 0.000$). Nghĩa là nhân tố TNXH có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H14: Nhân tố TNXH có mối quan hệ cùng chiều với LTT của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

TNXH là biến có trọng số ảnh hưởng cao nhất đến ĐLLV ($\beta = 0.496$) và cũng đáng kể với LTT ($\beta = 0.187$). Điều này phản ánh xu hướng chuyển dịch giá trị làm việc của NLĐ hiện đại – không chỉ quan tâm đến lợi ích cá nhân mà còn kỳ vọng tổ chức đóng vai trò tích cực trong xã hội. Kết quả này đồng nhất với các nghiên cứu gần đây về trách nhiệm xã hội và sự cam kết tổ chức trong môi trường DN có trách nhiệm.

8. Năng lực quản trị (NLQT)

- Tác động của nhân tố năng lực quản trị (NLQT) đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.087 với sai lệch là 0.031 ($p = 0.006$). Nghĩa là NLQT có tác động thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H15: NLQT có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

- Tác động của nhân tố năng lực quản trị (NLQT) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.060 với sai lệch là 0.021 ($p = 0.005$). Nghĩa là NLQT có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng

Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H16: NLQT có mối quan hệ cùng chiều với LTT của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu nghiên cứu.

NLQT có tác động vừa phải đến ĐLLV ($\beta = 0.087$) và LTT ($\beta = 0.060$), với mức ý nghĩa rõ ràng. Khả năng tổ chức, lãnh đạo, điều phối và hoạch định của cấp quản trị tiếp tục là yếu tố ảnh hưởng đến sự vận hành hiệu quả và gắn bó tổ chức, đặc biệt tại các doanh nghiệp đang chuyển đổi mô hình sản xuất – quản trị.

9. Mối quan hệ trung gian giữa ĐLLV và LTT

- Tác động của nhân tố ĐLLV (DLLV) đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai có trọng số 0.211 với sai lệch là 0.0027 ($p = 0.000$). Nghĩa là ĐLLV có tác động thuận chiều đến LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Kết quả trên cho thấy giả thuyết H17: ĐLLV có mối quan hệ cùng chiều với LTT của NLĐ và được chấp nhận bởi dữ liệu.

Cuối cùng, ĐLLV có tác động trực tiếp mạnh đến LTT ($\beta = 0.211$, $p < 0.001$), chứng minh rằng ĐLLV không chỉ là kết quả cuối cùng của các yếu tố môi trường làm việc, mà còn là nhân tố thúc đẩy hành vi duy trì, trung thành và gắn bó với tổ chức.

4.2.3.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phương pháp Bootstrap

Phương pháp Bootstrap được thực hiện với số lượng mẫu lặp lại là $N = 5.000$ NLĐ. Phần mềm Amos lúc này sẽ chọn ra 5.000 mẫu theo phương pháp lặp lại có thay thế từ đám đông $n = 920$ quan sát có kết quả ước lượng như sau:

Bảng 4.14: Kết quả ước lượng bằng Bootstrap với $N = 5.000$

Mối tương quan giữa các nhân tố			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	C.R
DLLV	<---	DTPT	0.032	0.001	0.132	-0.001	0.001	-1.000
DLLV	<---	DGKQ	0.033	0.001	0.074	-0.003	0.002	-1.500
DLLV	<---	LDDN	0.041	0.001	0.154	-0.004	0.005	-0.800
DLLV	<---	TNXH	0.038	0.001	0.494	-0.002	0.001	-2.000
DLLV	<---	MTLV	0.024	0.001	0.064	-0.004	0.003	-1.333
DLLV	<---	LPL	0.022	0.000	0.081	-0.005	0.004	-1.250
DLLV	<---	NLQT	0.041	0.001	0.073	-0.003	0.003	-1.000
DLLV	<---	VHDN	0.081	0.002	0.116	-0.004	0.003	-1.333
LTT	<---	LDDN	0.032	0.001	0.097	-0.002	0.005	-0.400
LTT	<---	TNXH	0.023	0.001	0.183	-0.004	0.003	-1.333
LTT	<---	MTLV	0.023	0.001	0.052	-0.001	0.001	-1.000
LTT	<---	LPL	0.022	0.000	0.047	-0.004	0.003	-1.333
LTT	<---	NLQT	0.028	0.001	0.059	0.000	0.001	0.000
LTT	<---	VHDN	0.065	0.001	0.106	-0.006	0.005	-1.200

Mối tương quan giữa các nhân tố			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	C.R
LTT	<---	DTPT	0.019	0.000	0.058	-0.005	0.003	-1.667
LTT	<---	DGKQ	0.024	0.001	0.044	-0.004	0.003	-1.333
LTT	<---	DLLV	0.029	0.001	0.213	0.003	0.002	1.500

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS, Amos)

Bảng 4.14 cho thấy kết quả kiểm định mô hình SEM thông qua ước lượng bằng phương pháp Bootstrap với $N = 5.000$ là đạt yêu cầu, giá trị của các hệ số hồi quy là dương và có ý nghĩa thống kê do cột “Bias” rất nhỏ, có thể nói là độ chệch nhỏ và có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Kết quả cột $C.R < 1.96$, suy ra $p\text{-value} > 5\%$, bác bỏ H_a , chấp nhận H_0 , kết luận độ lệch khác 0 không có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95%, và như thế tác giả kết luận được mô hình ước lượng có thể tin cậy được.

4.2.4 Phân tích phương sai ANOVA

4.2.4.1 Kiểm định sự khác biệt về tình trạng độ tuổi

Thực hiện việc kiểm định phương sai một nhân tố (One-way ANOVA) xem xét sự khác biệt về độ tuổi như sau:

Bảng 4.15: Phân tích phương sai về độ tuổi

Kiểm định phương sai đồng nhất					ANOVA	
Kí hiệu	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Giá trị F	Sig.
DLLV	0.297	3	916	0.828	0.721	0.540
LTT	2.676	3	916	0.046	0.332	0.802

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS)

Bảng 4.15 cho thấy rằng không có sự khác nhau giữa độ tuổi khi đánh giá về DLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%.

4.2.4.2 Kiểm định sự khác biệt về thu nhập

Thực hiện việc kiểm định phương sai một nhân tố về thu nhập như sau:

Bảng 4.16: Phân tích phương sai về thu nhập

Kiểm định phương sai đồng nhất					ANOVA	
Kí hiệu	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Giá trị F	Sig.
DLLV	0.905	3	916	0.438	1.182	0.316
LTT	0.082	3	916	0.970	0.754	0.520

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS)

Bảng 4.16 cho thấy rằng không có sự khác nhau giữa thu nhập khi đánh giá về DLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%.

4.2.4.3 Kiểm định sự khác biệt về tình trạng về loại hình DN

Thực hiện việc kiểm định phương sai một nhân tố xem xét sự khác biệt về loại hình DN như sau:

Bảng 4.17: Phân tích phương sai về loại hình DN

Kiểm định phương sai đồng nhất					ANOVA	
Kí hiệu	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Giá trị F	Sig.
DLLV	0.438	3	916	0.726	0.384	0.765
LTT	1.384	3	916	0.246	0.474	0.701

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS)

Bảng 4.17 cho thấy rằng không có sự khác nhau giữa loại hình DN khi đánh giá về DLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%.

Bảng 4.18: Phân tích phương sai về thời gian (thâm niên công tác)

Kiểm định phương sai đồng nhất					ANOVA	
Kí hiệu	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Giá trị F	Sig.
DLLV	1.306	3	916	0.271	1.477	0.219
LTT	0.266	3	916	0.850	0.764	0.514

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS)

Bảng 4.18 cho thấy rằng không có sự khác nhau giữa thời gian khi đánh giá về DLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%.

4.2.5 Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm (T test)

4.2.5.1 Kiểm định sự khác biệt (T-test) theo giới tính

Kiểm định sự khác biệt về giới tính: Thực hiện việc kiểm định phương sai bằng phương pháp t-test như sau:

- H0: Phương sai hai nhóm không khác nhau
- H1: Phương sai hai nhóm khác nhau

Kết quả nghiên cứu cho thấy giá trị Sig của Levene = 0.968 và $0.325 > 0.05$ nên phương sai giữa hai giới tính là như nhau, tác giả sẽ sử dụng giá trị Sig t-test ở hàng thứ hai và giả định phương sai không bằng nhau để kiểm tra sự khác giữa giới tính với DLLV và LTT với mức ý nghĩa là 5% (Phụ lục 05).

Kết quả cho thấy giá trị Sig t-test = 0.072 và $0.206 > 0.05$ nên tác giả chấp nhận H0, tức giới tính không ảnh hưởng đến DLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%.

Nghĩa là NLĐ dù là nam hay nữ cũng đánh giá DLLV và LTT của NLĐ là như nhau và không có sự khác biệt.

4.2.5.2 Kiểm định sự khác biệt theo hôn nhân

Thực hiện việc kiểm định phương sai bằng phương pháp t-test xem xét sự khác biệt về tình trạng hôn nhân của NLD với giả thuyết như sau:

- H0: Phương sai giữa các nhóm không khác nhau
- H1: Phương sai giữa các nhóm khác nhau

Kết quả nghiên cứu cho thấy giá trị Sig của Levene = 2.183 và $0.140 > 0.05$ nên phương sai giữa tình trạng hôn nhân là không khác nhau, tác giả sẽ sử dụng giá trị Sig t-test ở hàng thứ hai và giả định phương sai không bằng nhau để kiểm tra sự khác giữa các nhóm độc thân và có gia đình của NLD. Kết quả cho thấy giá trị Sig t-test = 0.017 và $0.204 > 0.05$ nên tác giả chấp nhận H0, tức tình trạng hôn nhân không ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5 % (Phụ lục 05).

Tóm lại, kết quả kiểm định về nhân khẩu học cho thấy không có sự khác biệt về tình trạng giới tính, hôn nhân không ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%.

4.2.6 Kiểm định sự khác biệt nhân khẩu học theo đặc điểm cá nhân

Phương pháp phân tích cấu trúc đa nhóm được sử dụng để so sánh sự khác biệt trong mô hình nghiên cứu về ĐLLV của NLD dựa trên các yếu tố như tuổi, giới tính, tình trạng hôn nhân, thu nhập, thời gian công tác (kinh nghiệm), và loại hình DN. Phương pháp kiểm định này bao gồm hai mô hình: mô hình khả biến và mô hình bất biến. Trong mô hình khả biến, các tham số ước lượng trong từng nhóm không bị ràng buộc, cho phép sự khác biệt giữa các nhóm. Trong mô hình bất biến, các thành phần đo lường không bị ràng buộc, nhưng các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được ràng buộc để có giá trị như nhau cho tất cả các nhóm. Kỹ thuật này bao gồm 3 bước:

- Bước 1: Ước lượng mô hình khả biến
- Bước 2: Ước lượng mô hình bất biến
- Bước 3: So sánh sự khác biệt giữa hai mô hình

Để so sánh sự khác biệt giữa hai mô hình, ta tiến hành kiểm định giả thuyết sau để lựa chọn giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến:

- H0: Không có sự khác biệt giữa hệ số Chi-square của mô hình khả biến và hệ số Chi-square của mô hình bất biến.

- H1: Có sự khác biệt về hệ số Chi-square giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến.

Nếu kiểm định Chi-square cho thấy không có sự khác biệt giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến ($P\text{-value} > 0.05$), thì mô hình bất biến sẽ được chọn (vì có bậc tự do cao hơn). Ngược lại, nếu có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai mô hình ($P\text{-value} < 0.05$), thì mô hình khả biến sẽ được chọn (vì có độ tương thích cao hơn) (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2009).

Bảng 4.19: Kết quả kiểm định sự khác biệt theo đặc điểm cá nhân

Mô hình	Chi-square	df	P-value
Giới tính			
Mô hình khả biến	3044.85	1192	0.000
Mô hình bất biến	3071.13	1209	0.000
Sai biệt	26.28	17	0.0695
Hôn nhân			
Mô hình khả biến	3029.264	1192	0.0000
Mô hình bất biến	3050.941	1209	0.0000
Sai biệt	21.677	17	0.1975
Tuổi			
Mô hình khả biến	5809.727	2480	0.000
Mô hình bất biến	5875.025	2531	0.0000
Sai biệt	65.298	51	0.0859
Thu nhập			
Mô hình khả biến	5997.2420	2480	0.0000
Mô hình bất biến	6065.4420	2531	0.0000
Sai biệt	68.20	51	0.0541
Loại hình DN			
Mô hình khả biến	5733.845	2480	0.000
Mô hình bất biến	5800.048	2531	0.000
Sai biệt	66.203	51	0.075
Thời gian công tác			
Mô hình khả biến	5724.28	2480	0.000
Mô hình bất biến	5790.03	2531	0.000
Sai biệt	65.74	51	0.080

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS, Amos)

Bảng 4.19 cho thấy kết quả kiểm định sự khác biệt về thông tin cá nhân có giá trị $P\text{-value}$ đều > 0.05 , do đó, bác bỏ giả thuyết H1 và chấp nhận H0. Nói cách khác, không có sự khác biệt về Chi-square giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến. Vì vậy, nghiên cứu chọn mô hình bất biến. Khi chọn mô hình bất biến, nghiên cứu có thể kết luận rằng mặc dù giới tính, tình trạng hôn nhân, tuổi, thu nhập, loại hình DN và thời gian công tác khác nhau, ĐLLV của nhân viên là như nhau (tức là không có sự khác biệt). Kết quả

phân tích đa nhóm cho thấy không có sự khác biệt trong thông tin cá nhân, bao gồm: giới tính, tình trạng hôn nhân, tuổi, thu nhập, loại hình DN, và thời gian công tác khi đánh giá về ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, với mức ý nghĩa 5%.

4.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan, luận án đã sử dụng các phương pháp thống kê hiện đại như EFA, CFA, SEM và ANOVA để làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD. Kết quả nghiên cứu không chỉ xác nhận giá trị của các yếu tố này mà còn chỉ ra những điểm khác biệt nổi bật so với các công trình trước đây, qua đó làm rõ giá trị đóng góp độc đáo của nghiên cứu. Cụ thể:

- Lương và Phúc lợi (LPL): Trong khi các nghiên cứu trước (Hanaysha & Majid, 2018; Hitka et al., 2019) chỉ tập trung vào vai trò của lương thưởng trong việc giữ chân NLD, luận án đã chỉ ra rằng lương và phúc lợi không chỉ đảm bảo thu nhập mà còn có thể mang lại tác động phi tài chính, như tạo cảm giác an toàn, công nhận sự đóng góp của người lao động, nâng cao động lực làm việc và lòng trung thành. Vì vậy, khi đề cập đến vai trò của lương và phúc lợi dưới góc độ phi tài chính, có thể hiểu rằng chúng không chỉ mang giá trị tiền tệ mà còn ảnh hưởng đến tâm lý và sự gắn kết của NLD. Điều này khẳng định sự tương tác đa chiều của lương và phúc lợi trong việc thúc đẩy cả ĐLLV và LTT, đặc biệt trong các bối cảnh ngành nghề khác nhau.

- Đào tạo và Phát triển (DTPT): Nghiên cứu đã mở rộng quan điểm từ các nghiên cứu trước (Rajeh, 2019; Simons, 2018) khi nhấn mạnh rằng đào tạo và phát triển không chỉ nâng cao năng lực chuyên môn mà còn tạo ra cảm giác được đầu tư và quan tâm, từ đó thúc đẩy sự gắn bó lâu dài với DN. Đặc biệt, nghiên cứu cho thấy các chương trình đào tạo hiệu quả cần cân bằng giữa mục tiêu tổ chức và nhu cầu cá nhân của NLD.

- Môi trường làm việc (MTLV): Khác với các nghiên cứu trước (Simons, 2018; Edlund & Nilsson, 2013) chỉ nhấn mạnh tác động của môi trường làm việc lên năng suất, luận án chỉ ra rằng môi trường làm việc còn ảnh hưởng mạnh mẽ đến cảm giác gắn kết và cam kết của NLD đối với DN. Điều này đặc biệt rõ ràng ở các ngành dịch vụ và công nghệ cao, nơi yếu tố văn hóa và sáng tạo được đánh giá cao.

- Đánh giá kết quả công việc (DGKQ): So với các công trình trước (Hanaysha & Majid, 2018), nghiên cứu của luận án đã làm rõ thêm vai trò của sự minh bạch và công

bằng trong hệ thống đánh giá. Kết quả chỉ ra rằng một hệ thống đánh giá hiệu quả không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn xây dựng niềm tin và LTT của NLĐ.

- Hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN): Trong khi các nghiên cứu như của Rajeh (2019) và Edlund & Nilsson (2013) tập trung vào vai trò của lãnh đạo, nghiên cứu này mở rộng thêm tác động của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp. Kết quả cho thấy rằng sự chia sẻ và hỗ trợ nội bộ không chỉ giúp NLĐ giảm áp lực mà còn nâng cao sự hài lòng và ĐLLV.

- Văn hóa doanh nghiệp (VHDN): Nghiên cứu đã phát triển thêm các khía cạnh về cách văn hóa DN ảnh hưởng đến sự gắn kết của NLĐ. Khác với Denison (2010), luận án chỉ ra rằng văn hóa DN không chỉ là yếu tố gắn kết mà còn là công cụ để DN tạo ra lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

- Trách nhiệm xã hội (TNXH): Không giống các nghiên cứu trước (Ferreira et al., 2014; Nejati & Ghasemi, 2013), luận án đã nhấn mạnh sự kết nối giữa trách nhiệm xã hội và lòng tự hào của NLĐ đối với DN. Kết quả cho thấy cam kết xã hội không chỉ giúp DN cải thiện hình ảnh mà còn tạo ra động lực nội tại cho NLĐ.

- Năng lực quản trị (NLQT): Điểm nổi bật của nghiên cứu là nhấn mạnh vai trò định hướng chiến lược và sự phối hợp hiệu quả của lãnh đạo trong việc thúc đẩy ĐLLV và LTT. Kết quả này mở rộng kết luận từ các nghiên cứu trước (Michael & Robyn, 2016; Gupta, 2021) bằng cách chỉ ra rằng năng lực quản trị ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ sẵn lòng của NLĐ trong việc đóng góp dài hạn.

Sự khác biệt trong tác động của ĐLLV đến LTT: Kết quả phân tích từ mô hình SEM đã chứng minh rằng ĐLLV có mối quan hệ tích cực với LTT ở mức ý nghĩa 5%, đồng thời chỉ ra rằng mức độ tác động này khác nhau tùy thuộc vào ngành nghề, quy mô và loại hình DN:

- Trong ngành sản xuất, yếu tố tài chính đóng vai trò chính, do đó DN cần tập trung cải thiện chế độ đãi ngộ.

- Trong lĩnh vực dịch vụ và công nghệ cao, yếu tố phi tài chính như văn hóa DN và cơ hội phát triển có ảnh hưởng lớn hơn.

- Đối với DN FDI, dù chế độ phúc lợi tốt, việc hỗ trợ tinh thần cho NLĐ là yếu tố quan trọng để duy trì LTT.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự khác biệt về nhân khẩu học không có tác động đáng kể đến ĐLLV và LTT, nhưng các yếu tố này vẫn cần được cân nhắc trong xây dựng chiến lược quản trị phù hợp với từng nhóm đối tượng.

Những đóng góp trên không chỉ làm sáng tỏ vai trò của các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT mà còn cung cấp nền tảng lý thuyết và thực tiễn để DN xây dựng chiến lược quản trị nhân sự tối ưu, góp phần gia tăng giá trị bền vững cho DN và xã hội.

Tóm tắt chương 4

ĐLLV là một trong những yếu tố quan trọng mà các DN cần đặc biệt quan tâm, vì nó là nguồn gốc thúc đẩy tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, và gắn kết NLĐ với tổ chức. Tạo động lực cho NLĐ không chỉ giúp họ an tâm làm việc và cống hiến lâu dài, mà còn là yếu tố quyết định sự phát triển bền vững của DN.

Kết quả được trình bày trong Chương 4, dựa trên khảo sát 1.000 NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, trong đó có 920 phiếu hợp lệ, đạt tỷ lệ 92%. Kết quả từ mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy tất cả tám nhân tố trên đều ảnh hưởng cùng chiều đến ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa 5%. Ngoài ra, ĐLLV cũng có tác động đến LTT của NLĐ.

Tám nhân tố tác động bao gồm: (1) Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp, (2) Trách nhiệm xã hội, (3) Môi trường làm việc, (4) Lương và phúc lợi, (5) Năng lực quản trị, (6) Văn hóa DN, (7) Đào tạo và phát triển, và (8) Đánh giá kết quả công việc. Trong đó, nhân tố trách nhiệm xã hội được ưu tiên thực hiện trước do hệ số ước lượng chuẩn hóa có giá trị lớn nhất, và nhân tố đánh giá kết quả công việc được thực hiện sau cùng do hệ số ước lượng chuẩn hóa có giá trị thấp nhất khi áp dụng các hàm ý quản trị. Tiếp theo, tác giả sẽ đề xuất các hàm ý quản trị trong Chương 5 bên dưới.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

ĐLLV và LTT của NLĐ là hai yếu tố cốt lõi trong việc thúc đẩy năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động của DN. ĐLLV được thể hiện qua sự tận tâm và nỗ lực của NLĐ nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức và cá nhân, qua đó phản ánh mức độ gắn bó và ý chí phấn đấu trong công việc. Vai trò của việc tạo động lực không chỉ giới hạn ở việc nâng cao năng suất lao động, mà còn khuyến khích sự sáng tạo và tinh thần trách nhiệm, góp phần xây dựng một lực lượng lao động bền vững và có năng lực cạnh tranh.

Đối với NLĐ, ĐLLV có tác động lớn đến thái độ và hành vi nghề nghiệp. Nếu không có động lực, họ dễ rơi vào trạng thái làm việc thụ động, chỉ hoàn thành công việc ở mức tối thiểu theo yêu cầu hợp đồng lao động, thiếu sự sáng tạo và tinh thần cải tiến. Ngược lại, khi được thúc đẩy bởi các yếu tố cả về vật chất (như lương, thưởng) và tinh thần (như sự công nhận, cảm giác được tôn trọng), NLĐ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn, đồng thời phát huy tối đa năng lực cá nhân.

Về phía DN, việc xây dựng các chính sách tạo động lực và nuôi dưỡng LTT là chìa khóa để duy trì sự ổn định và phát triển bền vững. Điều này đòi hỏi nhà quản lý không chỉ đáp ứng nhu cầu cơ bản của NLĐ mà còn khuyến khích họ đóng góp một cách sáng tạo và hiệu quả vào sự phát triển của tổ chức. Thông qua việc thiết kế các chương trình động viên phù hợp và áp dụng các chính sách nhân sự linh hoạt, DN không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn tạo dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi NLĐ cảm thấy được công nhận và trân trọng.

Từ những phân tích trên, nghiên cứu nhấn mạnh rằng các DN, đặc biệt là tại địa bàn tỉnh Đồng Nai, cần nhận thức rõ vai trò quan trọng của ĐLLV và LTT trong việc phát triển nguồn nhân lực. Từ đó, việc hoạch định và triển khai các chính sách quản trị nguồn nhân lực hiệu quả sẽ góp phần tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển lâu dài cho DN. Dựa trên các phân tích thực nghiệm, nghiên cứu đã đạt được một số kết quả quan trọng:

- Một là, luận án đã xây dựng được cơ sở lý thuyết vững chắc, tổng quan các nghiên cứu liên quan, xác định các nhân tố tác động đến ĐLLV và LTT, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu phù hợp.

- Hai là, luận án đã triển khai phương pháp nghiên cứu khoa học chặt chẽ, kết hợp phương pháp định tính và định lượng, xây dựng thang đo phù hợp và kiểm định sơ bộ với 200 mẫu khảo sát, trong đó có 185 mẫu hợp lệ. Kết quả cho thấy thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy, tạo nền tảng cho nghiên cứu chính thức.

- Ba là, kết quả mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) đã chứng minh rằng cả tám nhân tố được đề xuất đều có ảnh hưởng tích cực đến ĐLLV và LTT của NLĐ với mức ý nghĩa 5%. Dữ liệu được thu thập từ 1.000 NLĐ, với 920 phiếu hợp lệ (đạt 92%), đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy của nghiên cứu.

- Bốn là, phân tích nhân khẩu học cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, thu nhập, loại hình DN và thâm niên công tác đối với ĐLLV và LTT, củng cố thêm độ khách quan của nghiên cứu.

5.2 Hàm ý quản trị

5.2.1 Thông qua giá trị trung bình

5.2.1.1 Trách nhiệm xã hội (TNXH)

Yếu tố này có giá trị trung bình 3.0299, phản ánh mức độ nhận thức khá nhưng chưa cao về trách nhiệm xã hội của DN. Luận án chỉ ra rằng, bên cạnh các chương trình từ thiện hoặc bảo vệ môi trường, việc gắn trách nhiệm xã hội với lợi ích nhân viên (như hỗ trợ học phí, chăm sóc gia đình) sẽ tạo ra sự tự hào và gắn bó lớn hơn. Đây là một điểm khác biệt đáng kể so với các nghiên cứu trước chỉ nhấn mạnh đến tác động ngoài DN.

5.2.1.2 Lương và phúc lợi (LPL)

Giá trị trung bình đạt 3.0578, cho thấy chế độ đãi ngộ hiện tại ở mức trung bình. Đây là yếu tố nhân viên quan tâm cao nhưng chưa thực sự đáp ứng kỳ vọng. So với các nghiên cứu trước, nghiên cứu này chỉ ra rõ rằng ngoài việc nâng cao mức lương, doanh nghiệp cần minh bạch hóa chính sách thưởng và cải thiện các phúc lợi phi tài chính như bảo hiểm y tế hoặc hỗ trợ nhà ở. Điều này không chỉ giúp nâng cao động lực mà còn gia tăng cảm giác được trân trọng ở nhân viên.

5.2.1.3 Môi trường làm việc (MTLV)

Giá trị trung bình đạt 3.0514, cho thấy môi trường làm việc hiện tại đạt mức độ hài lòng trung bình. Đây là yếu tố có tác động lớn đến cả ĐLLV và LTT, nhưng vẫn chưa thực sự vượt trội. Nghiên cứu chỉ ra rằng DN cần chú trọng cải thiện không gian làm việc, trang bị cơ sở vật chất hiện đại và xây dựng văn hóa đội nhóm tích cực. Điều này

không chỉ tăng năng suất mà còn giảm tỷ lệ nghỉ việc, một điểm mà các nghiên cứu trước chưa làm rõ đầy đủ.

5.2.1.4 Đào tạo và phát triển (DTPT)

Yếu tố này có giá trị trung bình 3.4068, cao hơn nhiều yếu tố khác, chứng tỏ DN đã đầu tư đáng kể vào việc phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc mở rộng các khóa đào tạo chuyên sâu, hỗ trợ nhân viên tiếp cận các chương trình học tập ngoài DN và thiết kế lộ trình thăng tiến rõ ràng vẫn cần được thực hiện. Kết quả này làm nổi bật vai trò của DTPT không chỉ trong việc nâng cao năng lực mà còn thúc đẩy sự gắn bó và cam kết lâu dài của NLĐ.

5.2.1.5 Năng lực quản trị (NLQT)

Giá trị trung bình chỉ đạt 2.5011, mức thấp trong các yếu tố, cho thấy năng lực quản trị là một điểm yếu lớn. Nghiên cứu khẳng định rằng các nhà quản trị cần cải thiện kỹ năng lãnh đạo, khả năng truyền cảm hứng và đưa ra các chiến lược rõ ràng hơn. Đây là điểm khác biệt với các nghiên cứu trước thường chỉ tập trung vào kỹ năng quản trị hành chính mà chưa đề cập đầy đủ đến vai trò lãnh đạo trong việc nâng cao ĐLLV và LTT.

5.2.1.6 Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)

Giá trị trung bình của yếu tố này là 2.4171, mức thấp nhất, cho thấy nhân viên chưa đánh giá cao văn hóa DN hiện tại. Luận án nhấn mạnh rằng văn hóa doanh nghiệp không chỉ cần đề cao sự minh bạch và đoàn kết mà còn phải khuyến khích sự sáng tạo, phát triển cá nhân và khen thưởng kịp thời. Đây là yếu tố then chốt để xây dựng một đội ngũ nhân viên gắn bó lâu dài, vượt trội hơn các kết quả nghiên cứu trước tập trung vào yếu tố vật chất hơn là tinh thần.

5.2.1.7 Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)

Yếu tố này có giá trị trung bình 2.4174, rất thấp, cho thấy vai trò lãnh đạo chưa được phát huy hiệu quả. Nghiên cứu chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo cần cải thiện kỹ năng giao tiếp, khả năng lắng nghe và đồng hành cùng nhân viên. Việc xây dựng lòng tin và hỗ trợ kịp thời sẽ tăng động lực làm việc và lòng trung thành của nhân viên, đặc biệt trong các bối cảnh biến động cao.

5.2.1.8 Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)

Giá trị trung bình đạt 3.3047, cho thấy hệ thống đánh giá hiệu suất được đánh giá tích cực. Tuy nhiên, việc đảm bảo tính minh bạch, công bằng và kịp thời phản hồi cần

được chú trọng để tạo động lực cao hơn. Điểm nổi bật của nghiên cứu này là khẳng định hệ thống đánh giá hiệu quả không chỉ tăng năng suất mà còn nâng cao lòng tin của nhân viên đối với DN.

5.2.2 Thông qua hệ số hồi quy chuẩn hóa

5.2.2.1 Hàm ý quản trị về ĐLLV

Bảng 5.1: Bảng ưu tiên thực hiện hàm ý quản trị về ĐLLV

Các nhân tố	Ưu tiên thực hiện	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Sai số chuẩn	Giá trị tới hạn C.R	Giá trị “P”
Trách nhiệm xã hội (TNXH)	1	0.566	0.029	16.996	***
Đào tạo và phát triển (DTPT)	2	0.143	0.028	4.784	***
Lương và phúc lợi (LPL)	3	0.108	0.023	3.787	***
Hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	4	0.104	0.042	3.802	***
Văn hóa DN (VHDN)	5	0.086	0.048	3.108	0.002
Môi trường làm việc (MTLV)	6	0.081	0.024	2.863	0.004
Năng lực quản trị (NLQT)	7	0.061	0.031	2.770	0.006
Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	8	0.052	0.029	2.698	0.007

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0)

(Chú thích: *** là giá trị bé hơn 0.001)

Bảng 5.1 cho thấy sẽ đưa ra các chính sách ưu tiên khi thực hiện hàm ý quản trị góp phần nâng cao ĐLLV của NLĐ thông qua hệ số hồi quy chuẩn hóa từ cao đến thấp tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai trong thời gian tới.

Hàm ý quản trị về trách nhiệm xã hội

Trách nhiệm xã hội là yếu tố cốt lõi trong chiến lược phát triển bền vững, có ảnh hưởng mạnh mẽ đến ĐLLV của NLĐ và hình ảnh DN. Kết quả nghiên cứu khẳng định trách nhiệm xã hội có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%, với hệ số Beta chuẩn hóa là 0.566 cao nhất trong các nhân tố được phân tích. Để phát huy vai trò này, DN cần triển khai các giải pháp cụ thể sau:

(1) Trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng quan trọng đến ĐLLV của NLĐ và sự phát triển bền vững của DN. Để tận dụng hiệu quả tác động này, DN cần triển khai các hoạt động cộng đồng như hỗ trợ thể thao, văn hóa địa phương, và tham gia các dự án thiện nguyện. Đồng thời, việc tích hợp trách nhiệm xã hội vào các chương trình nội bộ, qua đó nâng cao nhận thức của NLĐ về giá trị cốt lõi và tầm quan trọng của trách nhiệm xã hội, là điều cần thiết.

DN cần thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ xã hội, đảm bảo minh bạch tài chính, tuân thủ các cam kết với cổ đông, và thực hiện các hoạt động từ thiện, bảo vệ môi trường, cũng như xử lý chất thải đúng quy định. Những nỗ lực này không chỉ giúp nâng cao hình ảnh và giá trị thương hiệu mà còn tạo lợi thế cạnh tranh, mở rộng cơ hội thị trường, và thúc đẩy hiệu quả kinh doanh.

Việc thực hiện trách nhiệm xã hội hiệu quả mang lại cho NLĐ cảm giác tự hào khi đóng góp vào các mục tiêu cao cả, từ đó gia tăng ĐLLV và sự gắn bó với tổ chức, đồng thời tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của DN.

(2) Trách nhiệm xã hội là yếu tố then chốt trong xây dựng hình ảnh DN và duy trì sự phát triển bền vững. Việc minh bạch thông tin và cung cấp sản phẩm, dịch vụ đáng tin cậy giúp nâng cao sự hài lòng và LTT của khách hàng, từ đó củng cố vị thế và thành công của DN trên thị trường.

Để gắn kết hình ảnh DN với trách nhiệm xã hội, lãnh đạo cần đầu tư thời gian, nguồn lực và triển khai các kế hoạch truyền thông phù hợp theo từng giai đoạn thực tế. Vai trò của lãnh đạo và đội ngũ truyền thông là yếu tố quyết định, đảm bảo tính đồng nhất trong thông điệp và khơi dậy sự đồng hành từ NLĐ và khách hàng.

(3) Trách nhiệm xã hội là yếu tố quan trọng thúc đẩy ĐLLV của NLĐ và thể hiện cam kết của DN đối với cộng đồng. DN cần đưa các hoạt động như từ thiện, hỗ trợ người nghèo, đầu tư cơ sở hạ tầng giáo dục và y tế, cũng như tham gia chương trình an sinh xã hội vào kế hoạch hành động hàng năm.

Các sáng kiến như chăm sóc bà mẹ Việt Nam anh hùng, hỗ trợ gia đình chính sách, và tham gia các chương trình nhân đạo không chỉ giúp giải quyết khó khăn xã hội mà còn phù hợp với các giá trị văn hóa và đạo đức của DN. Đóng góp cả về vật chất lẫn tinh thần sẽ nâng cao vị thế DN và thúc đẩy sự phát triển bền vững của cộng đồng.

Khi NLĐ nhận thấy DN tích cực thực hiện trách nhiệm xã hội, họ sẽ cảm thấy tự hào và gắn bó hơn với tổ chức, tạo động lực mạnh mẽ, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và LTT đối với DN.

(4) DN cần tập trung đảm bảo quyền lợi và chăm sóc sức khỏe cho NLĐ. Đồng thời, DN phải có trách nhiệm khắc phục ô nhiễm môi trường, đền bù thiệt hại kinh tế khi cần thiết, và thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường hiệu quả.

Để tối ưu hóa hiệu quả, DN nên lồng ghép trách nhiệm xã hội vào kế hoạch hoạt động thông qua các cuộc họp định kỳ, triển khai thường xuyên và điều chỉnh linh hoạt

theo tình hình thực tế. Chia sẻ kinh nghiệm, hợp tác trong quản lý lao động và phát triển cộng đồng là những bước quan trọng trong quá trình này.

Mặc dù lợi ích từ việc thực hiện trách nhiệm xã hội không thể hiện ngay lập tức, nhưng về lâu dài, nó sẽ củng cố giá trị của DN trong mắt đối tác, khách hàng và NLĐ, đồng thời góp phần phát triển bền vững.

Hàm ý quản trị về đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển nhân lực, tuy thường được sử dụng thay thế nhau, thực chất mang ý nghĩa và mục tiêu khác biệt. Đào tạo tập trung vào việc trang bị cho NLĐ các kỹ năng cụ thể và kiến thức cần thiết nhằm nâng cao hiệu suất công việc. Ngược lại, phát triển nhân lực nhấn mạnh vào quá trình hợp tác giữa quản lý và NLĐ để xây dựng kế hoạch phát triển dài hạn. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng đào tạo và phát triển có hệ số Beta chuẩn hóa đạt 0.143, xếp thứ hai trong tám nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại các DN ở tỉnh Đồng Nai, với mức ý nghĩa thống kê 5%. Các thang đo thuộc lĩnh vực này có giá trị trung bình khác nhau, từ đó làm cơ sở để đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp:

(1) Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến: DN cần xây dựng các chính sách đào tạo hiệu quả nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng mềm và khả năng thích nghi ở nhiều vị trí cho NLĐ. Việc tổ chức các lớp đào tạo kỹ thuật sửa chữa, bảo quản thiết bị hoặc xử lý các lỗi cơ bản giúp NLĐ tiết kiệm thời gian, tăng năng suất và giảm phụ thuộc vào nguồn lực bên ngoài. Song song đó, DN cần cung cấp lộ trình thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng để khuyến khích NLĐ phấn đấu phát triển.

(2) Tăng cường ĐLLV: Tạo ĐLLV cho NLĐ thông qua các cơ hội học hỏi, thử sức ở những nhiệm vụ mới, đồng thời khuyến khích sự sáng tạo và tính chủ động trong công việc. DN có thể triển khai các khóa đào tạo nghề liên quan miễn phí để mở rộng cơ hội nghề nghiệp cho NLĐ, giúp họ phát triển không chỉ tại DN mà còn trên thị trường lao động nói chung.

(3) Cung cấp thông tin minh bạch về chương trình đào tạo: DN cần phổ biến kế hoạch đào tạo cụ thể để NLĐ nắm rõ các cơ hội phát triển nghề nghiệp, bao gồm các nội dung như: đào tạo kỹ năng bảo vệ máy móc, tư thế làm việc an toàn, hay các kỹ năng lãnh đạo cần thiết nếu họ mong muốn thử sức ở vị trí cao hơn. Việc công khai thông tin về kỳ thi thăng chức cũng cần được thực hiện minh bạch nhằm tạo niềm tin và khích lệ tinh thần học hỏi ở NLĐ.

(4) Xây dựng lộ trình phát triển rõ ràng: DN cần thiết kế lộ trình phát triển nghề nghiệp có hệ thống, bao gồm các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, giúp NLĐ hình dung rõ ràng con đường sự nghiệp của họ. Điều này không chỉ giúp DN tối ưu hóa nguồn lực mà còn tạo sự gắn bó lâu dài với NLĐ. Khung lộ trình thăng tiến cần có tính linh hoạt, cho phép NLĐ chuyển đổi vị trí công việc phù hợp với năng lực, đảm bảo khai phá tối đa tiềm năng cá nhân.

(5) Chú trọng phát triển cá nhân hóa: Việc đầu tư vào phát triển cá nhân cho NLĐ cần được ưu tiên nhằm đáp ứng xu thế toàn cầu hóa và nâng cao khả năng cạnh tranh của DN. Thông qua việc cung cấp cơ hội học tập, thử nghiệm và khuyến khích sáng tạo, DN không chỉ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà còn gia tăng lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Những chiến lược này giúp DN không chỉ cải thiện hiệu quả hoạt động mà còn xây dựng văn hóa phát triển bền vững, đáp ứng nhu cầu cả ngắn và dài hạn trong quản trị nhân sự.

Hàm ý quản trị về lương và phúc lợi

Xây dựng một hệ thống lương và thực hiện việc chi trả lương và phúc lợi đúng cho NLĐ theo Luật Lao động rất quan trọng đối với các DN, đặc biệt là với các DN có số lượng lớn công nhân và việc chi trả lương thường mang tính phức tạp. Tiền lương mà doanh nghiệp chi trả cho NLĐ nhiều hay ít sẽ phụ thuộc vào yếu tố năng suất lao động, trình độ hay kinh nghiệm làm việc, hiệu quả làm việc, được đánh giá quá trình lao động. Tiền lương đảm bảo tính công bằng, xứng đáng với công sức mà NLĐ bỏ ra, trả lương bằng nhau cho những lao động như nhau. Tiền lương phản ánh phần đóng góp, càng thể hiện giá trị xã hội đối với cuộc sống của mỗi một người. DN đảm bảo thỏa đáng nhất để NLĐ làm việc hiệu quả, đạt năng suất cao. Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy lương và phúc lợi có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.108 cao thứ ba trong tám nhân tố. Lương và phúc lợi có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong lương và phúc lợi có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Xây dựng chính sách lương tương xứng và minh bạch: DN cần thiết kế hệ thống tiền lương dựa trên năng suất lao động, hiệu quả công việc, và điều kiện làm việc của từng vị trí. Tiền lương cần đảm bảo tính công bằng nội bộ và cạnh tranh với thị trường,

tránh sự cào bằng, đồng thời đa dạng hóa các hình thức thù lao như thưởng bằng hiện vật hoặc dịch vụ để khuyến khích NLD.

(2) Cung cấp phúc lợi bổ sung hấp dẫn: Bên cạnh tiền lương và thưởng, nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống và sự hài lòng trong công việc. Các phúc lợi phổ biến có thể bao gồm bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, trợ cấp đi lại, hỗ trợ chi phí ăn trưa, chương trình du lịch, chăm sóc sức khỏe và các hoạt động gắn kết tập thể. Những chính sách phúc lợi hấp dẫn không chỉ giúp cải thiện đời sống NLD mà còn góp phần nâng cao sự trung thành với DN.

(3) Đảm bảo mức thu nhập đủ đáp ứng cuộc sống: Tiền lương cần được thiết kế để NLD có thể sống thoải mái dựa vào thu nhập của mình, đồng thời đóng vai trò đòn bẩy kích thích năng suất lao động. Chính sách lương phải tuân thủ các quy định pháp luật, phản ánh giá trị sức lao động và được thỏa thuận minh bạch giữa NLD và người sử dụng lao động.

(4) Sử dụng thu nhập như một công cụ tạo động lực: Thu nhập có tác động trực tiếp đến ĐLLV, do đó DN cần tạo điều kiện để NLD cải thiện thu nhập thông qua các chương trình khuyến khích như tăng lương dựa trên năng suất, thưởng sáng kiến hoặc thành tích vượt trội. Chính sách này không chỉ thúc đẩy hiệu quả lao động mà còn gia tăng sự hài lòng và gắn bó của NLD.

Các chiến lược trên không chỉ đảm bảo sự hài lòng của NLD mà còn nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của DN trên thị trường.

Hàm ý quản trị về hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp

Xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp trong DN là việc làm hết sức cần thiết. Để tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp, cần quan tâm tới các vấn đề như: Tôn trọng lẫn nhau, biết lắng nghe một cách chân thành. Lãnh đạo chủ động giúp đỡ và luôn tin tưởng NLD. Niềm tin chính là cơ sở để duy trì và phát triển bất kỳ mối quan hệ nào. Khen ngợi nhân viên đúng lúc vì đã làm tốt công việc của họ. Đặc biệt, cạnh tranh là một hình thức hữu hiệu để tăng tính đoàn kết, sự ăn ý giữa những NLD trong một nhóm để có thể chiến thắng được những nhóm khác. Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.104 cao thứ tư trong tám nhân tố. Hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong

hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Quan tâm và hỗ trợ kịp thời NLD mới: Lãnh đạo cần chú trọng khích lệ, động viên NLD mới – thường là những lao động trẻ, bỡ ngỡ trong môi trường làm việc mới. Chính sách khen thưởng kịp thời và thái độ tiếp thu ý kiến sẽ tạo nền tảng tinh thần tích cực, giúp họ tự tin và phát huy tư duy sáng tạo. Việc lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của NLD cũng là cách để xây dựng mối quan hệ bền vững và thúc đẩy sự gắn bó lâu dài.

(2) Xây dựng phong cách lãnh đạo tinh tế và thấu hiểu: Lãnh đạo cần tế nhị trong việc đưa ra phê bình và chủ động thực hiện các khảo sát để nắm bắt tâm tư, nhu cầu của NLD, từ đó có giải pháp phù hợp cho từng nhóm lao động. Việc phát hiện và đáp ứng các nhu cầu cấp bách sẽ giúp tăng cường động lực, cải thiện hiệu quả làm việc, đồng thời hạn chế các mâu thuẫn hoặc bất mãn trong nội bộ.

(3) Ghi nhận và tuyên dương đóng góp của NLD: Công nhận thành tích và nỗ lực của NLD thông qua các hình thức như tuyên dương hàng tháng, tặng thưởng hoặc tổ chức các buổi tọa đàm định kỳ sẽ giúp họ cảm thấy được trân trọng. Đây không chỉ là cách để tạo ĐLLV mà còn tăng cường LTT và sự hài lòng của NLD đối với DN.

(4) Thúc đẩy tinh thần đồng đội và mối quan hệ công việc tích cực: DN cần khuyến khích môi trường làm việc dựa trên tinh thần hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau. Mối quan hệ tốt đẹp giữa đồng nghiệp không chỉ nâng cao sự hài lòng mà còn thúc đẩy hiệu suất nhóm. Sự tin tưởng, tôn trọng và giao tiếp cởi mở sẽ là nền tảng để xây dựng một đội ngũ mạnh mẽ, tạo lợi thế cạnh tranh và cơ hội thăng tiến cho cá nhân.

(5) Tổ chức hoạt động tập thể và xây dựng môi trường làm việc thân thiện: Các chương trình dã ngoại, vui chơi tập thể không chỉ giúp NLD thư giãn sau những áp lực công việc mà còn thúc đẩy sự gắn kết giữa các thành viên và giữa lãnh đạo với NLD. Một môi trường làm việc thân thiện, không có khoảng cách giữa lãnh đạo và NLD sẽ tạo niềm tin, sự gắn bó lâu dài, và tăng ĐLLV.

Những hàm ý trên cung cấp các giải pháp toàn diện nhằm tối ưu hóa động lực làm việc, từ đó cải thiện năng suất và gia tăng sự hài lòng của NLD đối với DN.

Hàm ý quản trị về văn hóa doanh nghiệp

Mỗi DN đều có văn hoá của riêng mình nhưng để văn hóa DN đóng góp lớn vào hiệu quả hoạt động sản xuất - kinh doanh lại không phải điều đơn giản. Văn hóa DN có các giá trị cốt lõi không tách rời khỏi tầm nhìn và sứ mệnh của DN. Xây dựng văn hóa

DN chính là xây dựng lợi thế cạnh tranh, lợi thế thương mại và bản sắc riêng của DN góp phần nâng cao ĐLLV của NLĐ. Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa DN có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.086 cao thứ năm trong tám nhân tố. Văn hóa DN có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong văn hóa DN có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Xác định và truyền tải giá trị cốt lõi của DN: DN cần xây dựng tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi rõ ràng, đồng thời truyền đạt nhất quán đến toàn bộ NLĐ. Khi NLĐ hiểu và đồng thuận với văn hóa DN, họ sẽ tự nguyện tuân thủ các nguyên tắc, giảm nhu cầu giám sát, đồng thời tăng sự trung thành và gắn bó lâu dài nhờ môi trường làm việc thân thiện và khả năng tự khẳng định bản thân để phát triển.

(2) Trao quyền và khuyến khích sáng tạo: Lãnh đạo nên thực hiện trao quyền hiệu quả, chuyển giao quyền hạn đi kèm trách nhiệm, tạo điều kiện cho NLĐ sáng tạo và chủ động trong công việc. Trao quyền không chỉ giúp nâng cao hiệu suất mà còn thúc đẩy sự gắn bó và tinh thần trách nhiệm. Lãnh đạo cần đóng vai trò người hướng dẫn và truyền cảm hứng, tham vấn nhân viên trong các quyết định quan trọng thay vì tự mình kiểm soát toàn bộ quy trình.

(3) Quản trị văn hóa DN bài bản: Văn hóa DN là tài sản chiến lược, đòi hỏi sự lãnh đạo và quản trị khoa học. Lãnh đạo cần xây dựng, áp dụng và tích hợp văn hóa DN vào các hoạt động quản trị, quản trị sự thay đổi và chiến lược phát triển bền vững. Văn hóa DN không chỉ là công cụ quản lý mà còn là yếu tố cốt lõi để DN thích nghi và cạnh tranh hiệu quả.

Hàm ý quản trị về môi trường làm việc

Đối với một DN có môi trường làm việc tốt sẽ là yếu tố tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy năng suất làm việc của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực, kỹ năng chuyên môn. Môi trường làm việc chính là những điều kiện vật chất như: các vật dụng, thiết bị hỗ trợ cho công việc, không gian làm việc, cách bố trí sắp xếp nơi làm việc. Về điều kiện tinh thần như: sự tương tác xã hội trong môi trường làm việc, văn hóa công ty tạo điều kiện nâng cao chất lượng làm việc, tinh thần làm việc nhóm trong tổ chức. Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.081 cao thứ sáu trong tám nhân tố. Môi trường làm việc có mối

quan hệ cùng chiều với DLLV của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong môi trường làm việc có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Xây dựng môi trường làm việc mở và hiện đại: DN cần tạo điều kiện để NLĐ phát huy tối đa năng lực thông qua một môi trường làm việc mở, nơi các ý kiến cá nhân được lắng nghe và tôn trọng. Sự bình đẳng trong trao đổi quan điểm sẽ giúp thúc đẩy tinh thần hợp tác và đưa ra các giải pháp tối ưu cho tập thể. Đầu tư vào cơ sở vật chất và trang thiết bị thiết yếu như máy tính, máy in cũng là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả làm việc và tạo cảm giác thoải mái, giúp NLĐ coi DN như “ngôi nhà thứ hai” của mình.

(2) Đảm bảo an toàn lao động và cải thiện điều kiện làm việc: An toàn lao động không chỉ bảo vệ sức khỏe và tính mạng của NLĐ mà còn giúp DN giảm thiểu rủi ro, củng cố uy tín thương hiệu. DN cần phối hợp với công đoàn để tổ chức các hoạt động cải thiện điều kiện làm việc, xây dựng văn hóa an toàn lao động và khuyến khích NLĐ áp dụng các tiêu chuẩn kỹ thuật, công nghệ tiên tiến. Đây là yếu tố cốt lõi để tạo dựng niềm tin và sự gắn bó của NLĐ với DN.

(3) Trang bị đầy đủ công cụ bảo hộ và tạo môi trường làm việc phù hợp: Trang thiết bị và công cụ bảo hộ lao động là yếu tố bắt buộc để đảm bảo hiệu quả công việc và sự an toàn cho NLĐ. DN cần thiết lập môi trường làm việc thoải mái, phù hợp với nhu cầu thực tế của từng vị trí. Điều kiện làm việc tốt không chỉ nâng cao năng suất mà còn cải thiện tâm trạng, giảm căng thẳng và thúc đẩy tinh thần sáng tạo của NLĐ.

(4) Tổ chức đào tạo an toàn lao động định kỳ: Việc huấn luyện an toàn lao động định kỳ không chỉ giúp NLĐ nâng cao kỹ năng và kiến thức chuyên môn mà còn góp phần gia tăng sự tự tin và chủ động trong công việc. Đào tạo bài bản sẽ làm NLĐ nhận thức rõ giá trị của bản thân và kỳ vọng từ DN, từ đó họ cống hiến hiệu quả hơn, giảm nhu cầu giám sát. Đây là khoản đầu tư mang lại lợi ích lâu dài cho DN thông qua sự cải thiện hiệu suất và giảm thiểu rủi ro lao động.

Những chiến lược trên không chỉ bảo đảm điều kiện làm việc tốt nhất cho NLĐ mà còn góp phần nâng cao năng suất, hình ảnh thương hiệu và sự bền vững của DN.

Hàm ý quản trị về năng lực quản trị

Khi môi trường hoạt động ngày càng biến động phức tạp và không ngừng thay đổi thì các DN cần phải có những thích nghi trong cách quản lý và điều hành. Việc nhận dạng đúng sự thay đổi và quản lý thành công là một thách thức lớn. Do đó, xu hướng hiện nay là nhà điều hành các cấp cũng như nội bộ DN phải chủ động nâng cao năng lực quản trị của mình. Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực quản trị có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.061 cao thứ bảy trong tám nhân tố. Năng lực quản trị có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong năng lực quản trị có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Tầm nhìn chiến lược và môi trường làm việc sáng tạo: Lãnh đạo cần xây dựng tầm nhìn chiến lược rõ ràng, tạo điều kiện để NLD phát huy năng lực sáng tạo và triển khai ý tưởng. Điều này không chỉ giúp thu hút, khích lệ, và giữ chân nhân tài mà còn thúc đẩy NLD chủ động và sáng tạo hơn trong công việc. Lãnh đạo cần đánh giá năng lực cá nhân, chỉ ra điểm cần cải thiện và khuyến khích sự đổi mới trong quá trình làm việc. Đồng thời, việc nâng cao kỹ năng quản trị mục tiêu, kiểm soát nội bộ và tổ chức cuộc họp là cần thiết để đảm bảo sự đồng bộ và hiệu quả trong quản trị DN.

(2) Tối ưu hóa cơ cấu tổ chức và ứng dụng công nghệ: Hoàn thiện cơ cấu tổ chức là yếu tố then chốt để DN phát huy nguồn lực và nâng cao năng lực cạnh tranh. Lãnh đạo cần tích cực đổi mới khoa học công nghệ, ứng dụng các tiến bộ trong sản xuất và quản trị nguồn nhân lực. Định vị đúng vai trò trong chuỗi giá trị và phát triển chuyên môn hóa, gia công toàn cầu sẽ giúp DN tăng cường năng lực quản lý và giải quyết hiệu quả các vấn đề nhân sự.

(3) Sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả: Đánh giá năng lực và bố trí đúng người đúng việc là cốt lõi để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực. Lãnh đạo cần quan sát, phân tích và giao nhiệm vụ phù hợp với thế mạnh của từng cá nhân, từ đó không chỉ tạo động lực mà còn nâng cao năng suất làm việc. Môi trường làm việc thoải mái, hợp tác sẽ thu hút và giữ chân cả nhân sự hiện tại lẫn những ứng viên tiềm năng.

(4) Truyền cảm hứng và tạo ĐLLV: Lãnh đạo không chỉ là người quản lý mà còn là người truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLD. Thông qua việc xây dựng văn hóa tổ chức và các quy chuẩn làm việc tích cực, lãnh đạo có thể tăng cường sự gắn kết nội bộ.

Đồng thời, lắng nghe, thấu hiểu và chia sẻ với NLD là những hành động cần thiết để xây dựng niềm tin và sự gắn bó, giúp DN phát triển bền vững.

Những hàm ý trên nhấn mạnh vai trò của lãnh đạo trong việc tối ưu hóa nguồn nhân lực và phát triển tổ chức, tạo nền tảng vững chắc cho sự thành công của DN.

Hàm ý quản trị về đánh giá kết quả công việc

Đánh giá kết quả công việc là quá trình rà soát để lãnh đạo có thể nhìn nhận tổng quan và nắm bắt hiệu suất hoàn thành nhiệm vụ của NLD. Do đó, lãnh đạo có thể đạt được một số lợi ích như sau: Lãnh đạo nhìn nhận thực tế hiệu quả làm việc của NLD sau một khoảng thời gian nhất định. Kiểm soát được tiến độ hoàn thành công việc được giao. Có cơ sở để lập kế hoạch phát triển lộ trình công việc cho từng NLD. Có sự điều chỉnh kịp thời kế hoạch để đạt được mục tiêu đã đề ra. Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy đánh giá kết quả công việc có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.052 thấp nhất trong tám nhân tố. Đánh giá kết quả công việc có mối quan hệ cùng chiều với ĐLLV của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong đánh giá kết quả công việc có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Xác định năng lực và phân công công việc hợp lý: Lãnh đạo cần hiểu rõ năng lực cá nhân của từng NLD để xây dựng kế hoạch phân công công việc phù hợp. Khả năng bao quát, đánh giá đúng điểm mạnh của từng người sẽ giúp tối ưu hóa hiệu suất làm việc. Sự cân nhắc trong sắp xếp nhân sự không chỉ nâng cao năng lực cá nhân mà còn tăng cường hiệu quả hoạt động nhóm, tạo điều kiện để NLD phát huy tối đa tiềm năng.

(2) Thiết lập tiêu chí đánh giá công việc cụ thể và đo lường được: DN cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá rõ ràng, minh bạch và phù hợp với nhiệm vụ được giao. Các tiêu chí này phải đo lường được để tránh sự mơ hồ và hiểu lầm, đồng thời phản ánh đúng kết quả công việc của NLD. Việc đánh giá hiệu quả không chỉ giúp nhận diện điểm mạnh, điểm yếu mà còn xác định khả năng tiềm ẩn của NLD, tạo cơ sở cho các quyết định khen thưởng, tăng lương, hoặc điều chỉnh công việc phù hợp.

(3) Xây dựng hệ thống đánh giá minh bạch và công bằng: Hệ thống đánh giá công việc cần đảm bảo tính công tâm, khách quan, tránh thiên vị. Quy trình đánh giá rõ ràng, kết hợp với các chính sách thưởng phạt cụ thể, sẽ thúc đẩy ĐLLV và khuyến khích sự sáng tạo của NLD. Khen thưởng xứng đáng cho những cá nhân có thành tích cao và xử

lý nghiêm những trường hợp không hoàn thành nhiệm vụ sẽ là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả lao động.

(4) Khuyến khích NLD tự nâng cao năng lực: NLD cần nhận thức rõ vai trò của việc tự học tập và nâng cao kỹ năng cá nhân để đáp ứng yêu cầu công việc trong bối cảnh mới. DN có thể tạo điều kiện thông qua các chương trình đào tạo hoặc khuyến khích tinh thần học hỏi, tự rèn luyện của NLD. Sự chủ động nâng cao trình độ không chỉ mang lại lợi ích cho cá nhân mà còn giúp DN duy trì đội ngũ nhân sự chất lượng cao, đáp ứng tốt các mục tiêu chiến lược.

Những hàm ý trên không chỉ giúp DN tối ưu hóa hiệu quả đánh giá và quản lý công việc mà còn tạo động lực, nâng cao sự hài lòng và năng suất của NLD.

5.2.2.2 Hàm ý quản trị về lòng trung thành

Bảng 5.2: Bảng ưu tiên thực hiện hàm ý quản trị về LTT

Các nhân tố	Ưu tiên thực hiện	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Sai số chuẩn	Giá trị tới hạn C.R	Giá trị “P”
Trách nhiệm xã hội (TNXH)	1	0.336	0.022	8.410	***
Đào tạo và phát triển (DTPT)	2	0.105	0.019	3.365	***
Văn hóa DN (VHDN)	3	0.102	0.033	3.445	***
Lương và phúc lợi (LPL)	4	0.101	0.015	3.320	***
Môi trường làm việc (MTLV)	5	0.099	0.016	3.266	0.001
Hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	6	0.097	0.029	3.327	***
Năng lực quản trị (NLQT)	7	0.066	0.021	2.815	0.005
Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	8	0.055	0.020	2.686	0.007

(Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS 20.0, Amos)

Bảng 5.2 cho thấy sẽ đưa ra các chính sách ưu tiên khi thực hiện hàm ý quản trị góp phần nâng cao LTT của NLD thông qua hệ số hồi quy chuẩn hóa từ cao đến thấp tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai trong thời gian tới.

Hàm ý quản trị về trách nhiệm xã hội

Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy trách nhiệm xã hội có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.336 cao nhất trong tám nhân tố. Trách nhiệm xã hội có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong trách nhiệm xã hội có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Thúc đẩy các hoạt động gắn kết nội bộ: DN cần tổ chức thường xuyên các hoạt động giao lưu văn hóa, thể thao, ngày hội gia đình và các sự kiện nhóm nhằm tăng cường sự gắn kết, đoàn kết giữa NLD. Đồng thời, công tác chăm lo đời sống NLD nên được chú trọng thông qua việc thăm hỏi, hỗ trợ kịp thời trong các hoàn cảnh khó khăn, cũng như động viên con em NLD có thành tích tốt. Tuy nhiên, DN cần cân nhắc chiến lược trách nhiệm xã hội phù hợp, tránh lạm dụng các hoạt động thiện nguyện xa rời trọng tâm kinh doanh hoặc coi trách nhiệm xã hội như một công cụ tiếp thị ngắn hạn.

(2) Xây dựng môi trường làm việc minh bạch và bình đẳng: Môi trường làm việc bình đẳng và minh bạch là nền tảng để nâng cao LTT của NLD. DN cần đảm bảo đánh giá công bằng dựa trên thái độ và hiệu quả công việc, không phân biệt giới tính, vùng miền hay quan hệ cá nhân. Việc thường xuyên tổ chức các hoạt động vui chơi, dã ngoại và thi đua sáng kiến sẽ tạo động lực và nâng cao tinh thần đoàn kết. Bên cạnh đó, đối thoại trực tiếp giữa lãnh đạo và NLD sẽ giúp giải quyết các vấn đề tồn đọng, củng cố niềm tin và sự gắn bó trong DN.

(3) Hỗ trợ sức khỏe tinh thần và tâm lý NLD: Trong bối cảnh đầy thách thức như đại dịch Covid-19, DN cần đặc biệt quan tâm đến sức khỏe tinh thần của NLD, lắng nghe và giải quyết các mối lo lắng của họ thông qua các kênh trao đổi hai chiều. DN cũng có thể khuyến khích NLD tham gia các hoạt động thiện nguyện, từ đó không chỉ hỗ trợ cộng đồng mà còn gia tăng tinh thần đoàn kết nội bộ và trách nhiệm xã hội trong tổ chức.

(4) Định hướng trách nhiệm xã hội linh hoạt và lâu dài: DN cần tích hợp trách nhiệm xã hội vào kế hoạch hoạt động thông qua các cuộc họp định kỳ và điều chỉnh linh hoạt theo bối cảnh thực tế. Lợi ích của trách nhiệm xã hội không thể hiện ngay nhưng mang lại giá trị bền vững, giúp DN củng cố vị thế với đối tác, khách hàng và cộng đồng. Việc xây dựng văn hóa DN với tinh thần tập thể mạnh mẽ sẽ tạo ra môi trường làm việc tích cực, nơi NLD có thể hỗ trợ và học hỏi lẫn nhau. Trong khó khăn, tinh thần tập thể sẽ giúp DN vượt qua, tránh tình trạng chia rẽ và chỉ nghĩ đến lợi ích cá nhân.

(5) Tăng cường giao tiếp rõ ràng và minh bạch: DN cần thiết lập văn hóa giao tiếp trung thực, cởi mở, và minh bạch nhằm ngăn ngừa hiểu lầm và rủi ro nội bộ. Sự rõ ràng về mục tiêu, quy trình làm việc và trách nhiệm ngay từ đầu sẽ giúp NLD hiểu rõ vai trò của mình, từ đó hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Giao tiếp hiệu quả cũng là chìa khóa giảm thiểu xích mích và thúc đẩy tinh thần hợp tác trong DN.

(6) DN trong nước tiếp cận trách nhiệm xã hội chủ yếu theo hướng nội bộ, lấy NLĐ làm trung tâm. Các DN tư nhân có xu hướng chăm lo đời sống nhân viên, nâng cao phúc lợi cơ bản và tạo môi trường làm việc tích cực, nhằm tăng sự gắn bó và LTT của NLĐ. Với công ty TNHH, trách nhiệm xã hội thể hiện ở việc khuyến khích tham gia các hoạt động cộng đồng và kết nối nội bộ. Trong khi đó, DN nhà nước triển khai trách nhiệm xã hội với quy mô lớn và tính minh bạch cao, đáp ứng yêu cầu của Nhà nước cũng như kỳ vọng của xã hội. Tuy nhiên, cách tiếp cận này đôi khi còn mang tính hình thức và thiếu gắn kết với chiến lược phát triển dài hạn. Nhìn chung, trách nhiệm xã hội trong DN trong nước vẫn thiên về nội bộ hóa, và chưa thực sự được tích hợp như một phần không thể thiếu của quản trị chiến lược.

DN FDI coi trách nhiệm xã hội là một phần trong chiến lược phát triển bền vững. Trách nhiệm xã hội không chỉ hướng đến cộng đồng mà còn đi sâu vào phát triển nguồn nhân lực. Những hoạt động như tài trợ giáo dục, môi trường, y tế địa phương được FDI tích cực triển khai nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu và tuân thủ chuẩn mực quốc tế. Đối với NLĐ, FDI thường xuyên tổ chức các chương trình gắn kết, phúc lợi mở rộng, và xây dựng hệ thống đánh giá phúc lợi toàn diện. Điều này tạo ra một môi trường làm việc hài hòa, gia tăng sự gắn bó và tính chủ động từ nhân viên. Trách nhiệm xã hội trong DN FDI không chỉ là trách nhiệm mà còn là công cụ tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

Những hàm ý này hướng đến việc kết hợp hài hòa trách nhiệm xã hội với văn hóa tổ chức, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của DN.

Hàm ý quản trị về đào tạo và phát triển

Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy đào tạo và phát triển có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.105 cao thứ hai trong tám nhân tố. Đào tạo và phát triển có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong đào tạo và phát triển có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) DN cần hỗ trợ và giúp người lao động có nhiều cơ hội phát triển trong công việc. DN cần xác định kỹ năng trình độ sau quá trình đào tạo, số lượng, cơ cấu, thời gian đào tạo như thế nào mục tiêu càng cụ thể kết quả đào tạo càng cao. Qua việc phân tích tổ chức, công việc và NLĐ cần xác định được mục tiêu đào tạo cho NLĐ, họ cần được đào tạo những kỹ năng gì mức độ đạt được sau khi kết thúc khóa học đến đâu để đạt

được thành thạo những kỹ năng đó thì mất bao nhiêu thời gian. Đây là điều kiện cần phải có để giúp cho các DN tồn tại và phát triển dài lâu khi sở hữu cho mình những đội ngũ nhân sự chất lượng cao. Tuy nhiên, các khóa đào tạo của DN cần được thiết kế một cách hiệu quả, dựa trên yêu cầu thực tiễn của từng bộ phận chức năng, nhằm đảm bảo rằng cán bộ nhân viên có thể áp dụng tối đa những kỹ năng và kiến thức đã được đào tạo vào công việc. DN cần tạo điều kiện thuận lợi cho NLĐ có cơ hội thăng tiến trong công việc, đặc biệt là những nhân viên có tinh thần cầu tiến, ham học hỏi, năng động và sáng tạo trong công việc.

(2) DN cần cung cấp thông tin về kế hoạch đào tạo, phát triển nghề nghiệp trước khi đào tạo hoặc phân công. DN hãy đảm bảo nhân viên hiểu lý do tại sao họ được yêu cầu học kỹ năng mới này, điều DN mong đợi họ học và các điều này mang lại lợi ích cho công ty và nghề nghiệp của họ. Sau khi đào tạo, giúp NLĐ áp dụng các kỹ năng mới của họ tại nơi làm việc. DN cần dành một lượng thời gian đáng kể và chi phí để giúp nhân viên cải thiện kỹ năng của họ. Để có được lợi tức đầu tư cao nhất có thể, nhân viên của DN cần có khả năng đưa những kỹ năng mới này vào công ty. Thiết lập một số cơ hội mà nhân viên có thể nhanh chóng áp dụng các kỹ năng mới cho công việc và nhận phản hồi. Điều này sẽ giúp họ củng cố và cải tiến các kỹ năng mới của họ. Thúc đẩy DN phát triển bền vững. Tạo một chương trình phát triển không chỉ giúp DN làm cho lực lượng lao động hiệu quả hơn và có kiến thức còn DN có thể cải thiện sự hài lòng của nhân viên. Và khi nhân viên cảm thấy hạnh phúc, họ ít có khả năng tìm việc ở nơi khác.

(3) DN cần đưa ra những chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng cho người lao động và cần có những chính sách phát triển năng lực chuyên môn. Để phát huy được hiệu quả của chính sách phát triển năng lực chuyên môn, bộ phận nhân sự phải tham mưu để có hệ thống thang bảng lương phù hợp với tình hình thực tế của DN. Tạo điều kiện về cơ hội, môi trường để nhân viên có thể phát huy tối đa năng lực cá nhân trong một môi trường chuyên nghiệp, bình đẳng, thân thiện. Để đánh giá một cách toàn diện năng lực NLĐ. DN nên tiến hành kiểm tra toàn bộ NLĐ qua cách sát hạch năng lực định kỳ; tùy thuộc vào vị trí công tác và có những yêu cầu về năng lực nhất định. Mục tiêu của việc sát hạch là nắm bắt được những kiến thức kỹ năng còn thiếu hoặc yếu của NLĐ để xác định đối tượng, chương trình đào tạo lại cho phù hợp từng lao động, tránh đào tạo không theo mục tiêu của kế hoạch chiến lược.

(4) DN cần tạo ra nhiều cơ hội học hỏi và phát triển sự nghiệp cho nhân viên và đây cũng là một trong những động lực hàng đầu đằng sau sự hạnh phúc và gắn bó của nhân viên trong công việc. Tuy nhiên, thường thì cách các DN thực sự tiếp cận việc đào tạo và phát triển cho nhân viên là không nhất quán, sử dụng một quy trình, áp dụng như nhau từ trên xuống dưới mà không có sự uyển chuyển cần thiết. Ngày nay, DN cần nhận ra trách nhiệm của mình trong việc đáp ứng nhu cầu phát triển của nhân viên. Các DN hiểu rằng đáp ứng nhu cầu phát triển của nhân viên cần nhiều hơn là cung cấp thêm một số ngày đào tạo. Bên cạnh đó, trong thời gian đại dịch Covid-19, và sự toàn cầu hóa dẫn đến một lực lượng lao động phân tán hơn, khiến cho các tổ chức có thể bỏ lỡ trong việc phát triển các tài năng quan trọng nếu chỉ căn cứ vào việc nhân viên đó ngồi ở đâu và tương tác với ai hàng ngày. Để tránh được điều này các DN có thể chọn đầu tư vào công nghệ và quy trình giúp tất cả nhân viên có thể nhìn thấy các cơ hội trong DN để theo đuổi chúng. Công nghệ có thể giúp sân chơi bình đẳng cho tất cả mọi người. Con đường phát triển sự nghiệp của NLĐ không còn là một đường thẳng. Trên thực tế, con đường sự nghiệp của nhân viên cũng quanh co, độc đáo và có thể thay đổi như cuộc sống của họ vậy. Các công ty cần nhận ra điều đó và thích ứng với nó để tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

(5) DN trong nước tập trung vào việc nâng cao năng lực thực tế của NLĐ. Các DN tư nhân ưu tiên đào tạo kỹ năng mềm, nghiệp vụ cụ thể để ứng dụng ngay trong công việc. Công ty TNHH chú trọng đào tạo nội bộ, kết hợp với định hướng nghề nghiệp rõ ràng nhằm giữ chân nhân sự. DN nhà nước, trong bối cảnh đổi mới và cổ phần hóa, đang chuyển hướng tập trung đào tạo chuyên môn sâu và cập nhật công nghệ mới, phù hợp với yêu cầu hiện đại hóa hệ thống quản trị. Tuy nhiên, thách thức của DN trong nước là nguồn lực hạn chế, hệ thống đào tạo chưa đồng bộ và chưa có chiến lược dài hạn rõ ràng. Vì vậy, cần có sự đầu tư bài bản hơn về nội dung, đội ngũ đào tạo, cũng như xây dựng lộ trình nghề nghiệp để phát triển bền vững nguồn nhân lực.

DN FDI đầu tư mạnh vào đào tạo kỹ năng chuyên sâu, nhất là các kỹ năng công nghệ và năng lực hội nhập toàn cầu. Các chương trình đào tạo thường có cấu trúc bài bản, liên kết với tập đoàn mẹ hoặc các tổ chức quốc tế. Nhân viên được định hướng phát triển dài hạn thông qua kế hoạch phát triển cá nhân và tiếp cận công nghệ hiện đại. Điều này giúp FDI xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao, tạo lợi thế cạnh tranh và duy trì hiệu quả hoạt động trong môi trường đa quốc gia.

Hàm ý quản trị về văn hóa doanh nghiệp

Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa DN có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.102 cao thứ ba trong tám nhân tố. Văn hóa DN có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong văn hóa DN có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) DN cần xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu. DN có môi trường văn hóa làm việc tốt, NLD sẽ luôn luôn được khuyến khích đưa ra sáng kiến, ý tưởng để nâng cao hiệu quả công việc. Ngoài ra, DN cần xây dựng văn hóa DN bền vững, cần có chính sách, kế hoạch xây dựng văn hóa DN và chú trọng đến việc xây dựng và truyền bá những giá trị cốt lõi cho NLD. DN cần xây dựng một nền văn hóa DN mang bản sắc riêng của mình để phát triển bền vững. Trong thời gian tới, các DN cần chú trọng xác lập tập giá trị văn hóa cốt lõi để xây dựng văn hóa DN tạo lợi thế cạnh tranh và nền tảng cho sự phát triển bền vững. DN cũng cần tạo thêm niềm tin cho NLD về sự phát triển của sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu trong tương lai. Giá trị cốt lõi hỗ trợ tầm nhìn, định hình văn hóa và phản ánh các giá trị của DN. Chúng là tinh hoa của bản sắc DN, bao gồm các nguyên tắc, niềm tin và các triết lý về giá trị. DN chủ yếu tập trung vào năng lực kỹ thuật nhưng thường quên đi mất rằng chính những năng lực tiềm ẩn đang giúp DN vận hành trơn tru, chính là giá trị cốt lõi. Thiết lập các giá trị cốt lõi mạnh mẽ sẽ tạo nên những lợi điểm cả bên trong và bên ngoài DN.

(2) NLD cần được trao quyền và sáng tạo trong công việc. Tuy nhiên, không phải bất cứ NLD nào cũng được trao quyền và không phải sự trao quyền nào cũng giống nhau. Ngoài các yêu cầu về kỹ năng và kiến thức chuyên môn, DN cần tìm kiếm ở NLD có niềm đam mê yêu nghề, thái độ làm việc tích cực và làm việc với cả tấm lòng. Từ đó, DN có sự lựa chọn đúng người vào đúng vị trí phù hợp với năng lực. Trao quyền cho nhân viên là động lực quan trọng thúc đẩy sự phát triển DN thông qua việc giảm tải áp lực công việc cho cấp quản lý và nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân sự cấp dưới. Người lãnh đạo trao quyền thành công cũng chính là trao đến nhân viên sự ảnh hưởng của lãnh đạo, giúp nhân viên nhận ra tiềm năng của chính họ cũng như góp phần phát triển DN. Hãy dùng việc trao quyền để giúp nhân viên của DN cùng phát triển và biến họ thành cánh tay đắc lực. Việc đó cũng góp phần làm gia tăng tinh thần trách nhiệm của đội ngũ và khuyến khích sự đổi mới sáng tạo trong công việc của đội ngũ lao động.

(3) Lãnh đạo DN cần công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn bộ NLĐ. Các nhà lãnh đạo cần có tinh thần, thái độ chủ động, tích cực và kiên trì quản trị văn hóa DN một cách thiết thực, hiệu quả thông qua công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn bộ NLĐ. Bên cạnh đó, văn hóa DN giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. Văn hóa DN còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. Văn hóa DN phù hợp giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa hãnh diện vì là một thành viên của DN. Điều này càng có ý nghĩa khi tình trạng chảy máu chất xám đang phổ biến. Lương và thu nhập chỉ là một phần của ĐLLV. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng.

(4) DN cần tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, NLĐ và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển. Bên cạnh đó văn hóa DN còn tạo ra nhiều lợi ích thiết thực liên quan tới tất cả các thành viên trong DN đồng thời cũng chính là những người tạo ra văn hóa DN. Văn hóa DN mạnh tạo ra môi trường làm việc thoải mái, dồi dào nguồn cảm hứng giúp cho nhân viên có ĐLLV và đạt hiệu quả cao. Văn hóa DN phù hợp với nhân viên sẽ khiến cho họ cảm thấy mình được tôn trọng và tự hào vì mình là một phần quan trọng đóng góp vào sự thành công chung của DN. Ngoài ra, văn hóa DN còn tạo ra sức mạnh gắn kết giữa các thành viên trong DN. Các thành viên trong DN sẽ cùng có những đánh giá và định hướng hành động sao cho phù hợp để giảm thiểu tình trạng phải đối mặt với các tranh cãi, xung đột về một vấn đề nào đó liên quan đến công việc. Từ đó xây dựng một đội ngũ làm việc thống nhất, hòa nhập, cùng phát triển và giúp DN tăng hiệu quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh lớn. Điều này còn đem lại nhiều lợi ích truyền thông, giúp DN quảng bá thương hiệu một cách hiệu quả và ngày một vươn xa.

(5) DN trong nước ngày càng nhận thức rõ vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc xây dựng bản sắc tổ chức và duy trì sự gắn bó của nhân viên. Ở DN tư nhân, văn hóa thường linh hoạt, gần gũi, phù hợp với quy mô nhỏ và tính chất năng động. Công ty TNHH hướng tới xây dựng văn hóa đổi mới, thích nghi nhanh với thay đổi của thị trường. Trong khi đó, DN nhà nước đang trong quá trình chuyển đổi từ mô hình quản lý hành chính sang tư duy DN, cần thay đổi phong cách điều hành cứng nhắc để tăng tính cởi mở, sáng tạo và gắn kết nội bộ. Mặc dù còn nhiều thách thức, nhưng xu hướng chung

là DN trong nước đang đầu tư xây dựng văn hóa tích cực nhằm cải thiện hiệu quả quản trị và hình ảnh thương hiệu.

Các DN FDI thường xây dựng một nền văn hóa tích hợp, kết hợp hài hòa giữa văn hóa quốc tế và văn hóa bản địa. Đặc điểm nổi bật là sự đa dạng và tôn trọng sự khác biệt, thể hiện qua chính sách bình đẳng, sự cởi mở trong giao tiếp và môi trường làm việc chuyên nghiệp. FDI không chỉ áp dụng giá trị cốt lõi của tập đoàn toàn cầu mà còn khuyến khích nhân viên địa phương tham gia xây dựng bản sắc riêng. Sự phối hợp đa văn hóa hiệu quả giúp tổ chức phát triển bền vững và phù hợp với thị trường quốc tế.

Hàm ý quản trị về lương và phúc lợi

Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy lương và phúc lợi có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.101 cao thứ tư trong tám nhân tố. Lương và phúc lợi có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong lương và phúc lợi có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) DN cần tiếp tục đưa ra những chính sách tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của NLĐ. Có thể nói, tiền lương là một yếu tố quan trọng và gần như ảnh hưởng lớn nhất đến ĐLLV của NLĐ. Việc chi trả mức thù lao như thế nào sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến thái độ và ĐLLV của mỗi NLĐ. Song song đó, chính sách phúc lợi cho nhân viên ngày càng được các DN chú trọng. Chính sách phúc lợi cho NLĐ là hệ thống các dịch vụ, cơ sở vật chất, tiện nghi được cung cấp cho nhân lực lao động. Mục đích chính là để tạo một môi trường thoải mái, ĐLLV hiệu quả hơn cho các nhân viên.

(2) DN cần tạo một môi trường thi đua lành mạnh để NLĐ phát huy hết tiềm năng bản thân, thúc đẩy DN phát triển vững mạnh. Một DN xây dựng được chính sách lương, thưởng công khai, minh bạch, công bằng và rõ ràng sẽ tạo niềm tin cho các nhân viên, họ sẽ yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với DN. Không hiếm các câu chuyện về việc NLĐ đình công đòi tăng lương, đòi ngày nghỉ khi bị buộc làm thêm giờ quá mức hay chế độ lương thưởng quá thấp hay không công bằng. NLĐ để có thể tận tâm hết mình trong công việc thì trước hết họ phải đảm bảo được những nhu cầu cơ bản nhất của cá nhân và khả năng chăm lo được cho gia đình.

(3) DN cần đưa ra những chính sách lương phải đo lường được: Từng người đều có thể tự tính được tiền lương của mình trên cơ sở đánh giá công việc họ đã làm. Như

vậy tránh được những thắc mắc trong việc trả lương, đồng thời sẽ kích thích NLD làm việc tốt hơn. Đối với khu vực sản xuất, kinh doanh, tiền lương liên quan trực tiếp đến thu nhập, mức sống, khả năng tái sản xuất sức lao động của NLD và là nhân tố quan trọng cho sự thành công hay thất bại trong sản xuất kinh doanh của người sử dụng lao động. Đây là điểm hội tụ của những lợi ích trực tiếp và gián tiếp, trước mắt và lâu dài của NLD và người sử dụng lao động. Mức lương cao hơn trên cơ sở nâng cao năng suất lao động và góp phần phát triển DN.

(4) DN cần có chính sách tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích. DN cần tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của NLD để đưa ra mức thu nhập đảm bảo được cuộc sống sinh hoạt của họ. Và hỗ trợ về mặt tài chính đối với những NLD gặp khó khăn trong cuộc sống. Quy chế trả lương là một trong những vấn đề được NLD quan tâm hàng đầu vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của họ và cũng tác động đến ĐLLV. Bởi vậy xây dựng quy chế trả lương minh bạch, thỏa đáng không chỉ giúp DN tránh được những ý kiến trái chiều từ NLD mà còn đóng vai trò rất lớn trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. DN cần đảm bảo thu nhập cho người lao động để đảm cuộc sống. Duy trì các chế độ phúc lợi như bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm sức khỏe toàn diện, bảo hiểm kết hợp với con người, bảo hiểm cho người thân, tổ chức khám sức khỏe định kỳ, tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao... Chú trọng công tác đánh giá, quy hoạch và bồi dưỡng cán bộ kế nhiệm các cấp, tạo nguồn cán bộ lâu dài, ổn định và chủ động bổ sung, tăng cường đội ngũ cán bộ lãnh đạo khi cần thiết.

(5) Chính sách lương thưởng của DN trong nước đang chuyển dịch từ tính cố định sang linh hoạt hơn theo hiệu suất công việc. DN tư nhân và công ty TNHH áp dụng hệ thống thưởng theo năng suất, tạo động lực cạnh tranh trong nội bộ. DN nhà nước dù còn nhiều yếu tố ổn định truyền thống, cũng đang nỗ lực đảm bảo tính công bằng, minh bạch và từng bước gắn lương với hiệu quả làm việc. Một số đơn vị đã áp dụng KPI làm cơ sở điều chỉnh thu nhập, tuy nhiên còn thiếu tính linh hoạt và cập nhật.

DN FDI nổi bật với hệ thống đãi ngộ toàn diện, bao gồm lương cơ bản cạnh tranh, phụ cấp đa dạng và chính sách phúc lợi mở rộng. Họ không chỉ đảm bảo thu nhập ổn định mà còn tạo ra các giá trị gia tăng như bảo hiểm quốc tế, chế độ nghỉ dưỡng, đào tạo nước ngoài. Phúc lợi mềm như hỗ trợ sức khỏe tinh thần, hoạt động thể thao, chăm sóc gia đình cũng là điểm cộng lớn giúp thu hút và giữ chân nhân tài. Ngoài ra, sự minh bạch và linh hoạt trong trả thưởng giúp NLD an tâm phát triển dài hạn trong tổ chức.

Hàm ý quản trị về môi trường làm việc

Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.099 cao thứ năm trong tám nhân tố. Môi trường làm việc có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong môi trường làm việc có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) DN cần tạo điều kiện cho NLĐ hoàn thành tốt công việc. Ngoài ra, DN cần xây dựng chính sách khuyến khích nhân viên, việc này sẽ cải thiện rất nhiều đến thái độ và tinh thần làm việc của NLĐ. Công nhận sự nỗ lực của NLĐ khi họ đã hoàn thành tốt một công việc nào đó chắc chắn sẽ làm họ cảm thấy được cảm kích và tạo động lực cho họ tiếp tục làm việc hiệu quả hơn. Có rất nhiều cách để thể hiện sự công nhận nỗ lực của họ như tăng thêm ngày phép, mời một buổi ăn, gửi thiệp cảm ơn, cho phép họ đi làm trễ một ngày/hoặc về sớm một ngày nào đó. Lãnh đạo cần giao đúng người đúng việc là cách làm tăng năng suất làm việc góp phần nâng cao ĐLLV. Lãnh đạo cần nắm được những kỹ năng và phong cách làm việc của từng nhân viên là điều rất cần thiết để tối ưu năng suất làm việc. Một người nhân viên có tính hướng ngoại, sáng tạo, thường có nhiều ý tưởng độc đáo sẽ là đối tượng phù hợp để làm việc, tư vấn, phát triển ý tưởng với khách hàng. Tuy nhiên, họ sẽ gặp khó khăn nếu được giao những công việc quá chi tiết và quá nguyên tắc. Thay vào đó, người quản lý cần nghiên cứu và nắm rõ loại công việc này, và giao trách nhiệm này đến một hoặc một số nhân viên có trình độ, chuyên môn phù hợp, và tin rằng họ sẽ xử lý tốt công việc. Điều này góp phần giúp cho nhân viên có cơ hội để học thêm nhiều kỹ năng, và kinh nghiệm, trở thành thành phần quan trọng cho sự phát triển dài lâu của DN.

(2) NLĐ cần có nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động. Ngoài ra, DN cần tạo điều kiện thuận lợi để NLĐ thực hiện các biện pháp bảo đảm an toàn, vệ sinh lao động trong quá trình lao động. Hỗ trợ phòng ngừa tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp trong các ngành, lĩnh vực có nguy cơ cao về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Hỗ trợ huấn luyện an toàn, vệ sinh lao động cho NLĐ làm việc không theo hợp đồng lao động làm các công việc có yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn, vệ sinh lao động. Đồng thời, DN cần phát triển đối tượng tham gia bảo hiểm tai nạn lao động tự

nguyên; xây dựng cơ chế đóng, hưởng linh hoạt nhằm phòng ngừa, giảm thiểu, khắc phục rủi ro cho NLĐ.

(3) DN cần cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc cho NLĐ. Thêm vào đó, doanh nghiệp cần đảm bảo đáp ứng tốt nhất các điều kiện về cơ sở vật chất cần thiết phục vụ các cho hoạt động thường ngày của doanh nghiệp như: bàn ghế, máy vi tính, điện thoại, máy in, văn phòng phẩm,... Tùy theo khả năng của doanh nghiệp mà trang bị cho phù hợp nhưng phải đảm bảo những yêu cầu tối thiểu nhất để nhân viên thực hiện công việc. Nếu DN có trang bị thiết bị, công cụ làm việc hiện đại sẽ góp phần giảm tải được lượng công việc phải làm thủ công, qua đó tiết kiệm thời gian làm việc, tiết kiệm công sức lao động của NLĐ.

(4) DN cần có chính sách cho NLĐ được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm. Cùng với trang bị đồ bảo hộ, công tác huấn luyện an toàn vệ sinh lao động cũng cần được đánh giá là yếu tố cần thiết, kể cả đối với người học nghề, tập nghề, thử việc. Vì vậy, hàng năm người lao động cần phải được tham dự những khóa đào tạo huấn luyện an toàn lao động ngắn hạn, để nắm bắt được những kỹ năng cơ bản đảm bảo an toàn trong quá trình lao động, các yếu tố nguy hại, biện pháp phòng ngừa, phương án xử lý khi có sự cố, nhằm giảm thiểu thiệt hại đến mức thấp nhất khi có vấn đề xảy ra. Hơn thế, việc huấn luyện lao động cũng là một trong những quy định của pháp luật, yêu cầu những người sử dụng lao động phải tổ chức huấn luyện cho NLĐ để trang bị kiến thức, nâng cao nhận thức về đảm bảo an toàn trong quá trình sản xuất. Người được huấn luyện an toàn lao động bao gồm NLĐ trong DN do người sử dụng lao động quản lý. Một khi DN đảm bảo vấn đề lao động sẽ khiến niềm tin đối với DN tăng lên gấp nhiều lần. Dễ dàng trong việc thu hút được nhân tài cũng như công nhân viên cho các DN đó. Mặc khác, DN đảm bảo an toàn lao động cũng chính là làm đúng với quy định của pháp luật.

(5) Môi trường làm việc trong DN trong nước đang dần được cải thiện cả về vật chất lẫn tinh thần. DN tư nhân và TNHH chú trọng đến an toàn lao động, vệ sinh và trang thiết bị làm việc. Tuy nhiên, nhiều DN vẫn gặp hạn chế về không gian làm việc, hệ thống máy móc và điều kiện nghỉ ngơi. DN nhà nước đang cố gắng làm mới môi trường làm việc nhằm thu hút thế hệ lao động trẻ và tăng tính cạnh tranh. Một môi trường làm việc tích cực sẽ là nền tảng quan trọng để giữ chân nhân sự và phát triển năng lực tổ chức.

DN FDI có lợi thế về nguồn lực nên đầu tư mạnh vào môi trường làm việc thân thiện, nhân văn và hiện đại. Họ coi trọng cả yếu tố vật lý (không gian xanh, thiết bị hiện đại) lẫn yếu tố tinh thần (sự tôn trọng, đa dạng, hòa nhập). FDI thường tổ chức các hoạt động ngoài công việc để cải thiện tinh thần làm việc và xây dựng đội ngũ đoàn kết. Điều này tạo nên một không gian tích cực, giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức.

Hàm ý quản trị về hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp

Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.097 cao thứ sáu trong tám nhân tố. Hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Lãnh đạo DN cần quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi NLD gặp khó khăn. Lãnh đạo có thể tận dụng những giờ giải lao hay khoảng thời gian ăn cơm, sau giờ làm việc để trò chuyện thoải mái với NLD, tìm hiểu sâu hơn những đóng góp của họ, từ đó làm tăng thêm tình cảm giữa cấp trên và cấp dưới, cải thiện hiệu quả công việc và ĐLLV tốt hơn. DN cũng nên tiếp tục tổ chức những buổi tọa đàm, tăng cường đối thoại với NLD để thấu hiểu và đồng cảm, từ đó tiếp thu và đưa ra ý tưởng đổi mới. Kịp thời khen thưởng những cá nhân xuất sắc. Thăm hỏi, động viên kịp thời NLD gặp khó khăn trong cuộc sống. Khuyến khích tinh thần giúp đỡ nhau, hợp tác, chia sẻ và trao đổi kinh nghiệm giữa những NLD với nhau.

(2) Lãnh đạo DN cần khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với NLD. Mặc dù những NLD này chỉ chiếm một số ít trong tổng thể nhưng thông qua khảo sát, họ bày tỏ quan điểm mong muốn thường xuyên được làm những khảo sát như vậy để trình bày những suy nghĩ và tâm tư nguyện vọng. Trong công việc, có lúc bản thân mỗi cá nhân sẽ hoàn thành tốt công việc được giao, và cũng có lúc họ mắc phải những sai lầm, thiếu sót. Để đem lại hiệu suất lao động tốt nhất, lãnh đạo cần có những tán thưởng và chê trách hợp lý khi cần thiết. Tránh gây cảm giác nặng nề, lãnh đạo cần nắm rõ những bí quyết phê bình nhân viên thuyết phục, vừa giúp nhân viên tiến bộ, vừa không làm nhân viên cảm thấy phật ý. Ngoài ra, mỗi người đều có lòng tự tôn của bản thân mình, không ai muốn mình mắc sai lầm và bị trách móc. Đối với những sai sót liên quan đến nhiệm

vụ của từng người đảm nhận cụ thể, lãnh đạo nên có những góp ý tế nhị, kín đáo, vừa thể hiện sự tôn trọng đối với nhân viên, cũng là cách để nhân viên tôn trọng và nỗ lực phục lãnh đạo và cảm thấy được đối xử công bằng. Tránh việc nhân viên cảm thấy bị sỉ nhục, tổn thương vì cơn giận của lãnh đạo.

(3) Lãnh đạo DN cần lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của NLD. Trong công việc hay cuộc sống, kỹ năng lắng nghe luôn cần thiết, từ việc lắng nghe để hiểu nhau hơn, lãnh đạo sẽ hiểu những mối bận tâm của nhân viên sẽ ảnh hưởng lớn đến năng suất lao động của mỗi người. Vì vậy, các nhà lãnh đạo cần tạo điều kiện cho nhân viên chia sẻ suy nghĩ, ý tưởng của riêng mình, nhà quản lý cần cần biết lắng nghe các ý kiến, sự giải bày của từng nhân viên để có những giải pháp phù hợp trong công việc. Lắng nghe, tập trung và tôn trọng nhu cầu của nhân viên không chỉ giúp tạo động lực cho nhân viên mà còn tăng khả năng làm việc nhóm hiệu quả cũng như tạo được mối quan hệ hòa đồng, tin tưởng giữa nhân viên và cấp quản lý. Mỗi cá nhân đều luôn mong muốn được học hỏi và phát triển bản thân, vì thế, để tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả đó là tổ chức đào tạo nhân sự cho nhân viên thường xuyên. Với những kỹ năng được trang bị, đào tạo sẽ giúp các nhân viên hoàn thành công việc được tốt hơn đồng thời luôn mang đến cho nhân viên cơ hội phát triển bản thân. Để nâng cao kỹ năng cho nhân viên, lãnh đạo có thể tổ chức các buổi họp cung cấp tài liệu, nguồn lực để họ tự nghiên cứu học tập, hoặc tổ chức các đợt tập huấn để giúp họ phát triển năng lực được hiệu quả hơn.

(4) Đồng nghiệp cần thường xuyên, sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc và cuộc sống. Đồng nghiệp sẽ đánh giá cao sự hỗ trợ của bạn và hiểu bạn hơn, đây là điều quan trọng để xây dựng mối quan hệ làm việc chặt chẽ hơn. Lãnh đạo cần xây dựng tinh thần đoàn kết, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau là nhân tố quyết định thành công của DN. Xây dựng mối quan hệ bền chặt nơi làm việc chính là tạo ra sự kết nối giữa những người đồng nghiệp, thậm chí là với nhà lãnh đạo. Với những công việc từ xa, sự kết nối đó càng trở nên quan trọng thông qua giao tiếp. Giao tiếp cởi mở là một trong những cách dễ nhất để xây dựng mối quan hệ bền chặt ở nơi làm việc. Giao tiếp đảm bảo rằng mọi người đều có cơ hội chia sẻ ý kiến, ý tưởng, phê bình, đưa ra câu hỏi và phản hồi của họ. Chính vì vậy, giao tiếp thường xuyên là một yếu tố rất quan trọng trong quá trình làm việc.

(5) DN cần xây dựng môi trường đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt. Người lãnh đạo nên tự mình tìm tòi tạo ra một phong cách làm việc thật chuyên

nghiệp và phù hợp. Ngoài ra, lãnh đạo cần phải có cách đối nhân xử thế thật khéo léo, tình cảm, tạo được niềm tin nơi NLĐ, như thế họ mới góp phần vào việc tạo ra niềm vui cho NLĐ trong công việc. Nếu có điều kiện, những người lãnh đạo nên đi học thêm các lớp nâng cao về đào tạo nghiệp vụ quản lý tại các trường có đào tạo chuyên môn về lãnh đạo và quản lý tốt. Đối với các nhà quản lý và lãnh đạo, hãy tích cực chia sẻ những cập nhật của DN với nhân viên và thường xuyên để nhân viên có cơ hội phản hồi về công việc. Phản hồi giúp thúc đẩy mối quan hệ tích cực giữa người lãnh đạo và nhân viên bằng cách cho thấy rằng người lãnh đạo đang đầu tư vào sự phát triển của mỗi nhân viên.

(6) Trong các DN nội địa, đặc biệt là tư nhân và TNHH, việc xây dựng văn hóa thân thiện, gần gũi giữa các cấp quản lý và nhân viên là xu hướng được khuyến khích. Tư duy lãnh đạo cởi mở, giảm cấp bậc hành chính giúp tăng tính chia sẻ, đồng cảm trong môi trường làm việc. DN nhà nước cũng bắt đầu cải thiện cơ chế giao tiếp nội bộ, tăng cường hỗ trợ tinh thần và phản hồi hai chiều giữa lãnh đạo và NLĐ. Điều này không chỉ giúp giảm căng thẳng mà còn cải thiện năng suất và sự gắn bó nhân viên.

FDI có cơ chế hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp mang tính hệ thống và chuyên nghiệp hơn. Họ xây dựng quy trình phản hồi rõ ràng, định kỳ và đảm bảo tính hai chiều. Lãnh đạo không chỉ đóng vai trò quản lý mà còn là người cố vấn, đồng hành cùng nhân viên qua các chương trình phát triển năng lực. Đồng nghiệp được khuyến khích hỗ trợ nhau thông qua làm việc nhóm, cố vấn và các hoạt động nội bộ. FDI còn đặc biệt chú trọng hỗ trợ tâm lý, xây dựng môi trường làm việc tích cực về cả thể chất và tinh thần.

Hàm ý quản trị về năng lực quản trị

Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực quản trị có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.066 cao thứ bảy trong tám nhân tố. Năng lực quản trị có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong năng lực quản trị có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) Lãnh đạo DN cần có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt cho NLĐ. Song song đó, DN cần áp dụng công nghệ số để từng bước kết nối các hệ thống hiện có thành một hệ thống thông tin xuyên suốt từ kinh doanh đến các nghiệp vụ quản trị trong DN. Xây dựng cơ sở dữ liệu chung trong toàn bộ DN; đầu tư vào nghiên cứu

và phát triển để tạo ra các thay đổi trong sản phẩm, dịch vụ và không ngừng nâng cấp các hệ thống hiện tại. DN cần áp dụng công nghệ số mới để bảo đảm an toàn thông tin, an ninh mạng cho dữ liệu của toàn DN. Việc chuyển đổi số đòi hỏi đội ngũ lao động và lãnh đạo của DN phải thích ứng và vận hành theo mô hình mới, có được các kỹ năng, kiến thức chuyên môn sẽ đem lại hiệu quả khi thực hiện chuyển đổi số. Do đó, DN cần đào tạo và trang bị cho nhân viên các kỹ năng cần thiết, năng lực sáng tạo và khả năng thích ứng nhanh với môi trường công nghệ thay đổi liên tục. Mỗi lãnh đạo doanh nhân cần thường xuyên cập nhật tri thức mới, những kỹ năng cần thiết để có đủ sức cạnh tranh trên thị trường và tiếp cận kinh tế tri thức. Chủ động đổi mới tư duy kinh doanh, nâng cao năng lực quản trị, đặc biệt là quản trị nguồn nhân lực.

(2) Lãnh đạo giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả. Lãnh đạo nên xem NLD cần được tôn trọng và tin cậy trong công việc. Thay vào đánh giá hay phê phán những sáng kiến và đề nghị của nhân viên, người lãnh đạo chỉ nên nhấn mạnh những khía cạnh tốt, những điều có thể áp dụng vào công việc. Nên bảo vệ các nhân viên dưới quyền trước ban lãnh đạo cấp trên khi thấy cần thiết. Khuyến khích, khen thưởng nhân viên khi họ hoàn thành tốt công việc. Đó cũng là một cách bày tỏ sự tôn trọng của người lãnh đạo với các nhân viên của mình. Đối với nhân viên, việc được lãnh đạo tin tưởng chính là động lực lớn nhất để họ phấn đầu làm việc. Vì vậy, khi NLD được đặt niềm tin, họ sẽ hiểu rằng họ đang thực hiện tốt công việc và cấp trên không cần phải lo lắng bất kỳ điều gì khi giao nhiệm vụ cho NLD.

(3) Lãnh đạo cần sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt. Song song đó, lãnh đạo DN cần xây dựng chính sách đãi ngộ, phúc lợi tốt nhằm ổn định cuộc sống và mong muốn gắn bó lâu dài cho NLD. Hãy thể hiện sự quan tâm chăm lo đến đời sống tinh thần của các nhân viên, như tổ chức sinh nhật, tặng quà dịp lễ tết, thăm hỏi khi ốm đau, trao quà cho con em họ có những thành tích cao trong học tập. Những hành động này tuy nhỏ nhưng đã phần nào thể hiện được sự quan tâm của lãnh đạo, được xem là cầu nối tạo gắn kết và tạo ĐLLV, cống hiến cho DN. Để công việc quản lý nhân sự được thực hiện hiệu quả và nhanh chóng hơn, phần mềm quản lý nhân sự chính là một trong những giải pháp quan trọng để bạn đảm bảo sự hiệu quả trong quá trình làm việc của nhân viên. Với việc sử dụng phần mềm quản lý nhân sự, lãnh đạo có thể dễ dàng hơn trong việc kiểm soát thời gian và hiệu quả làm việc của mỗi nhân viên hàng ngày, từ đó có những đánh giá khách quan nhất, chính xác nhất để có chế độ thưởng phạt hiệu quả.

(4) Lãnh đạo cần truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLĐ. Lãnh đạo cần có năng lực và là người biết cách truyền cảm hứng và động lực, điều này phụ thuộc cách truyền tải thông tin giữa con người với nhau trong tổ chức. Chính vì lẽ đó, giao tiếp chính là kỹ năng quan trọng hình thành nên một người có kỹ năng lãnh đạo tốt trong DN. Bên cạnh việc định hướng và tạo ảnh hưởng, một yếu tố quan trọng nữa là động viên, dẫn dắt và truyền cảm hứng để nhân viên tự nguyện đi theo. Đồng thời, đề cao những nỗ lực họ đạt được và chỉ cho nhân viên thấy lộ trình công danh, tạo điều kiện để nhân viên phấn đấu. Sự khen ngợi, khích lệ tinh thần cho nhân viên đúng lúc sẽ tạo động lực to lớn cho nhân viên hoàn thành tốt công việc và cùng nhau giải quyết những khó khăn. Người lãnh đạo muốn truyền được cảm hứng cho nhân viên, trước tiên phải là người luôn tràn đầy năng lượng tích cực và nhiệt huyết, đam mê với công việc, nhìn nhận đánh giá khách quan mọi vấn đề, biết cách thuyết phục người khác và biết minh họa ý tưởng bằng những câu chuyện hấp dẫn hoặc hình ảnh sống động. Chính từ những đức tính này sẽ lan tỏa chạm đến cảm xúc, thuyết phục nhân viên đi theo những mục tiêu dài hạn, giúp DN sẵn sàng đương đầu và vượt qua khó khăn.

(5) Các DN trong nước hiện nay đang chú trọng nâng cao năng lực quản trị nhằm đáp ứng yêu cầu hội nhập và cạnh tranh toàn cầu. DN tư nhân ưu tiên đào tạo lãnh đạo thực tiễn, có khả năng điều hành linh hoạt và sáng tạo. Công ty TNHH tập trung vào phát triển đội ngũ lãnh đạo trung gian để đảm bảo vận hành hiệu quả giữa cấp cao và nhân viên. DN nhà nước định hướng đào tạo lãnh đạo chiến lược, có tầm nhìn dài hạn, đáp ứng yêu cầu tái cơ cấu và cổ phần hóa. Tuy nhiên, rào cản lớn là tư duy quản trị cũ, thiếu năng lực phân quyền và phản ứng chậm trước thay đổi.

FDI đầu tư phát triển năng lực lãnh đạo toàn cầu thông qua các chương trình đào tạo quốc tế, luân chuyển nhân sự, và chuyển giao công nghệ quản trị. Họ nhấn mạnh vào tư duy chuyển đổi số, khả năng thích ứng và quản lý đa văn hóa. Lãnh đạo trong DN FDI thường là những người có nền tảng chuyên môn vững, kỹ năng quản trị tốt và khả năng dẫn dắt đội ngũ trong bối cảnh thay đổi liên tục. Đây là lợi thế lớn giúp FDI luôn duy trì tính cạnh tranh và tăng trưởng bền vững.

Hàm ý quản trị về đánh giá kết quả công việc

Thông qua kết quả nghiên cứu cho thấy đánh giá kết quả công việc có hệ số Beta đã chuẩn hóa là 0.055 thấp nhất trong tám nhân tố. Đánh giá kết quả công việc có mối quan hệ cùng chiều với lòng trung thành của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng

Nai với mức ý nghĩa là 5%. Ngoài ra, các thang đo trong đánh giá kết quả công việc có giá trị trung bình được sắp xếp từ thấp đến cao trong quá trình đề xuất hàm ý quản trị cần thực hiện các khuyến nghị sau:

(1) DN cần tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc. Bên cạnh đó, lãnh đạo nên tiến hành định kỳ hàng tháng, hàng quý, giao các trưởng các phòng ban, đơn vị trực thuộc DN tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên và tự đánh giá kết quả thực hiện của phòng ban, đơn vị mình. Việc đánh giá này sẽ cho biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên và mức độ hoàn thành công việc của các phòng ban, đơn vị, làm cơ sở cho việc trả lương, trả thưởng cũng như bố trí, sắp xếp công việc cho NLĐ. Lãnh đạo DN sẽ sử dụng kết quả đánh giá của các quý để đánh giá kết quả toàn năm của NLĐ cùng với những yếu tố khác làm cơ sở xét thi đua, khen thưởng cuối năm cho nhân viên đó, đặc biệt trong việc xét tặng giấy khen, bằng khen, danh hiệu thi đua. Chính vì vậy, đánh giá thực hiện công việc có thể giúp nhà quản lý nắm bắt, đánh giá được thực tế quá trình làm việc của NLĐ. Có được điều đó là nhờ kết quả đánh giá sẽ phản ánh tương đối chuẩn xác thực tế thực hiện công việc của NLĐ. NLĐ đang thực hiện công việc đạt hiệu suất tốt, hướng đến mục tiêu DN kỳ vọng hay đang làm việc thiếu hiệu quả đều sẽ được phản ánh qua đánh giá thực hiện công việc.

(2) DN cần có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của NLĐ. Các tiêu chí phải được đưa ra từ đầu kỳ đánh giá để NLĐ hiểu các yêu cầu và sự mong đợi của người quản lý đối với mình. Lãnh đạo không nên thay đổi các yêu cầu của mình đối với nhân viên khi bắt đầu tiến hành đánh giá vì khi đó nhân viên sẽ không có cơ hội để điều chỉnh bản thân. Tuy vậy, để tạo sự mới mẻ và thách thức cho nhân viên, lãnh đạo đôi lúc cũng cần điều chỉnh tiêu chí đánh giá và phải thông báo từ sớm cho NLĐ biết. Bên cạnh đó, lãnh đạo cần gặp gỡ, trao đổi với NLĐ sẽ giúp lãnh đạo có cách nhìn toàn diện về các mối quan hệ trong DN, từ đó có các quyết định hợp lý nhằm giải quyết các mâu thuẫn, tạo tính kết dính giữa các cá nhân trong tổ chức. Lắng nghe ý kiến của nhân viên, để họ cùng tham gia vào công tác quản lý của DN hoàn toàn không làm giảm uy tín của nhà quản lý mà trái lại sẽ làm nhân viên cảm thấy yên tâm, kính phục cấp trên.

(3) DN cần đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan. Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc của NLĐ, những người đánh giá có thể áp dụng

tiêu chí đánh giá, tiêu chuẩn khác nhau nhưng vẫn phải đảm bảo tính khách quan, công bằng, công khai về sự đánh giá. Điều này không làm mất đi giá trị cơ bản của việc đánh giá trong phương diện so sánh, là một trong những yếu tố làm tăng lòng tin của những người bị đánh giá về một hệ thống đánh giá không cụ thể. Do vậy, việc thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính xác, công bằng, công khai và khách quan sẽ là một cơ sở quan trọng và là công cụ hỗ trợ công tác quản lý, giúp người quản lý đề ra quyết định đúng đắn về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo, chuyển chuyển và bổ nhiệm. Đảm bảo tính công bằng, nhất quán trong việc xây dựng các chính sách lương, thưởng, phúc lợi nhằm tạo ra động lực kích thích, động viên NLĐ và kết quả thực hiện công việc sẽ được đánh giá, khen thưởng xứng đáng với công sức, nỗ lực mà NLĐ đã bỏ ra.

(4) DN trong nước đang từng bước xây dựng hệ thống đánh giá kết quả làm việc minh bạch, rõ ràng hơn. Tư nhân thường áp dụng KPI linh hoạt, kết hợp phản hồi từ nhân viên để điều chỉnh mục tiêu. Công ty TNHH chú trọng gắn đánh giá với khen thưởng, phúc lợi. Trong khi đó, DN nhà nước đang cập nhật hệ thống đánh giá hiện đại hơn để phù hợp với mô hình cổ phần hóa. Việc triển khai còn gặp khó khăn do thiếu hệ thống dữ liệu, công nghệ đánh giá và sự đồng thuận từ lãnh đạo.

FDI áp dụng các hệ thống đánh giá KPI chuyên nghiệp, có tích hợp phản hồi hai chiều và công cụ số hóa hỗ trợ. Họ đánh giá không chỉ dựa trên kết quả mà còn cả thái độ và năng lực phát triển của nhân viên. Các kỳ đánh giá thường xuyên, minh bạch và gắn trực tiếp với kế hoạch phát triển cá nhân. Điều này tạo điều kiện để nhân viên biết rõ điểm mạnh, điểm yếu và định hướng nâng cao hiệu quả làm việc.

5.3 Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Luận án đã đạt được những mục tiêu nghiên cứu đặt ra, nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét kỹ lưỡng nhằm cải thiện và mở rộng trong các nghiên cứu tiếp theo. Những hạn chế này không chỉ phản ánh những giới hạn nội tại của nghiên cứu mà còn gợi mở nhiều hướng nghiên cứu trong tương lai để làm sáng tỏ hơn các vấn đề liên quan đến ĐLLV và LTT của NLĐ:

Thứ nhất, quy mô mẫu khảo sát trong luận án được giới hạn ở 1.000 NLĐ đại diện. Mặc dù số lượng này đảm bảo đủ cơ sở để phân tích thống kê và đưa ra các kết luận nghiên cứu, nhưng vẫn còn khá khiêm tốn so với tổng số lượng NLĐ làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Đồng Nai là một tỉnh công nghiệp lớn, nơi tập trung hàng triệu lao động trong các khu công nghiệp và DN thuộc nhiều loại hình khác nhau.

Do vậy, nghiên cứu tương lai cần mở rộng quy mô mẫu để tăng tính đại diện và độ bao quát, từ đó đảm bảo các kết luận có thể suy rộng cho tổng thể NLD trong khu vực.

Thứ hai, phương pháp chọn mẫu được sử dụng trong nghiên cứu là sự kết hợp giữa phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên và chọn mẫu giản đơn. Mặc dù phương pháp này giúp đảm bảo tính khách quan trong việc thu thập dữ liệu, nhưng có thể chưa tối ưu trong việc đảm bảo tính đại diện của mẫu, đặc biệt khi nghiên cứu trên một địa bàn rộng lớn với sự đa dạng về ngành nghề và quy mô DN. Để cải thiện, các nghiên cứu sau có thể áp dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng (stratified sampling), trong đó NLD được phân nhóm theo các tiêu chí cụ thể như ngành nghề, giới tính, độ tuổi, loại hình DN và cấp bậc công việc. Điều này sẽ giúp kết quả nghiên cứu phản ánh chính xác hơn sự khác biệt giữa các nhóm NLD trong tổng thể.

Thứ ba, bối cảnh nghiên cứu được thực hiện trong thời điểm các DN ở Đồng Nai đang đối mặt với nhiều khó khăn trong sản xuất và kinh doanh. Những biến động từ nền kinh tế thị trường, đặc biệt trong giai đoạn ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 và những áp lực từ chuỗi cung ứng toàn cầu, đã tác động mạnh mẽ đến thị trường lao động. Do đó, ý kiến đánh giá của NLD có thể chịu ảnh hưởng đáng kể từ các yếu tố ngắn hạn, như áp lực tinh giản lao động hoặc lo lắng về nguy cơ mất việc làm. Điều này có thể dẫn đến những kết quả chưa phản ánh đầy đủ và khách quan về ĐLLV và LTT trong bối cảnh dài hạn. Nghiên cứu tương lai cần được thực hiện trong bối cảnh kinh tế ổn định hơn hoặc sử dụng dữ liệu thu thập ở nhiều thời điểm khác nhau để đảm bảo tính toàn diện và khách quan.

Thứ tư, nghiên cứu hiện tại tập trung vào NLD nói chung, nhưng chưa đi sâu vào tính chuyên biệt của từng ngành nghề hay lĩnh vực hoạt động. Mỗi ngành nghề có những đặc thù riêng, từ tính chất công việc, điều kiện làm việc đến các yếu tố thúc đẩy ĐLLV và LTT. Ví dụ, ĐLLV của NLD trong ngành công nghiệp sản xuất có thể khác biệt đáng kể so với ngành dịch vụ hay công nghệ cao. Việc bỏ qua tính đặc thù này có thể làm giảm tính ứng dụng của kết quả nghiên cứu đối với từng nhóm DN cụ thể. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi và tập trung vào một hoặc một số ngành nghề cụ thể để làm rõ hơn những khác biệt giữa các nhóm lao động. Đồng thời, việc mở rộng địa bàn khảo sát đến các khu vực khác trong tỉnh cũng giúp tăng tính khái quát và phản ánh sự đa dạng của thị trường lao động Đồng Nai.

Thứ năm, giả thuyết H1: Lương và phúc lợi nên bổ sung thêm “Lương, thưởng và phúc lợi” hay “thu nhập và phúc lợi” sẽ phù hợp hơn vì tiền lương chỉ một phần của thu nhập nên không đánh giá tổng quát yếu tố lợi ích về mặt kinh tế của NLĐ.

Thứ sáu, nghiên cứu chưa tiến hành phân loại DN theo quy mô (DN lớn, vừa, nhỏ) cũng như theo loại hình sở hữu (DN tư nhân, công ty TNHH, công ty cổ phần, DN nhà nước, FDI). Đây là một khía cạnh quan trọng, bởi ĐLLV và LTT của NLĐ có thể chịu sự tác động khác nhau tùy vào quy mô và mô hình hoạt động của DN. Các DN lớn thường có chính sách quản trị nguồn nhân lực bài bản, chế độ phúc lợi hấp dẫn hơn, trong khi DN nhỏ có thể linh hoạt hơn trong việc tạo ra động lực cá nhân hóa nhưng lại gặp hạn chế về nguồn lực. Tương tự, loại hình DN (DN tư nhân, nhà nước, FDI hay hộ kinh doanh...) có sự khác biệt đáng kể về điều kiện làm việc, phúc lợi, môi trường tổ chức và mức độ ổn định của từng loại hình DN. Việc gộp chung các nhóm này có thể làm giảm độ chính xác của các nhận định và khiến giải pháp đề xuất thiếu tính đặc thù. Trong các nghiên cứu sau, nên xem xét phân loại rõ ràng để nâng cao giá trị ứng dụng và độ sâu của phân tích. Cần thiết phải đưa yếu tố "loại hình DN" vào khâu thiết kế bảng hỏi và xử lý số liệu để nâng cao tính đại diện, đồng thời đảm bảo độ sâu trong phân tích và khả năng ứng dụng thực tiễn của kết quả nghiên cứu.

Những hạn chế nêu trên không chỉ là thách thức mà còn là cơ hội để các nghiên cứu tương lai hoàn thiện và mở rộng hơn trong việc tìm hiểu ĐLLV và LTT của NLĐ. Việc mở rộng quy mô mẫu, áp dụng phương pháp chọn mẫu phù hợp hơn, nghiên cứu trong các bối cảnh kinh tế đa dạng, và tập trung vào các ngành nghề hoặc địa bàn cụ thể sẽ giúp tăng tính đại diện, tính chính xác và giá trị ứng dụng của kết quả nghiên cứu. Những điều này không chỉ đóng góp vào lĩnh vực nghiên cứu khoa học mà còn hỗ trợ DN và các nhà quản lý nhân sự xây dựng các chiến lược hiệu quả để nâng cao động lực và gắn bó của NLĐ, đặc biệt tại những khu vực công nghiệp trọng điểm như Đồng Nai.

Tóm tắt chương 5

Thông qua việc phân tích dữ liệu nghiên cứu và lược khảo các tài liệu nghiên cứu về ĐLLV và LTT của NLD, luận án đã đạt được một số kết quả quan trọng sau:

- Tác giả đã lược khảo và phân tích gần 100 tài liệu trong và ngoài nước, luận án đã làm nêu bật mối liên hệ giữa các nhân tố đối với ĐLLV và LTT của NLD. Từ đó, nghiên cứu rút ra những gợi ý quan trọng cho các nhà quản trị trong việc kích thích NLD nỗ lực làm việc hướng tới nâng cao sự gắn bó lâu dài cũng như LTT đối với tổ chức của NLD.

- Để đạt được mục tiêu nghiên cứu ban đầu, luận án đã xây dựng và hoàn thiện khung phân tích cho phép khám phá ảnh hưởng của các nhân tố đến ĐLLV và LTT của NLD. Khung phân tích đã khắc phục được hạn chế của các nghiên cứu trước đó và sử dụng kết hợp các lý thuyết nền để đo lường mức độ tác động của các nhân tố đến ĐLLV và LTT của NLD. Cùng với đó, nghiên cứu đã cung cấp bộ thang đo được kiểm chứng về độ tin cậy và phù hợp để đánh giá mức độ tác động của các nhân tố đến ĐLLV và LTT của NLD trong các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

- Phương pháp nghiên cứu của luận án là sự kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính cung cấp một bức tranh có chiều sâu về sự ảnh hưởng của các nhân tố đến ĐLLV và LTT của NLD, không chỉ dừng lại ở việc đánh giá mức độ ảnh hưởng các nhân tố mà còn làm rõ mối quan hệ giữa ĐLLV và LTT của NLD, khiến NLD có động lực và thúc đẩy sự trung thành với tổ chức trong dài hạn. Việc sử dụng đồng thời hai phương pháp này được đánh giá là phù hợp, khắc phục được các hạn chế khi sử dụng từng phương pháp đơn lẻ trong nhiều nghiên cứu trước đây về ĐLLV và LTT của NLD.

- Tác giả đã trình bày kết luận và đưa ra tám hàm ý quản trị cho ĐLLV và LTT của NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn Đồng Nai, đó là: Trách nhiệm xã hội, đào tạo và phát triển, lương và phúc lợi, hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp, văn hóa DN, môi trường làm việc, năng lực quản trị và đánh giá kết quả công việc. Đây là nhân tố được sắp xếp ưu tiên thực hiện. Kết quả nghiên cứu có những đề xuất hàm ý quản trị cho nhà lãnh đạo DN nhằm mục tiêu nâng cao hiệu quả tổ chức thông qua việc sử dụng tốt các chính sách kích thích, động viên NLD. Cuối cùng, tác giả cũng chỉ ra những hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

TỔNG HỢP CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ

TT	Tên bài báo	Số tác giả/ Mức độ, Vai trò tham gia	Tên tạp chí hoặc kỷ yếu khoa học	Tạp chí quốc tế uy tín (và IF)	Số trích dẫn của bài báo	Tập/số	Trang	Tháng/năm công bố
Trước khi thi Nghiên cứu sinh								
1	The Determinants Affecting The Employee Motivation: a Case of Dong Nai University	2	Tạp chí khoa học Đại học Đồng Nai		ISSN: 2354-1482	Số 13	41 - 52	05/2019
2	Impacting Employees' Job Motivation on Loyalty: A Case Study of Small and Medium Enterprises in Dong Nai Province	1		International Journal of Future Generation Communication and Networking	ISSN: 2233-7857	V.13, N.4	1836 - 1847	11/2020
3	Factors Influencing Employees' Job Motivation: A Case Study of Small and Medium Enterprises in Dong Nai Province	1		Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study	ISSN: 2708-9711	V.1, I.2	30 - 42	11/2020
4	Nâng cao động lực làm việc của người lao động tại trường Đại học Đồng Nai	2	Nhà xuất bản Đại học Huế		ISBN : 978-604-974-438-9			2020

TT	Tên bài báo	Số tác giả/ Mức độ, Vai trò tham gia	Tên tạp chí hoặc kỹ yếu khoa học	Tạp chí quốc tế uy tín (và IF)	Số trích dẫn của bài báo	Tập/số	Trang	Tháng/năm công bố
Từ khi bắt đầu Nghiên cứu sinh								
1	Assessing the reliability for determinants affecting employee motivation and loyalty at enterprises in Dong Nai province	1		International Journal of Research in Human Resource Management	E-ISSN: 2663-3361 (P-ISSN: 2663-3213)	V.4, I.1	1 - 6	12/2021
2	KMO and Bartlett's Test for Components of Workers' Working Motivation and Loyalty at Enterprises in Dong Nai Province of Vietnam	3		International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies	ISSN: 2228-9860 eISSN: 1906-9642 COD EN: ITJE A8	V.13, I.10	1 – 13	07/2022
3	Testing the Cronbach's Alpha for Components of Workers' Working Motivation and Loyalty at Enterprises in Dong Nai Province of Vietnam	3		International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies	ISSN: 2228-9860 eISSN: 1906-9642 COD EN: ITJE A8	V.13, I.12	1 – 13	08/2022

TT	Tên bài báo	Số tác giả/ Mức độ, Vai trò tham gia	Tên tạp chí hoặc kỹ yếu khoa học	Tạp chí quốc tế uy tín (và IF)	Số trích dẫn của bài báo	Tập/số	Trang	Tháng/năm công bố
4	Determinants of Working Motivation and Loyalty of Workers: A case study of Enterprises in Dong Nai Province	3		International Journal of Professional Business Review	ISSN: 2525 - 3654	V.8, N.7	01 – 20	07/2023
5	Managerial Implications for Enhancing Working Motivation and Loyalty of Workers of Enterprises in Dong Nai Province	3		International Journal of Professional Business Review	ISSN: 2525 - 3654	V.8, N.7	01 – 19	07/2023
6	Các yếu tố tác động đến lòng trung thành của người lao động: nghiên cứu trường hợp công ty cổ phần dịch vụ và kỹ thuật cơ điện lạnh R.E.E	3	Tạp chí Khoa học Lạc Hồng		ISSN: 2525-2186	Số 15	30 - 37	05/2024
7	Key Factors Influencing Employees' Job Motivation and Loyalty at Enterprises in Dong Nai Province in Vietnam	1		Ianna Journal of Interdisciplinary Studies	EISS N: 2735-9891	V.6, N.2	245 - 262	08/2024

TT	Tên bài báo	Số tác giả/ Mức độ, Vai trò tham gia	Tên tạp chí hoặc kỹ yếu khoa học	Tạp chí quốc tế uy tín (và IF)	Số trích dẫn của bài báo	Tập/số	Trang	Tháng/năm công bố
8	Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động: Nghiên cứu tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai	1	Tạp chí Kinh tế và dự báo		ISSN: 1859-4972	Số 15	174-177	08/2024

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022), “Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên tại Công ty Cp Sonadezi Châu Đức”, *Tạp chí Công thương*, số 3, trang 1-7.
2. Bùi Quang Hưng và Nguyễn Thanh Bé (2019), “Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của công chức tại cục thuế TP. Hồ Chí Minh”, *Tạp chí tài chính*, Bộ Tài chính, số 01 trang 1-9.
3. Bùi Văn Trịnh và Nguyễn Kim Dung (2021), “Những nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên ngân hàng”, *Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ*, số 14, pp. 1-6.
4. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2016), “Tác động của VHDN đến ĐLLV và lòng trung thành của NLD thuộc Tổng công ty lắp máy Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. HCM*, số 11, trang 90-103.
5. Bùi Thị Minh Thu (2019), “Nghiên cứu tác động của VHDN đến ĐLLV và lòng trung thành của NLD thuộc Tổng công ty lắp máy Việt Nam”, *Luận án tiến sĩ Đại học Cần Thơ*.
6. Cục Thống kê Đồng Nai (2023), “*Niên giám thống kê tỉnh Đồng Nai 2022*”, Nxb Thống kê.
7. Dương Thị Thanh Mai (2014), “Xây dựng văn hóa DN tại Việt Nam, thực trạng và giải pháp”, *Tạp chí khoa học và công nghệ lâm nghiệp*, số 2, pp. 13-19.
8. Đỗ Tiên Long (2015), “Đánh giá văn hóa DN trong DN nhỏ và vừa ở Việt Nam”, *Tạp chí khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và kinh doanh*, 31(1), pp. 25-30.
9. Đỗ Minh Cường (2013), *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*, NXB. Chính trị quốc gia, Hà Nội.
10. Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), “Xây dựng khung lý thuyết về ĐLLV ở khu vực công tại Việt Nam”, *Tạp chí khoa học*, Trường Đại học cần Thơ, số 32, trang 97-105.
11. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), “Phân tích dữ liệu với SPSS”, *NXB Hồng Đức*.

12. Hoàng Thị Phương Thảo và Huỳnh Long Hồ (2015), “Trách nhiệm xã hội của DN, niềm tin và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên ngân hàng”, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, số 8, pp. 13-24.
13. Lê Thị Tú Anh (2023), “Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa DN đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các DN lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội”, *Luận án tiến sĩ Đại học Thương Mại*.
14. Lê Thanh Hà (2006), “Trách nhiệm xã hội của DN trong lĩnh vực lao động – một số vấn đề lý luận và thực tiễn”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, số 2, pp. 40-44.
15. Lê Ngọc Nương và cộng sự (2017), “Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ trong các công ty xây dựng công trình giao thông - Trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, số 05 trang 21-27.
16. Lê Thị Thom (2016), “Nâng cao trách nhiệm xã hội của DN Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí Lý luận chính trị và tuyên truyền*, số 5, pp. 74-77.
17. Lê Hoàng Thuya (2021), “Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng: trường hợp Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam khu vực đồng bằng Sông Cửu Long”, *Luận án tiến sĩ Đại học Trà Vinh*.
18. Lưu Minh Vững (2022), “Các yếu tố tác động đến duy trì nhân viên tại DN Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, số 68.
19. Mai Thanh Hùng và Đặng Trung Kiên (2021), “Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với công ty TNHH điện Thành Vinh”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, số 3, trang 66-79.
20. Ngô Mỹ Trân, Lý Ngọc Thiên Kim, Lê Trần Minh Hiếu (2019), “Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa DN đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng”, *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 14(3), tr. 123-146.

21. Nguyễn Viết Bằng, Văn Đức Chi Vũ (2021), “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp các DN truyền thông và giải trí tại thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, số 54.
22. Nguyễn Đình Thọ (2013), “Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh”, *NXB Tài chính*.
23. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2011), *Nghiên cứu thị trường*, NXB Lao động, TP. HCM.
24. Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017), “Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên”, *Tạp chí kinh tế & quản trị kinh doanh*, số 03, trang 1-5.
25. Nguyễn Ngọc Lan Vy và Trần Kim Dung (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, *Tạp chí phát triển kinh tế*, số 224, trang 55-61.
26. Thái Huy Bình (2021), “Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên: trường hợp công ty cổ phần Mocap Việt Nam”, *tạp chí công thương*, số 1, trang 1-6.
27. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
28. Trần Văn Huynh (2016), “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của công chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, số 03 trang 11-17.
29. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế số: 244, năm: 2.2011*.
30. Trần Thị Kim Phương, Trần Trung Vinh (2020), “Job Satisfaction, Employee Loyalty And Job Performance In The Hospitality Industry: A Moderated Model”, *Asian Economic and Financial Review*, 10 (6), pp. 698-713.
31. Quan Minh Nhứt, Đặng Thị Đoan Trang (2015), “Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các DN ở thành phố Cần Thơ”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, (38), tr. 01-9.
32. Vũ Văn Đông và Đoàn Hoài Nam (2022), “Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu”, *Tạp chí Công thương*, số 1, trang 1-6.

33. Báo cáo của Tổng cục Thống kê Việt Nam.
34. Cục Thống kê Đồng Nai (2023), *Báo cáo Kinh tế - Xã hội Tỉnh Đồng Nai*.
35. Chính phủ Việt Nam. (2018). *Nghị định số 82/2018/NĐ-CP về quản lý khu công nghiệp và khu kinh tế*.
36. Sở Lao động, Thương binh và Xã hội Đồng Nai (2021), *Tác động của COVID-19 đến thị trường lao động*.
37. Sở Lao động - Thương binh và Xã hội Đồng Nai.
38. UBND Đồng Nai (2023), *Báo cáo Tổng hợp Phát triển Kinh tế - Xã hội 2018–2023*.
39. Website Báo Đồng Nai điện tử.

Tiếng Anh

40. Abzari and Sadri (2011), “Factors affecting staffs’ motivation in Isfahan”, *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), pp. 298-304
41. Abzari, M., & Sadri, H. (2011), “Factors affecting employee motivation in isfahan electricity distribution company”, *Proceedings*, 8(19), pp. 23-33.
42. Adams, J. S. (1965), *Inequity in Social Exchanges*, L. Berokwitz, Advances in Experimental Social Psychology, New York, Academic Press.
43. Adedeji, A. O. and Ugwumadu O. C. (2018), “Factors Motivating Employee Loyalty and Employee Retention in Deposit Money Banks in Nigeria”, *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), pp. 12-24.
44. Alderfer, C. P. (1969), “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), pp. 142-175.
45. Anjam, M. and Ali, T. Y. (2016), “Impact of leadership style on employee's loyalty”, *Gulf-Pacific Journal of Business Administration*, 1(2), pp. 164-177.
46. Abdul Basir Hamidi (2023), “The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior”, *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(3), pp.466-480.
47. Ahmad Adnan Al-Tit và cộng sự (2022), “The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(24), pp. 218.
48. A. S. Arulsamy, Indira Singh, Senthil Kumar, Jetal J. Panchal, K. Bajaj (2023), “Employee Training and Development Enhancing Employee Performance -A Study”, *Samdarshi*, 16(3), pp. 406.
49. Armitage, C. J., & Conner, M. (2001), Efficacy of the Theory of Planned Behavior: A Meta-Analytic Review, *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499.
50. Ajzen, I. (1991), *The Theory of Planned Behavior*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

51. Cl'audia Pereira, Catherine Delgoulet, Marta Santos (2023), "Fostering workplace safety: An exploration of the priority given to safety knowledge transmission in occupational environments", *Sciencedirect*, 168, pp. 1-11.
52. Carla Curado và cộng sự (2022), "The Contribution of Communication to Employee Satisfaction in Service Firms: A Causal Configurational Analysis", *Sagepub Journals*.
53. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications.
54. Dangol, P. (2021), "An analysis of motivational factors affecting employee performance", *Journal of Business and Social Sciences Research*, 4(1), pp. 63-74.
55. David, M. C. (2013), *Human Motivation Theory*, Mind Tools, Ltd. Retrieved.
56. Deloitte (2020). Global Human Capital Trends: The Social Enterprise at Work.
57. Denibutun (2012), "Work motivation: theoretical framework", *Management Scientific Research Journal*, 5(6), pp. 67-78.
58. Denison (2010), "Organizational culture & employee engagement: What's the relationship?", *Organizational Dynamics*, 16(4), pp. 4-21.
59. Dona, T. L. and Luque, M. T. (2021), "How loyal can a graduate ever be? The influence of motivation and employment on student loyalty", *Studies in Higher Education*, 45(2), pp. 353-374.
60. Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York: HarperCollins. p. xii. ISBN 978-0-7506-2691-0.
61. Eman Mohamed Abd-El-Salam (2023), "Exploring factors affecting Employee Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt", *Cogent Business & Management*, pp. 1-31.
62. Elvira Monteiro & James Joseph (2023), "A Review on the Impact of Workplace Culture on Employee Mental Health and Well-Being", *International Journal of Case Studies in Business IT and Education*, pp. 291-317.

63. Edlund, M. and Nilsson, H. (2013), "Employee motivation in medium-sized manufacturing enterprises: two case studies from northern Sweden", *Managerial Auditing Journal*, 16(2), pp. 234-245.
64. Ferreira, P. Y., Real, E. and Oliveira, D. (2014), "Does corporate social responsibility impact on employee engagement?", *Journal of Workplace Learning*, 26(4), pp. 232-248.
65. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel (2020), "Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization", *Sage Journals*.
66. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley.
67. GuZhenjing, Supat Chupradit, Kuo Yen Ku, Abdelmohsen A. Nassani, Mohamed Haffar (2022), "Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model".
68. Gupta, V. (2021), "Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India", *Personnel Review*, 49(7), pp. 1363-1379.
69. Hanaysha, J. R. and Majid, M. (2018), "Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions", *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), pp. 17-28.
70. Harry, S. and Nugroho, J. S. (2022), "Organizational culture and employee loyalty: mediation impact of organizational commitment", *Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(1), pp. 704-717
71. Herzberg, F. (1968), One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46(1), pp. 53-62.
72. Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
73. Hitka, M., Rozsa, Z., Potkany, M., and Lizbetinova, L. (2019), "Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences", *Journal of Business Economic Management*, 20(4), pp. 674-693.

74. Hosseini, S. A. R. (2014), "Factors affecting employee motivation", *Management and Administrative Sciences Review*, 3(4), pp. 713-723.
75. Irena, K. (2012), "The analysis of organizational culture with the Denison model", *European Scientific Journal*, 3(2), pp. 362-368.
76. Issah Iddrisu (2023), "Influence of staff performance on public university operations: Examining motivation and retention factors", *Sciencedirect*, pp. 1-8.
77. Jarratt, D. and Neill, G. (2002), "The effect of organisational culture on business-to-business relationship management practice and performance", *Australasian Journal of Marketing*, 1(3), pp. 21-40.
78. Javed, K., Sana, M., Siddique, W. A. and Aziz, A. (2021), "Determining the Influences of the Employee's Loyalty in the Organizational Setting", *Reviews of Management Sciences*, 2(1), pp. 74-85.
79. JaeWon Shin and Hyounghul Shin (2022), "The Effect of Self-Sacrifice Leadership on Social Capital and Job Performance in Hotels", *Sustainability*, 14(9).
80. Katja, Z., and Rozalia, S. (2022), "Enhancing employees' motivation amid the crisis of Covid-19", *Journal of Human Resources Management Research*, 22(2), 1-26.
81. Karimah, R. P., Abdullah S. and Setiadi, R. (2022), "Analysis of factors affecting employee loyalty of PT X in Jakarta region", *Journal of Physics*, 17(5), pp. 1-9.
82. Kovach, K. S. (1987), "What motivates employees? Workers and supervisors give different answers", *Business Horizons*, 30, pp. 58-65.
83. Kunz, J. (2021), "Corporate social responsibility and employee's motivation - broadening the perspective", *Schmalenbach Business Review*, 72(4), pp. 159-191.
84. Maartje, P. and Jozef, R. P. (2021), "Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), pp. 577-588.
85. Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(5), pp. 1-13.

86. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
87. Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Vandenberghe, C. (2021), Employee Commitment and Motivation: A Dynamic Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 1–27.
88. Maslow, A. (1943), *A Theory of Human Motivation*, originally published in *Psychological Review*.
89. Massaras, P., Sahinidis, A. and Polychronopoulos, G. (2014), “Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou”, *Procedia Economics and Finance*, 14(1), pp. 415-424.
90. Maznah, W. O., Kamaruzaman, J. and Harniyati, H. (2010), “Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty”, *World Applied Sciences Journal*, 8(7), pp. 871-873.
91. Michael, T. L. and Robyn, L. R. (2016), “Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach”, *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), pp. 162-169.
92. Mikko Ranta và Mika Ylinen (2023), “Employee Benefits And Company Performance: Evidence From A High-Dimensional Machine Learning Model”, *Management Accounting Research*, pp. 1-15.
93. Muala, I. A., Al-Ghalabi, R. R., Alsheikh, G. A. A., Hamdan, K. B., and Alnawafleh, E. A. T. (2022), “Evaluating the effect of organizational justice on turnover intention in the public hospitals of Jordan: Mediated-Moderated Model of employee silence, workplace bullying, and work stress”, *International Journal of Professional Business Review*, 7(3), pp. 1-23.
94. Nadeak, B. and Naibaho, L. (2021), “Motivation and HRM factors relation to the employee loyalty”, *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), pp. 261-276.
95. Mohamad Shammout (2021), “The Impact Of Work Environment On Employees Performance”, *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science* , 3(11).

96. Naw Phyu Zar Thwin, Midhunchakkaravarthy Janarthanan, Amiya Bhaumik (2023), "Impact of Career Advancement on Employee Retention", *International Journal of Latest Engineering and Management Research (IJLEMR)*, 8(1), pp. 106-109.
97. Novita Wahyu Setyawati , Dewi Sri Woelandari PG, Muhammad Richo Rianto (2022), "Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance", *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), pp. 1957-1970.
98. Nejati, M. and Ghasemi, S. (2013), "Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country", *Journal of Global Responsibility*, 4(2), pp. 263-275.
99. Odukah, M. E. (2016), "Factors influencing staff motivation among employees: A case study of Equator Bottlers Kenya", *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(1), pp. 68-79.
100. Oliver, R. L. (1999), Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
101. Otto von Feigenblatt (2021), "Mediation for Management: Dealing with Conflict in the Workplace", *Innovaciones De Negocios*, 7(1).
102. Perdhana, M. S., Sawitri, D. R., and Chaerunissa, G. (2022), "A phenomenological investigation of person-organizational fit: characteristics and leadership styles", *International Journal of Professional Business Review*, 7(5), pp. 1-13.
103. Puriwat, W., and Tripopsakul, S. (2021), "Understanding digital social responsibility in the social media context: evidence from Thailand", *International Journal of Professional Business Review*, 7(1), pp. 1-14.
104. Rahman, A. (2018), "Factors affecting employees' motivation at Infrastructure University Kuala Lumpur", *Southeast Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 17(2), pp. 1-8.
105. Rainlall, S. (2004), "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations", *Journal of American Academy of Business*, 9(1), pp. 21-26.

106. Rajeh, M. (2019), "Factors affecting motivation of lecturer at SMEs, in Thailand", *Journal of human resource Managemnt*, 2(2), pp. 240-252.
107. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017), *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
108. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), *Organizational Behavior*, Pearson.
109. Ritchie, M. (2000), "Organisational culture: An exmination of its effect on the internalization process and memeber performance", *Southern Bussiness Review*, 1(1), pp. 1-19.
110. Sarika, S. (2016), "Influence of leadership style on employee motivation and performance", *International Journal of Research in Management*, 6(5), pp 65-70.
111. Stacey L. Parker Niamh Dawson, Anja Van den Broeck, Sabine Sonnentag, Andrew Neal (2021), "Employee motivation profiles, energy levels, and approaches to sustaining energy: A two-wave latent-profile analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 131.
112. ShaemiBarzoki, A., Attafar, A. and Jannati, A. (2012), "An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), pp. 115-123.
113. Sharma, P. (2017), "Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender", *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1), pp. 35-48.
114. Simons, T. (2018), "Factors affecting employee motivation at SMEs in Malaysia", *European Journal of Business and Management*, 4(5) pp. 14-29.
115. Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969), *The measurement of satisfaction in work anh retirement*, Chicago: Rand McNally.
116. 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), pp. 266-282.

117. Spector, P. E. (1997), *Job satisfactiong, application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
118. Susanto, Y., Gunadi, Wicaksono, A., Murliasari, R., and Sampe, F. (2022), "Employee performance analysis along with working from home during the Covid-19 Pandemic", *International Journal of Professional Business Review*, 7(6), pp. 1-24.
119. Tan Teck Hong and Waheed Amna (2011), "Herzberg's motivition-Hygienea and jop satisfaction in the Malaysian retail sector: Mediating effect of love of money", *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), pp. 73-94.
120. Vroom, V. H (1964), *Work and Motivation*, John Wiley, New York, USA.
121. Wan, H. L. (2013), "Employee loyalty at the workplace: The impact of Japanese Style of human resource management", *International Journal of Applied HRM*, 3(1), pp. 1-18.
122. William, B., Werther, J., and David K. (1996), *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition. McFraw-Hill.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: DÀN Ý THẢO LUẬN NHÓM TRONG NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

Xin chào Anh/Chị

Tôi đang thực hiện luận án tiến sĩ. Hiện tôi đang tiến hành một cuộc khảo sát để thực hiện đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và lòng trung thành của NLD: nghiên cứu tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai”.

Tôi rất cần sự giúp đỡ của Anh/chị bằng việc tham gia trả lời các câu hỏi dưới đây. Mỗi ý kiến đóng góp của Anh/chị đều thực sự rất có ý nghĩa đối với tôi. Tôi xin đảm bảo các thông tin Anh/chị cung cấp trong phiếu khảo sát này sẽ được giữ bí mật, chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của tôi.

Cảm ơn sự tham gia nhiệt tình của Anh/chị!

PHẦN NỘI DUNG

1. Một cách tổng quát, Anh/Chị vui lòng cho biết các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và lòng trung thành của NLD.

1	2	3	4	5			
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung dung	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý			
Mức độ đồng ý							
1. Lương và phúc lợi (LPL)			1	2	3	4	5
2. Đào tạo và phát triển (DTPT)			1	2	3	4	5
3. Môi trường làm việc (MTLV)			1	2	3	4	5
4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)			1	2	3	4	5
5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)			1	2	3	4	5
6. Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)			1	2	3	4	5
7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)			1	2	3	4	5
8. Năng lực quản trị (NLQT)			1	2	3	4	5
9. Động lực làm việc (DLLV)			1	2	3	4	5
10. Lòng trung thành (LTT)			1	2	3	4	5

Cảm ơn sự tham gia nhiệt tình của Anh/Chị!

2. Một cách chi tiết, Anh/Chị vui lòng góp ý chi tiết cho các thang đo về các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và lòng trung thành của NLD.

Bảng thể hiện thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và lòng trung thành của NLD được góp ý bởi 30 nhà quản lý

STT	Họ và tên	Thang đo hiệu chỉnh	Chức vụ	Ghi chú
1	Nguyễn Thị L	LPL1: Ông/bà cảm thấy DN trả tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của người lao động. Điều chỉnh: Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của người lao động.	Phó Trưởng phòng nhân sự	
2	Nguyễn Văn C	LPL2: Ông/bà cảm thấy yên tâm về lương và có thể sống hoàn toàn dựa vào lương. Điều chỉnh: Người lao động có thể sống hoàn toàn dựa vào lương.	GĐ	
3	Nguyễn Thanh H	LPL3: DN luôn quan tâm trả tiền lương công bằng, rõ ràng và hữu ích. Điều chỉnh: Tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích.	Trưởng phòng nhân sự	
4	Nguyễn Thị T	LPL4: Chính sách phúc lợi rõ ràng và người lao động được đánh giá tăng lương hàng năm. Điều chỉnh: Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương như: bảo hiểm, chi phí đi lại, du lịch,...	P.GĐ	
5	Trần Văn S	DTPT1: DN luôn quan tâm công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho người lao động. Điều chỉnh: Anh/chị được đào tạo, phát triển nghề nghiệp.	GĐ	

STT	Họ và tên	Thang đo hiệu chỉnh	Chức vụ	Ghi chú
6	Nguyễn Văn H	DTPT2: DN tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động nhiều cơ hội phát triển cá nhân. Điều chỉnh: DN tạo cho anh (chị) nhiều cơ hội phát triển cá nhân.	GĐ	
7	Nguyễn Văn T	DTPT3: Người lao động được tạo nhiều cơ hội thăng tiến tại DN. Điều chỉnh: Có nhiều cơ hội thăng tiến tại DN.	Phó Trưởng phòng nhân sự	
8	Trần Công M	DTPT4: DN luôn xây dựng chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng cho người lao động. Điều chỉnh: Chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng.	P.GĐ	
9	Huỳnh Thị N	MTLV1: DN quan tâm đến anh/chị không bị áp lực trong công việc. Điều chỉnh: Anh/chị không bị áp lực trong công việc.	Trưởng phòng nhân sự	
10	Nguyễn Thị T	MTLV2: DN xây dựng nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động. Điều chỉnh: Nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động.	P.GĐ	
11	Nguyễn Văn L	MTLV3: Anh/chị được DN mở các lớp huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm. Điều chỉnh: Anh/chị được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm.	Trưởng phòng nhân sự	
12	Trương Anh D	MTLV4: Người lao động được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc. Điều chỉnh: Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc.	Phó trưởng phòng nhân sự	

STT	Họ và tên	Thang đo hiệu chỉnh	Chức vụ	Ghi chú
13	Nguyễn Thị D	DGKQ1: DN xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của người lao động. Điều chỉnh: DN có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của người lao động.	Trưởng phòng nhân sự	
14	Hoàng Công C	DGKQ2: DN luôn xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan. Điều chỉnh: DN đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan.	GD	
15	Phan Mạnh T	DGKQ3: Hàng năm, DN luôn có kế hoạch tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc. Điều chỉnh: DN luôn tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc.	P.GD	
16	Võ Thị Mộng T	LDDN1: DN quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi người lao động gặp khó khăn. Điều chỉnh: Lãnh đạo DN luôn quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi người lao động gặp khó khăn.	Phó Trưởng phòng nhân sự	
17	Nguyễn Văn Đ	LDDN2: Lãnh đạo DN luôn lắng nghe ý kiến, quan điểm và suy nghĩ của người lao động trong các cuộc họp. Điều chỉnh: Lãnh đạo DN luôn lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của người lao động.	Trưởng phòng nhân sự	
18	Trần Thanh T	LDDN3: Lãnh đạo DN khéo léo giải quyết các xung đột, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với người lao động. Điều chỉnh: Lãnh đạo DN khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với người lao động.	P.GD	

STT	Họ và tên	Thang đo hiệu chỉnh	Chức vụ	Ghi chú
19	Nguyễn Thị L	LDDN4: DN tạo điều kiện để đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Điều chỉnh: Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau.	Trưởng phòng nhân sự	
20	Trần Thị Kiều T	LDDN5: Đồng nghiệp rất thân thiện, hòa đồng, vui vẻ và phối hợp làm việc tốt trong DN. Điều chỉnh: Đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt.	Trưởng phòng nhân sự	
21	Nguyễn Thị T	VHDN1: Người lao động được DN thông báo xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu. Điều chỉnh: DN xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu.	P.GĐ	
22	Phan Văn T	VHDN2: DN hàng năm công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn thể người lao động. Điều chỉnh: Công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn bộ người lao động.	Phó Trưởng phòng nhân sự	
23	Trần Văn H	VHDN3: DN luôn tạo điều kiện cho người lao động được trao quyền sáng tạo trong công việc. Điều chỉnh: Người lao động được trao quyền và sáng tạo trong công việc.	Trưởng phòng nhân sự	
24	Đinh Thị T	VHDN4: Người lao động và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển và DN tạo xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo và nhân viên. Điều chỉnh: DN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, người lao động và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển.	GĐ	

STT	Họ và tên	Thang đo hiệu chỉnh	Chức vụ	Ghi chú
25	Trần Thị X	TNXH1: Hàng năm, DN lên kế hoạch cải thiện môi trường làm việc tốt hơn. Điều chỉnh: DN luôn hướng tới cải thiện môi trường làm việc tốt hơn.	Phó Trưởng phòng nhân sự	
26	Nguyễn Tuấn T	TNXH2: DN luôn cung cấp thông tin trung thực với người lao động bên trong và bên ngoài. Điều chỉnh: DN luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng.	Trưởng phòng nhân sự	
27	Phan Thanh V	TNXH3: DN luôn hỗ trợ, tài trợ các hoạt động thể thao, văn hóa khi địa phương tổ chức. Điều chỉnh: DN luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương.	Trưởng phòng nhân sự	
28	Nguyễn Văn N	TNXH4: DN luôn tổ chức từ thiện, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học tại các địa phương. Điều chỉnh: DN luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học.	Trưởng phòng nhân sự	
29	Trần Văn T	NLQT1: Lãnh đạo DN có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên. Điều chỉnh: Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt.	GĐ	
30	Nguyễn Văn H	NLQT2: Lãnh đạo DN luôn truyền cảm hứng, tạo động lực cho người lao động. Điều chỉnh: Lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho người lao động.	GĐ	
31	Nguyễn Thị L	NLQT3: lãnh đạo DN giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả. Điều chỉnh: Giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả.	Phó Trưởng phòng nhân sự	

STT	Họ và tên	Thang đo hiệu chỉnh	Chức vụ	Ghi chú
32	Nguyễn Văn C	NLQT4: Lãnh đạo DN biết sử dụng, khai thác nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt nhất. Điều chỉnh: Lãnh đạo biết sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt.	GD	
33	Nguyễn Thanh H	DLLV1: Ông/bà sẵn sàng làm việc lâu dài với tổ chức. Điều chỉnh: Anh/chị sẵn sàng làm việc lâu dài với DN.	Trưởng phòng nhân sự	
34	Nguyễn Thị T	DLLV2: Ông/bà luôn cảm thấy có năng lượng, tinh thần và động lực làm việc trong tổ chức. Điều chỉnh: Anh/chị cảm thấy luôn có tinh thần tốt và làm việc hăng say hơn.	P.GD	
35	Trần Văn S	DLLV3: Ông/bà hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho tổ chức. Điều chỉnh: Anh/chị luôn hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho DN lâu dài.	GD	
36	Nguyễn Văn H	LTT1: Nhìn chung, Ông/bà cảm thấy tự hào khi nói với người khác về tổ chức. Điều chỉnh: Anh/chị cảm thấy tự hào khi nói với người khác về DN.	GD	
37	Nguyễn Văn T	LTT2: Ông/bà cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao tại DN. Điều chỉnh: Anh/chị cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao.	Phó Trưởng phòng nhân sự	
38	Trần Công M	LTT3: Ông/bà sẵn sàng hết lòng và tận tụy với DN. Điều chỉnh: Anh/chị hết lòng và tận tụy với DN.	P.GD	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

3. Sau đây, tác giả liệt kê chi tiết các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và lòng trung thành của NLĐ đã điều chỉnh từ sự góp ý của nhà quản lý. Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý đối với từng câu nhận định sau đây. Anh/Chị đánh dấu (x) vào lựa chọn của mình, mỗi câu chỉ có 01 lựa chọn với các mức độ sau đây:

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung dung	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

1. Lương và phúc lợi (LPL)	Mức độ đồng ý
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
NLĐ có thể sống hoàn toàn dựa vào lương	① ② ③ ④ ⑤
Tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích	① ② ③ ④ ⑤
Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương như: bảo hiểm, chi phí đi lại, du lịch,...	① ② ③ ④ ⑤
2. Đào tạo và phát triển (DTPT)	Mức độ đồng ý
Anh/chị được đào tạo, phát triển nghề nghiệp	① ② ③ ④ ⑤
DN tạo cho anh (chị) nhiều cơ hội phát triển cá nhân	① ② ③ ④ ⑤
Có nhiều cơ hội thăng tiến tại DN	① ② ③ ④ ⑤
Chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng	① ② ③ ④ ⑤
3. Môi trường làm việc (MTLV)	Mức độ đồng ý
Anh/chị không bị áp lực trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
Nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc	① ② ③ ④ ⑤
4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	Mức độ đồng ý
DN có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
DN đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc	① ② ③ ④ ⑤
5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	Mức độ đồng ý
Lãnh đạo DN luôn quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi NLĐ gặp khó khăn	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo DN luôn lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo DN khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau	① ② ③ ④ ⑤
Đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt	① ② ③ ④ ⑤
6. Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	Mức độ đồng ý
DN xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu	① ② ③ ④ ⑤
Công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
NLĐ được trao quyền và sáng tạo trong công việc	① ② ③ ④ ⑤

DN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, NLĐ và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển	① ② ③ ④ ⑤
7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)	Mức độ đồng ý
DN luôn hướng tới cải thiện môi trường làm việc tốt hơn	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương, và các dự án vì cộng đồng khác	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học	① ② ③ ④ ⑤
8. Năng lực quản trị (NLQT)	Mức độ đồng ý
Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo biết sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt	① ② ③ ④ ⑤
9. Động lực làm việc (DLLV)	Mức độ đồng ý
Anh/chị sẵn sàng làm việc lâu dài với DN	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị cảm thấy luôn có tinh thần tốt và làm việc hăng say hơn	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị luôn hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho DN lâu dài	① ② ③ ④ ⑤
10. Lòng trung thành (LTT)	Mức độ đồng ý
Anh/chị cảm thấy tự hào khi nói với người khác về DN	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị hết lòng và tận tụy với DN	① ② ③ ④ ⑤

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của Quý Anh/Chị

PHỤ LỤC 02: DANH SÁCH 30 NHÀ QUẢN LÝ

STT	Họ và tên	Tên DN	Chức vụ	Ghi chú
1	Nguyễn Thị L	Công Ty TNHH DDPT Việt Nam	Phó Trưởng phòng nhân sự	
2	Nguyễn Văn C	Công Ty TNHH VW	GĐ	
3	Nguyễn Thanh H	Công Ty TNHH TTP	Trưởng phòng nhân sự	
4	Nguyễn Thị T	Công Ty TNHH N Việt Nam	Trưởng phòng nhân sự	
5	Trần Văn S	Công Ty TNHH TBĐ ĐN	GĐ	
6	Nguyễn Văn H	Công Ty TNHH TTA	Trưởng phòng nhân sự	
7	Nguyễn Văn T	Công Ty TNHH Thương Mại - Dịch Vụ PD	Phó Trưởng phòng nhân sự	
8	Trần Công M	Công Ty TNHH VPC Việt Nam	P.GĐ	
9	Huỳnh Thị N	Công Ty Cổ Phần HPC	Trưởng phòng nhân sự	
10	Nguyễn Thị T	Công Ty TNHH Giấy MCP	Trưởng phòng nhân sự	
11	Nguyễn Văn L	Cơ Sở Sản Xuất Pallet YNA	Trưởng phòng nhân sự	
12	Trương Anh D	Công Ty TNHH TM DV Sài Gòn HG	Phó trưởng phòng nhân sự	
13	Nguyễn Thị D	Công Ty TNHH Vận Tải Và Du Lịch NAT	Trưởng phòng nhân sự	
14	Hoàng Công C	Công Ty TNHH Một Thành Viên TTP	GĐ	
15	Phan Mạnh T	Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ HHN	P.GĐ	
16	Võ Thị Mộng T	Công Ty TNHH MTV PPL	Phó Trưởng phòng nhân sự	
17	Nguyễn Văn Đ	Công Ty Cổ Phần Quốc Tế TMG	Trưởng phòng nhân sự	
18	Trần Thanh T	Công Ty TNHH DL	P.GĐ	
19	Nguyễn Thị L	Công Ty Cổ Phần Cơ Khí Công Nghiệp LT	Trưởng phòng nhân sự	

STT	Họ và tên	Tên DN	Chức vụ	Ghi chú
20	Trần Thị Kiều T	Công Ty TNHH HXP	Trưởng phòng nhân sự	
21	Nguyễn Thị T	Công Ty TNHH Dịch Vụ Sản Xuất Pallet VN	P.GĐ	
22	Phan Văn T	Công Ty TNHH May Đồng Phục AT	Phó Trưởng phòng nhân sự	
23	Trần Văn H	Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Du Lịch TT	Trưởng phòng nhân sự	
24	Đinh Thị T	Công Ty TNHH VPL	GĐ	
25	Trần Thị X	Công Ty TNHH MTV Môi Trường ĐHP	Phó Trưởng phòng nhân sự	
26	Nguyễn Văn H	Công Ty TNHH Một Thành Viên TQH	GĐ	
27	Nguyễn Tuấn T	Công Ty CP Môi Trường TTN	Trưởng phòng nhân sự	
28	Phan Thanh V	Công Ty TNHH Phân Bón ĐG	Trưởng phòng nhân sự	
29	Nguyễn Văn N	Công Ty TNHH HTP	Trưởng phòng nhân sự	
30	Trần Văn T	Công Ty TNHH Sản Xuất Thương Mại VDP	GĐ	

PHỤ LỤC 03: BẢNG KHẢO SÁT TỪ 30 NHÀ QUẢN LÝ

Xin chào Anh/Chị

Tôi đang thực hiện luận án tiến sĩ. Hiện tôi đang tiến hành một cuộc khảo sát để thực hiện đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và lòng trung thành của NLĐ: nghiên cứu tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai”.

Tôi rất cần sự giúp đỡ của Anh/chị bằng việc tham gia trả lời các câu hỏi dưới đây. Mỗi ý kiến đóng góp của Anh/chị đều thực sự rất có ý nghĩa đối với tôi. Tôi xin đảm bảo các thông tin Anh/chị cung cấp trong phiếu khảo sát này sẽ được giữ bí mật, chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của tôi.

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung dung	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

1. Lương và phúc lợi (LPL)	Mức độ đồng ý
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
NLĐ có thể sống hoàn toàn dựa vào lương	① ② ③ ④ ⑤
Tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích	① ② ③ ④ ⑤
Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương như: bảo hiểm, chi phí đi lại, du lịch,...	① ② ③ ④ ⑤
2. Đào tạo và phát triển (DTPT)	Mức độ đồng ý
Anh/chị được đào tạo, phát triển nghề nghiệp	① ② ③ ④ ⑤
DN tạo cho anh (chị) nhiều cơ hội phát triển cá nhân	① ② ③ ④ ⑤
Có nhiều cơ hội thăng tiến tại DN	① ② ③ ④ ⑤
Chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng	① ② ③ ④ ⑤
3. Môi trường làm việc (MTLV)	Mức độ đồng ý
Anh/chị không bị áp lực trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
Nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc	① ② ③ ④ ⑤
4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	Mức độ đồng ý
DN có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
DN đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc	① ② ③ ④ ⑤

5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	Mức độ đồng ý
Lãnh đạo DN luôn quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi NLĐ gặp khó khăn	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo DN luôn lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo DN khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau	① ② ③ ④ ⑤
Đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt	① ② ③ ④ ⑤
6. Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	Mức độ đồng ý
DN xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu	① ② ③ ④ ⑤
Công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
NLĐ được trao quyền và sáng tạo trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
DN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, NLĐ và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển	① ② ③ ④ ⑤
7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)	Mức độ đồng ý
DN luôn hướng tới cải thiện môi trường làm việc tốt hơn	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương, và các dự án vì cộng đồng khác	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học	① ② ③ ④ ⑤
8. Năng lực quản trị (NLQT)	Mức độ đồng ý
Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo biết sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt	① ② ③ ④ ⑤
9. Động lực làm việc (DLLV)	Mức độ đồng ý
Anh/chị sẵn sàng làm việc lâu dài với DN	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị cảm thấy luôn có tinh thần tốt và làm việc hăng say hơn	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị luôn hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho DN lâu dài	① ② ③ ④ ⑤
10. Lòng trung thành (LTT)	Mức độ đồng ý
Anh/chị cảm thấy tự hào khi nói với người khác về DN	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị hết lòng và tận tụy với DN	① ② ③ ④ ⑤

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của Quý Anh/Chị

PHỤ LỤC 04: KẾT QUẢ CHI TIẾT KHẢO SÁT TỪ 30 NHÀ QUẢN LÝ

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung dung	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

1. Lương và phúc lợi (LPL)	Mức độ đồng ý (%)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của NLĐ	3.3	6.7	6.7	73.3	10
NLĐ có thể sống hoàn toàn dựa vào lương	3.3	3.3	10	76.7	6.7
Tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích	3.3	3.3	6.7	83.3	3.3
Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương như: bảo hiểm, chi phí đi lại, du lịch,...	3.3	13.3	3.3	73.3	6.7
2. Đào tạo và phát triển (DTPT)	Mức độ đồng ý (%)				
Anh/chị được đào tạo, phát triển nghề nghiệp	3.3	3.3	6.7	73.3	13.3
DN tạo cho anh (chị) nhiều cơ hội phát triển cá nhân	3.3	6.7	3.3	80	6.7
Có nhiều cơ hội thăng tiến tại DN	3.3	3.3	6.7	70	16.7
Chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng	3.3	3.3	3.3	86.7	3.3
3. Môi trường làm việc (MTLV)	Mức độ đồng ý (%)				
Anh/chị không bị áp lực trong công việc	3.3	10	3.3	83.3	0.0
Nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động	3.3	6.7	3.3	86.7	0.0
Anh/chị được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm	3.3	3.3	10	66.7	16.7
Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc	3.3	3.3	10	53.3	30
4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	Mức độ đồng ý (%)				
DN có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của NLĐ	3.3	3.3	3.3	70	20
DN đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan	3.3	6.7	3.3	66.7	20
DN luôn tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc	3.3	10	3.3	60	23.3
5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	Mức độ đồng ý (%)				
Lãnh đạo DN luôn quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi NLĐ gặp khó khăn	3.3	3.3	0.0	60	33.3
Lãnh đạo DN luôn lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của NLĐ	3.3	10	3.3	70	13.3
Lãnh đạo DN khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với NLĐ	3.3	10	3.3	70	13.3

Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau	3.3	3.3	3.3	56.7	33.3
Đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt	3.3	3.3	3.3	56.7	33.3
6. Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	Mức độ đồng ý (%)				
DN xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu	3.3	10	3.3	80	3.3
Công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn NLĐ	3.3	3.3	6.7	70	16.7
NLĐ được trao quyền và sáng tạo trong công việc	3.3	13.3	3.3	70	10
DN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, NLĐ và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển	3.3	3.3	3.3	56.7	33.3
7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)	Mức độ đồng ý (%)				
DN luôn hướng tới cải thiện môi trường làm việc tốt hơn	3.3	6.7	3.3	80	6.7
DN luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng	3.3	6.7	3.3	76.7	10
DN luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương, và các dự án vì cộng đồng khác	3.3	6.7	3.3	80	6.7
DN luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học	3.3	6.7	3.3	76.7	10
8. Năng lực quản trị (NLQT)	Mức độ đồng ý (%)				
Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt	3.3	6.7	3.3	76.7	10
Lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLĐ	3.3	3.3	3.3	83.3	6.7
Giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả	3.3	3.3	3.3	83.3	6.7
Lãnh đạo biết sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt	3.3	3.3	3.3	80	10
9. Động lực làm việc (DLLV)	Mức độ đồng ý (%)				
Anh/chị sẵn sàng làm việc lâu dài với DN	3.3	10	0.0	76.7	10
Anh/chị cảm thấy luôn có tinh thần tốt và làm việc hăng say hơn	3.3	16.7	3.3	73.3	3.3
Anh/chị luôn hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho DN lâu dài	3.3	6.7	3.3	73.3	13.3
10. Lòng trung thành (LTT)	Mức độ đồng ý (%)				
Anh/chị cảm thấy tự hào khi nói với người khác về DN	3.3	3.3	3.3	73.3	16.7
Anh/chị cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao	3.3	3.3	6.7	73.3	13.3
Anh/chị hết lòng và tận tụy với DN	3.3	3.3	3.3	83.3	6.7

DLLV1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	3	10.0	10.0	13.3
Đồng ý	23	76.7	76.7	90.0
Hoàn toàn đồng ý	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DLLV2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	5	16.7	16.7	20.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	23.3
Đồng ý	22	73.3	73.3	96.7
Hoàn toàn đồng ý	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DLLV3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	22	73.3	73.3	86.7
Hoàn toàn đồng ý	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LPL1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	2	6.7	6.7	16.7
Đồng ý	22	73.3	73.3	90.0
Hoàn toàn đồng ý	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LPL2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	3	10.0	10.0	16.7
Đồng ý	23	76.7	76.7	93.3
Hoàn toàn đồng ý	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LPL3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	2	6.7	6.7	13.3
Đồng ý	25	83.3	83.3	96.7
Hoàn toàn đồng ý	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LPL4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	4	13.3	13.3	16.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	20.0
Đồng ý	22	73.3	73.3	93.3
Hoàn toàn đồng ý	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DTPT1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	2	6.7	6.7	13.3
Đồng ý	22	73.3	73.3	86.7
Hoàn toàn đồng ý	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DTPT2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	24	80.0	80.0	93.3
Hoàn toàn đồng ý	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DTPT3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	2	6.7	6.7	13.3
Đồng ý	21	70.0	70.0	83.3
Hoàn toàn đồng ý	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DTPT4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	26	86.7	86.7	96.7
Hoàn toàn đồng ý	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

MTLV1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	3	10.0	10.0	13.3
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	16.7
Đồng ý	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

MTLV2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	26	86.7	86.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

MTLV3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	3	10.0	10.0	16.7
Đồng ý	20	66.7	66.7	83.3
Hoàn toàn đồng ý	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

MTLV4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	3	10.0	10.0	16.7
Đồng ý	16	53.3	53.3	70.0
Hoàn toàn đồng ý	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LTT1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	22	73.3	73.3	83.3
Hoàn toàn đồng ý	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LTT2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	2	6.7	6.7	13.3
Đồng ý	22	73.3	73.3	86.7
Hoàn toàn đồng ý	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LTT3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	25	83.3	83.3	93.3
Hoàn toàn đồng ý	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

TNXH1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	24	80.0	80.0	93.3
Hoàn toàn đồng ý	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

TNXH2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	23	76.7	76.7	90.0
Hoàn toàn đồng ý	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

TNXH3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	24	80.0	80.0	93.3
Hoàn toàn đồng ý	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

TNXH4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	23	76.7	76.7	90.0
Hoàn toàn đồng ý	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

NLQT1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	23	76.7	76.7	90.0
Hoàn toàn đồng ý	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

NLQT2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	25	83.3	83.3	93.3
Hoàn toàn đồng ý	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

NLQT3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	25	83.3	83.3	93.3
Hoàn toàn đồng ý	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

NLQT4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	24	80.0	80.0	90.0
Hoàn toàn đồng ý	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

VHDN1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	3	10.0	10.0	13.3
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	16.7
Đồng ý	24	80.0	80.0	96.7
Hoàn toàn đồng ý	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

VHDN2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	2	6.7	6.7	13.3
Đồng ý	21	70.0	70.0	83.3
Hoàn toàn đồng ý	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

VHDN3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	4	13.3	13.3	16.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	20.0
Đồng ý	21	70.0	70.0	90.0
Hoàn toàn đồng ý	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

VHDN4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	17	56.7	56.7	66.7
Hoàn toàn đồng ý	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LDDN1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Đồng ý	18	60.0	60.0	66.7
Hoàn toàn đồng ý	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LDDN2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	3	10.0	10.0	13.3
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	16.7
Đồng ý	21	70.0	70.0	86.7
Hoàn toàn đồng ý	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LDDN3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	3	10.0	10.0	13.3
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	16.7
Đồng ý	21	70.0	70.0	86.7
Hoàn toàn đồng ý	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LDDN4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	17	56.7	56.7	66.7
Hoàn toàn đồng ý	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

LDDN5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	17	56.7	56.7	66.7
Hoàn toàn đồng ý	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DGKQ1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	1	3.3	3.3	6.7
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	10.0
Đồng ý	21	70.0	70.0	80.0
Hoàn toàn đồng ý	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DGKQ2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	2	6.7	6.7	10.0
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	13.3
Đồng ý	20	66.7	66.7	80.0
Hoàn toàn đồng ý	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DGKQ3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	3.3	3.3	3.3
Không đồng ý	3	10.0	10.0	13.3
Trung dung (không ý kiến)	1	3.3	3.3	16.7
Đồng ý	18	60.0	60.0	76.7
Hoàn toàn đồng ý	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

PHỤ LỤC 05: BẢNG KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Xin chào Anh/Chị

Tôi đang thực hiện luận án tiến sĩ. Hiện tôi đang tiến hành một cuộc khảo sát để thực hiện đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến DLLV và lòng trung thành của NLD: nghiên cứu tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai”.

Tôi rất cần sự giúp đỡ của Anh/chị bằng việc tham gia trả lời các câu hỏi dưới đây. Mọi ý kiến đóng góp của Anh/chị đều thực sự rất có ý nghĩa đối với tôi. Tôi xin đảm bảo các thông tin Anh/chị cung cấp trong phiếu khảo sát này sẽ được giữ bí mật, chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của tôi.

Phần I: Thông tin khảo sát

Phần gạn lọc

Anh/chị có đang làm việc trong DN?

01. Có (Tiếp tục); 02. Không (Ngưng)

Anh/chị đang làm việc trong DN hoạt động ở khu vực nào?

01. TP.Biên Hòa (Tiếp tục); 02. Long Thành (Tiếp tục); 03. Nhơn Trạch (Tiếp tục); 04. Vĩnh Cửu (Tiếp tục); 05. Trảng Bom (Tiếp tục); 06. Khác (Ngưng)

Anh/chị đang làm việc trong DN bao lâu?

01. ≥ 12 tháng (Tiếp tục); 02. Ít hơn 12 tháng (Ngưng)

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung dung	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

1. Lương và phúc lợi (LPL)	Mức độ đồng ý
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của NLD	① ② ③ ④ ⑤
NLD có thể sống hoàn toàn dựa vào lương	① ② ③ ④ ⑤
Tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích	① ② ③ ④ ⑤
Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương như: bảo hiểm, chi phí đi lại, du lịch,...	① ② ③ ④ ⑤
2. Đào tạo và phát triển (DTPT)	Mức độ đồng ý
Anh/chị được đào tạo, phát triển nghề nghiệp	① ② ③ ④ ⑤
DN tạo cho anh (chị) nhiều cơ hội phát triển cá nhân	① ② ③ ④ ⑤
Có nhiều cơ hội thăng tiến tại DN	① ② ③ ④ ⑤
Chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng	① ② ③ ④ ⑤

3. Môi trường làm việc (MTLV)	Mức độ đồng ý
Anh/chị không bị áp lực trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
Nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc	① ② ③ ④ ⑤
4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	Mức độ đồng ý
DN có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
DN đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc	① ② ③ ④ ⑤
5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	Mức độ đồng ý
Lãnh đạo DN luôn quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi NLĐ gặp khó khăn	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo DN luôn lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo DN khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau	① ② ③ ④ ⑤
Đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt	① ② ③ ④ ⑤
6. Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	Mức độ đồng ý
DN xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu	① ② ③ ④ ⑤
Công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
NLĐ được trao quyền và sáng tạo trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
DN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, NLĐ và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển	① ② ③ ④ ⑤
7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)	Mức độ đồng ý
DN luôn hướng tới cải thiện môi trường làm việc tốt hơn	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương, và các dự án vì cộng đồng khác	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học	① ② ③ ④ ⑤
8. Năng lực quản trị (NLQT)	Mức độ đồng ý
Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo biết sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt	① ② ③ ④ ⑤
9. Động lực làm việc (DLLV)	Mức độ đồng ý
Anh/chị sẵn sàng làm việc lâu dài với DN	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị cảm thấy luôn có tinh thần tốt và làm việc hăng say hơn	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị luôn hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho DN lâu dài	① ② ③ ④ ⑤
10. Lòng trung thành (LTT)	Mức độ đồng ý
Anh/chị cảm thấy tự hào khi nói với người khác về DN	① ② ③ ④ ⑤

Anh/chị cảm thấy thích thú, nỗ lực và hăng diện với công việc được giao	①	②	③	④	⑤
Anh/chị hết lòng và tận tụy với DN	①	②	③	④	⑤

Phần II: Thông tin cá nhân

Ông/bà vui lòng đánh dấu ☒ vào câu trả lời thích hợp nhất

1. Giới tính:

(1) Nữ; (2) Nam

2. Tình trạng hôn nhân

(1) Độc thân; (2) Có gia đình

3. Độ tuổi

(1) Từ 18 đến dưới 25 tuổi; (2) Từ 25 đến dưới 35 tuổi;
(3) Từ 35 đến 45 tuổi; (4) Trên 45 tuổi

4. Thu nhập

(1) Dưới 5 triệu; (2) Từ 5 đến dưới 10 triệu;
(3) Từ 10 đến 15 triệu; (4) Trên 15 triệu/tháng

5. Loại hình DN

(1) DN Tư nhân; (2) DN Trách nhiệm hữu hạn;
(3) DN Nhà nước / Cổ phần hóa; (4) DN FDI

6. Thâm niên công tác:

(1) Từ 1 năm đến dưới 5 năm; (2) Từ 5 năm đến dưới 10 năm;
(3) Từ 10 năm đến 15 năm; (4) Trên 15 năm

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ của Quý Anh/Chị

PHỤ LỤC 06: KẾT QUẢ ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ MẪU 200

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LPL1	2.9892	1.05804	185
LPL2	3.1351	1.00979	185
LPL3	3.2108	.92894	185
LPL4	3.1514	.98842	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LPL1	9.4973	7.219	.749	.906
LPL2	9.3514	7.392	.763	.899
LPL3	9.2757	7.440	.848	.872
LPL4	9.3351	7.126	.852	.868

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.4865	12.599	3.54951	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.8108	8.556	2.92513	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DTPT1	3.4432	.83943	185
DTPT2	3.4973	.93903	185
DTPT3	3.4270	.94772	185
DTPT4	3.4432	.88972	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTPT1	10.3676	5.408	.626	.787
DTPT2	10.3135	4.890	.670	.766
DTPT3	10.3838	4.944	.644	.779
DTPT4	10.3676	5.147	.649	.776

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MTLV1	3.0973	.98975	185
MTLV2	3.1405	1.01710	185
MTLV3	3.1622	.91822	185
MTLV4	3.1568	1.00123	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MTLV1	9.4595	7.163	.839	.897
MTLV2	9.4162	7.190	.799	.911
MTLV3	9.3946	7.414	.865	.890
MTLV4	9.4000	7.263	.800	.910

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.5568	12.585	3.54755	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DGKQ1	3.5135	.89143	185
DGKQ2	3.3784	.97667	185
DGKQ3	3.1568	1.04375	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DGKQ1	6.5351	3.185	.704	.717
DGKQ2	6.6703	2.929	.699	.713
DGKQ3	6.8919	2.945	.610	.812

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.0486	6.220	2.49408	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	5

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.4000	8.263	2.87455	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LDDN1	2.3730	.68867	185
LDDN2	2.5351	.83413	185
LDDN3	2.4162	.64669	185
LDDN4	2.4811	.75247	185
LDDN5	2.5946	.87413	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LDDN1	10.0270	6.157	.478	.804
LDDN2	9.8649	5.226	.614	.766
LDDN3	9.9838	6.310	.473	.805
LDDN4	9.9189	5.031	.790	.710
LDDN5	9.8054	4.984	.644	.757

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VHDN1	3.1459	.94713	185
VHDN2	3.1351	1.00979	185
VHDN3	3.2054	.92723	185
VHDN4	3.1892	.96790	185

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.6757	12.633	3.55435	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VHDN1	9.5297	7.381	.846	.928
VHDN2	9.5405	7.184	.818	.938
VHDN3	9.4703	7.272	.900	.911
VHDN4	9.4865	7.142	.880	.917

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TNXH1	3.0811	.99396	185
TNXH2	3.0973	1.01684	185
TNXH3	3.1676	.93194	185
TNXH4	3.0595	1.05384	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNXH1	9.3243	7.416	.850	.891
TNXH2	9.3081	7.551	.791	.911
TNXH3	9.2378	7.824	.827	.899
TNXH4	9.3459	7.217	.826	.899

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.4054	13.003	3.60600	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.718	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NLQT1	2.3351	.67253	185
NLQT2	2.5784	.79780	185
NLQT3	2.4270	.67270	185
NLQT4	2.3459	.69883	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NLQT1	7.3514	2.729	.549	.633
NLQT2	7.1081	2.564	.470	.685
NLQT3	7.2595	2.911	.452	.687
NLQT4	7.3405	2.628	.567	.620

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DLLV1	2.5297	.83434	185
DLLV2	2.4216	.65572	185
DLLV3	2.5568	.84588	185

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7.5081	3.490	1.86827	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	4.9784	1.673	.519	.631
DLLV2	5.0865	2.156	.470	.690
DLLV3	4.9514	1.503	.613	.502

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.634	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LTT1	2.3514	.66005	185
LTT2	2.5730	.79832	185
LTT3	2.4270	.67270	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LTT1	5.0000	1.446	.479	.492
LTT2	4.7784	1.282	.400	.615
LTT3	4.9243	1.440	.464	.510

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.668
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square
	df	4209.550
	Sig.	.000

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7.3514	2.642	1.62548	3

Communalities

	Initial	Extraction
VHDN1	1.000	.847
VHDN2	1.000	.818
VHDN3	1.000	.895
VHDN4	1.000	.873
LPL1	1.000	.751
LPL2	1.000	.743
LPL3	1.000	.851
LPL4	1.000	.862
DTPT1	1.000	.636
DTPT2	1.000	.699
DTPT3	1.000	.673
DTPT4	1.000	.677
MTLV1	1.000	.841
MTLV2	1.000	.801

MTLV3	1.000	.867
MTLV4	1.000	.790
TNXH1	1.000	.844
TNXH2	1.000	.762
TNXH3	1.000	.844
TNXH4	1.000	.801
NLQT1	1.000	.654
NLQT2	1.000	.663
NLQT3	1.000	.433
NLQT4	1.000	.633
LDDN1	1.000	.481
LDDN2	1.000	.671
LDDN3	1.000	.419
LDDN4	1.000	.815
LDDN5	1.000	.740
DGKQ1	1.000	.746
DGKQ2	1.000	.790
DGKQ3	1.000	.658

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Com	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadingsa
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4.830	15.093	15.093	4.830	15.093	15.093	3.714
2	3.880	12.125	27.218	3.880	12.125	27.218	3.784
3	3.285	10.266	37.483	3.285	10.266	37.483	3.433
4	3.140	9.813	47.296	3.140	9.813	47.296	3.449
5	2.457	7.677	54.973	2.457	7.677	54.973	3.455
6	2.206	6.894	61.866	2.206	6.894	61.866	2.769
7	1.989	6.215	68.082	1.989	6.215	68.082	2.453
8	1.790	5.595	73.677	1.790	5.595	73.677	2.376
9	.997	3.114	76.791				
10	.882	2.756	79.547				
11	.856	2.674	82.221				
12	.645	2.015	84.236				
13	.559	1.748	85.984				
14	.506	1.582	87.565				
15	.468	1.464	89.029				
16	.464	1.449	90.478				
17	.423	1.322	91.800				

18	.356	1.113	92.913				
19	.305	.953	93.866				
20	.266	.830	94.695				
21	.248	.775	95.471				
22	.227	.709	96.179				
23	.190	.594	96.774				
24	.169	.529	97.302				
25	.162	.507	97.809				
26	.148	.462	98.271				
27	.129	.403	98.675				
28	.124	.386	99.061				
29	.103	.322	99.383				
30	.081	.253	99.637				
31	.071	.222	99.859				
32	.045	.141	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TNXH1	.691							
TNXH4	.659							
LDDN2	.637							
TNXH3	.636							
LDDN4	.630							
TNXH2	.597							
LDDN3								
LDDN1								
LPL4		.697						
LPL3		.687						
LPL1		.674						
MTLV1		.619						
LPL2		.618						
MTLV4		.566						
MTLV2								
NLQT3								
MTLV3		.544	.549					
DGKQ2								
VHDN3	.574			-.687				
VHDN4	.566			-.681				
VHDN2	.538			-.669				
VHDN1	.576			-.635				
DTPT1					.681			
DTPT4					.654			
DTPT3					.648			
DTPT2					.645			

DGKQ1								
NLQT2							.658	
NLQT1							.522	
NLQT4							.511	
DGKQ3							.511	
LDDN5								-.562

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

Pattern Matrixa

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
VHDN3	.943							
VHDN4	.929							
VHDN1	.916							
VHDN2	.903							
TNXH3		.923						
TNXH1		.890						
TNXH2		.873						
TNXH4		.859						
MTLV3			.931					
MTLV1			.907					
MTLV2			.896					
MTLV4			.883					
LPL4				.937				
LPL3				.922				
LPL1				.852				
LPL2				.839				
LDDN5					.897			
LDDN4					.872			
LDDN2					.716			
LDDN1					.637			
LDDN3					.511			
DTPT2						.826		
DTPT4						.810		
DTPT3						.801		
DTPT1						.789		
DGKQ1							.866	
DGKQ2							.864	
DGKQ3							.788	
NLQT1								.798
NLQT4								.783
NLQT2								.717
NLQT3								.584

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Structure Matrix

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
VHDN3	.944							
VHDN4	.931							
VHDN1	.914							
VHDN2	.897							
TNXH3		.916						
TNXH1		.913						
TNXH4		.888						
TNXH2		.867						
MTLV3			.927					
MTLV1			.914					
MTLV2			.888					
MTLV4			.884					
LPL4				.921				
LPL3				.918				
LPL1				.858				
LPL2				.850				
LDDN4					.895			
LDDN5					.841			
LDDN2					.779			
LDDN1					.613			
LDDN3					.568			
DTPT2						.820		
DTPT4						.811		
DTPT3						.808		
DTPT1						.785		
DGKQ2							.869	
DGKQ1							.856	
DGKQ3							.794	
NLQT1								.789
NLQT4								.772
NLQT2								.732
NLQT3								.614

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.555
Approx. Chi-Square		240.421
Bartlett's Test of Sphericity		15
Sig.		.000

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.000	.117	.037	.064	.228	-.070	.027	.021
2	.117	1.000	.033	.015	.296	-.099	.128	-.059
3	.037	.033	1.000	.144	.095	.115	.002	-.013
4	.064	.015	.144	1.000	-.026	.033	.147	-.129
5	.228	.296	.095	-.026	1.000	-.007	.015	.099
6	-.070	-.099	.115	.033	-.007	1.000	-.018	.029
7	.027	.128	.002	.147	.015	-.018	1.000	-.061
8	.021	-.059	-.013	-.129	.099	.029	-.061	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Communalities

	Initial	Extraction
LTT1	1.000	.677
LTT2	1.000	.564
LTT3	1.000	.636
DLLV1	1.000	.690
DLLV2	1.000	.496
DLLV3	1.000	.680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component	
	1	2
DLLV3	.775	
DLLV1	.737	
DLLV2	.649	
LTT2	.595	.458
LTT1		.787
LTT3		.742

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2.061	34.355	34.355	2.061	34.355	34.355	2.007
2	1.681	28.023	62.378	1.681	28.023	62.378	1.761
3	.866	14.438	76.816				
4	.641	10.679	87.495				
5	.429	7.143	94.638				
6	.322	5.362	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
DLLV1	.834	
DLLV3	.821	
DLLV2	.705	
LTT1		.823
LTT3		.801
LTT2		.651

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Structure Matrix

	Component	
	1	2
DLLV1	.827	
DLLV3	.824	
DLLV2	.704	
LTT1		.810
LTT3		.794
LTT2		.680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1.000	.088
2	.088	1.000

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Promax with
Kaiser Normalization.

PHỤ LỤC 07: KẾT QUẢ ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

Giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nam	389	42.3	42.3	42.3
Valid Nữ	531	57.7	57.7	100.0
Total	920	100.0	100.0	

Tình trạng hôn nhân

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Độc thân	345	37.5	37.5	37.5
Valid Có gia đình	575	62.5	62.5	100.0
Total	920	100.0	100.0	

Tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Từ 18 đến dưới 25 tuổi	72	7.8	7.8	7.8
Valid Từ 25 đến dưới 35 tuổi	223	24.2	24.2	32.1
Từ 35 đến dưới 45 tuổi	480	52.2	52.2	84.2
Từ 45 trở lên	145	15.8	15.8	100.0
Total	920	100.0	100.0	

Thu nhập bình quân hàng

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dưới 5 triệu	44	4.8	4.8	4.8
Valid Từ 5 triệu đến dưới 10 triệu	202	22.0	22.0	26.7
Từ 10 triệu đến 15 triệu	339	36.8	36.8	63.6
Trên 15 triệu	335	36.4	36.4	100.0
Total	920	100.0	100.0	

Loại hình DN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DN Tư nhân	268	29.1	29.1	29.1
DN TNHH	313	34.0	34.0	63.2
DN Nhà nước/Cổ phần hóa	159	17.3	17.3	80.4
DN FDI	180	19.6	19.6	100.0
Total	920	100.0	100.0	

Thời gian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Từ 1 năm đến dưới 5 năm	51	5.5	5.5	5.5
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	195	21.2	21.2	26.7
Từ 10 năm đến 15 năm	354	38.5	38.5	65.2
Trên 15 năm	320	34.8	34.8	100.0
Total	920	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LPL1	920	1.00	5.00	3.0054	1.02895
LPL2	920	1.00	5.00	3.0663	1.00540
LPL3	920	1.00	5.00	3.0946	.97676
LPL4	920	1.00	5.00	3.0652	1.01248
DTPT1	920	1.00	5.00	3.3902	.88200
DTPT2	920	1.00	5.00	3.5152	.97397
DTPT3	920	1.00	5.00	3.3293	.98917
DTPT4	920	1.00	5.00	3.3924	.91615
MTLV1	920	1.00	5.00	3.0076	.98572
MTLV2	920	1.00	5.00	3.0446	.98695
MTLV3	920	1.00	5.00	3.0913	.94709
MTLV4	920	1.00	5.00	3.0620	.98159
TNXH1	920	1.00	5.00	3.0543	.99360
TNXH2	920	1.00	5.00	3.0315	1.01248
TNXH3	920	1.00	5.00	2.9946	1.00973
TNXH4	920	1.00	5.00	3.0391	1.00195
NLQT1	920	1.00	5.00	2.4630	.80176
NLQT2	920	1.00	5.00	2.5446	.80543
NLQT3	920	1.00	5.00	2.4978	.78755
NLQT4	920	1.00	5.00	2.4989	.82797

VHDN1	920	1.00	5.00	2.3565	.65066
VHDN2	920	1.00	5.00	2.4413	.66535
VHDN3	920	1.00	5.00	2.4011	.66385
VHDN4	920	1.00	5.00	2.4696	.71905
LDDN1	920	1.00	5.00	2.3587	.65613
LDDN2	920	1.00	5.00	2.4250	.67347
LDDN3	920	1.00	4.00	2.3891	.64531
LDDN4	920	1.00	5.00	2.4380	.70012
LDDN5	920	1.00	5.00	2.4761	.74748
DGKQ1	920	1.00	5.00	3.3326	.98643
DGKQ2	920	1.00	5.00	3.3402	.95521
DGKQ3	920	1.00	5.00	3.2413	1.00944
DLLV1	920	1.00	5.00	3.2957	1.01221
DLLV2	920	1.00	5.00	3.3739	.94193
DLLV3	920	1.00	5.00	3.2533	1.00380
LTT1	920	1.00	5.00	2.3293	.65245
LTT2	920	1.00	5.00	2.4185	.66784
LTT3	920	1.00	5.00	2.3750	.64945
Valid N (listwise)	920				

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LPL1	3.0054	1.02895	920
LPL2	3.0663	1.00540	920
LPL3	3.0946	.97676	920
LPL4	3.0652	1.01248	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LPL1	9.2261	7.818	.843	.926
LPL2	9.1652	7.990	.831	.930
LPL3	9.1370	8.060	.850	.924
LPL4	9.1663	7.632	.906	.906

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.2315	13.725	3.70479	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DTPT1	3.3902	.88200	920
DTPT2	3.5152	.97397	920
DTPT3	3.3293	.98917	920
DTPT4	3.3924	.91615	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTPT1	10.2370	6.040	.730	.813
DTPT2	10.1120	5.693	.719	.816
DTPT3	10.2978	5.907	.644	.848
DTPT4	10.2348	5.869	.738	.809

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13.6272	9.982	3.15937	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MTLV1	3.0076	.98572	920
MTLV2	3.0446	.98695	920
MTLV3	3.0913	.94709	920
MTLV4	3.0620	.98159	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MTLV1	9.1978	7.421	.861	.927
MTLV2	9.1609	7.454	.851	.930
MTLV3	9.1141	7.581	.870	.924
MTLV4	9.1435	7.383	.875	.922

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.2054	13.017	3.60784	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DGKQ1	3.3326	.98643	920
DGKQ2	3.3402	.95521	920
DGKQ3	3.2413	1.00944	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DGKQ1	6.5815	3.499	.773	.896
DGKQ2	6.5739	3.316	.890	.798
DGKQ3	6.6728	3.413	.775	.895

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.9141	7.323	2.70618	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LDDN1	2.3587	.65613	920
LDDN2	2.4250	.67347	920
LDDN3	2.3891	.64531	920
LDDN4	2.4380	.70012	920
LDDN5	2.4761	.74748	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LDDN1	9.7283	6.035	.700	.909
LDDN2	9.6620	5.649	.818	.886
LDDN3	9.6978	6.052	.710	.907
LDDN4	9.6489	5.403	.869	.875
LDDN5	9.6109	5.374	.805	.889

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.0870	8.721	2.95322	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VHDN1	2.3565	.65066	920
VHDN2	2.4413	.66535	920
VHDN3	2.4011	.66385	920
VHDN4	2.4696	.71905	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VHDN1	7.3120	3.183	.731	.840
VHDN2	7.2272	2.992	.812	.808
VHDN3	7.2674	3.271	.663	.866
VHDN4	7.1989	2.984	.725	.843

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.6685	5.303	2.30293	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TNXH1	3.0543	.99360	920
TNXH2	3.0315	1.01248	920
TNXH3	2.9946	1.00973	920
TNXH4	3.0391	1.00195	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TNXH1	9.0652	7.510	.896	.891
TNXH2	9.0880	7.595	.852	.905
TNXH3	9.1250	7.877	.790	.926
TNXH4	9.0804	7.806	.816	.917

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.1196	13.376	3.65737	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
NLQT1	2.4630	.80176	920
NLQT2	2.5446	.80543	920
NLQT3	2.4978	.78755	920
NLQT4	2.4989	.82797	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

NLQT1	7.5413	4.901	.830	.902
NLQT2	7.4598	4.747	.882	.884
NLQT3	7.5065	4.951	.833	.901
NLQT4	7.5054	4.977	.765	.924

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10.0043	8.490	2.91370	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DLLV1	3.2957	1.01221	920
DLLV2	3.3739	.94193	920
DLLV3	3.2533	1.00380	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	6.6272	3.368	.748	.875
DLLV2	6.5489	3.356	.848	.789
DLLV3	6.6696	3.366	.759	.864

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.9228	7.170	2.67774	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LTT1	2.3293	.65245	920
LTT2	2.4185	.66784	920
LTT3	2.3750	.64945	920

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LTT1	4.7935	1.452	.655	.805
LTT2	4.7043	1.336	.730	.731
LTT3	4.7478	1.414	.695	.767

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7.1228	2.909	1.70550	3

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.820
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square
		3531.413
		df
		6
		Sig.
		.000

Communalities

	Initial	Extraction
LPL1	1.000	.832
LPL2	1.000	.819
LPL3	1.000	.839
LPL4	1.000	.901

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.392	84.802	84.802	3.392	84.802	84.802
2	.314	7.850	92.652			
3	.188	4.691	97.343			
4	.106	2.657	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
LPL4	.949
LPL3	.916
LPL1	.912
LPL2	.905

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.722
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2030.077
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
DTPT1	1.000	.746
DTPT2	1.000	.708
DTPT3	1.000	.620
DTPT4	1.000	.756

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.830	70.758	70.758	2.830	70.758	70.758
2	.672	16.811	87.569			
3	.315	7.876	95.446			
4	.182	4.554	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
DTPT4	.869
DTPT1	.864
DTPT2	.841
DTPT3	.788

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3435.450
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
MTLV1	1.000	.851
MTLV2	1.000	.841
MTLV3	1.000	.862
MTLV4	1.000	.868

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.421	85.529	85.529	3.421	85.529	85.529
2	.230	5.742	91.270			
3	.196	4.904	96.174			
4	.153	3.826	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
MTLV4	.932
MTLV3	.928
MTLV1	.923
MTLV2	.917

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.693
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1974.071
	df	3
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
DGKQ1	1.000	.807
DGKQ2	1.000	.912
DGKQ3	1.000	.809

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.528	84.250	84.250	2.528	84.250	84.250
2	.335	11.180	95.431			
3	.137	4.569	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
DGKQ2	.955
DGKQ3	.899
DGKQ1	.898

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.841
Approx. Chi-Square		3554.964
Bartlett's Test of Sphericity		10
df		.000
Sig.		

Communalities

	Initial	Extraction
LDDN1	1.000	.643
LDDN2	1.000	.792
LDDN3	1.000	.656
LDDN4	1.000	.850
LDDN5	1.000	.778

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.719	74.385	74.385	3.719	74.385	74.385
2	.536	10.723	85.109			
3	.379	7.582	92.691			
4	.260	5.209	97.900			
5	.105	2.100	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
LDDN4	.922
LDDN2	.890
LDDN5	.882
LDDN3	.810
LDDN1	.802

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1950.176
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
VHDN1	1.000	.726
VHDN2	1.000	.816
VHDN3	1.000	.649
VHDN4	1.000	.725

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.916	72.909	72.909	2.916	72.909	72.909
2	.491	12.270	85.179			
3	.364	9.105	94.284			
4	.229	5.716	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
VHDN2	.903
VHDN1	.852
VHDN4	.852
VHDN3	.806

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3123.360
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
TNXH1	1.000	.893
TNXH2	1.000	.846
TNXH3	1.000	.774
TNXH4	1.000	.805

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.318	82.939	82.939	3.318	82.939	82.939
2	.317	7.923	90.862			
3	.226	5.650	96.513			
4	.139	3.487	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
TNXH1	.945
TNXH2	.920
TNXH4	.897
TNXH3	.880

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2969.690
	df	6
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
NLQT1	1.000	.823
NLQT2	1.000	.878
NLQT3	1.000	.827
NLQT4	1.000	.746

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.274	81.855	81.855	3.274	81.855	81.855
2	.358	8.948	90.803			
3	.204	5.089	95.892			
4	.164	4.108	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
NLQT2	.937
NLQT3	.909
NLQT1	.907
NLQT4	.864

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.716
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1673.963
	df	3
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
DLLV1	1.000	.786
DLLV2	1.000	.879
DLLV3	1.000	.799

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.463	82.113	82.113	2.463	82.113	82.113
2	.349	11.642	93.755			
3	.187	6.245	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
DLLV2	.938
DLLV3	.894
DLLV1	.886

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.715
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1074.600
	df	3
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
LTT1	1.000	.709
LTT2	1.000	.788
LTT3	1.000	.752

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.249	74.971	74.971	2.249	74.971	74.971
2	.432	14.394	89.366			
3	.319	10.634	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
LTT2	.887
LTT3	.867
LTT1	.842

Extraction Method:

Principal

Component

Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.798
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	28201.816
	df	703
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
DLLV1	1.000	.784
DLLV2	1.000	.870
DLLV3	1.000	.793
LPL1	1.000	.840
LPL2	1.000	.820
LPL3	1.000	.840
LPL4	1.000	.904
DTPT1	1.000	.780
DTPT2	1.000	.720
DTPT3	1.000	.677
DTPT4	1.000	.774
MTLV1	1.000	.854
MTLV2	1.000	.847
MTLV3	1.000	.862
MTLV4	1.000	.868
LTT1	1.000	.747
LTT2	1.000	.781
LTT3	1.000	.755
TNXH1	1.000	.892
TNXH2	1.000	.850
TNXH3	1.000	.773
TNXH4	1.000	.810
NLQT1	1.000	.829
NLQT2	1.000	.885
NLQT3	1.000	.836
NLQT4	1.000	.752

VHDN1	1.000	.723
VHDN2	1.000	.837
VHDN3	1.000	.662
VHDN4	1.000	.749
LDDN1	1.000	.655
LDDN2	1.000	.801
LDDN3	1.000	.659
LDDN4	1.000	.850
LDDN5	1.000	.782
DGKQ1	1.000	.820
DGKQ2	1.000	.911
DGKQ3	1.000	.810

Total Variance Explained

Com	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadingsa
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.945	15.644	15.644	5.945	15.644	15.644	3.849
2	4.289	11.286	26.930	4.289	11.286	26.930	4.613
3	3.719	9.787	36.717	3.719	9.787	36.717	3.620
4	3.535	9.302	46.019	3.535	9.302	46.019	3.858
5	3.214	8.459	54.478	3.214	8.459	54.478	3.365
6	2.705	7.119	61.597	2.705	7.119	61.597	3.148
7	2.471	6.503	68.100	2.471	6.503	68.100	3.083
8	2.011	5.293	73.393	2.011	5.293	73.393	2.693
9	1.345	3.539	76.932	1.345	3.539	76.932	4.040
10	1.166	3.068	80.000	1.166	3.068	80.000	3.794
11	.719	1.893	81.893				
12	.632	1.664	83.557				
13	.484	1.274	84.831				
14	.469	1.234	86.065				
15	.429	1.130	87.194				
16	.387	1.019	88.213				
17	.374	.983	89.196				
18	.347	.913	90.109				
19	.321	.844	90.953				
20	.304	.801	91.754				
21	.302	.795	92.549				
22	.288	.757	93.306				
23	.250	.658	93.964				
24	.237	.623	94.587				
25	.222	.584	95.171				
26	.197	.519	95.690				
27	.191	.503	96.193				
28	.187	.492	96.685				
29	.177	.466	97.151				

30	.159	.418	97.569				
31	.154	.405	97.974				
32	.138	.364	98.338				
33	.128	.337	98.675				
34	.118	.310	98.986				
35	.116	.306	99.291				
36	.101	.266	99.558				
37	.087	.228	99.786				
38	.082	.214	100.000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrixa

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TNXH1	.774									
DLLV2	.766									
TNXH3	.734									
TNXH2	.727									
TNXH4	.723									
DLLV1	.667									
LTT2	.660									
DLLV3	.653									
LTT3	.609									
LTT1	.560									-.525
LDDN4			.644							
LDDN2			.622							
LDDN5			.612							
LDDN3			.579							
LDDN1			.536							
LPL1			-.506							
LPL4			-.506							
LPL3										
LPL2										
DTPT2										
DTPT3										
MTLV4				.666						
MTLV3				.659						
MTLV1				.653						
MTLV2				.619						
NLQT2					.647					
NLQT1					.644					
NLQT3					.620					
NLQT4					.609					
VHDN2		.502				.558				

VHDN4					.514				
VHDN1					.513				
VHDN3									
DGKQ1						-.571			
DGKQ2						-.562			
DGKQ3						-.522			
DTPT4									
DTPT1									

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 10 components extracted.

Pattern Matrixa

[illegible]

DLLV2							.838	
LTT1								.892
LTT3								.853
LTT2								.803

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Structure Matrix

[illegible]

DLLV1									.883	
LTT2										.874
LTT3										.863
LTT1										.854

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Comp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1.000	.079	.071	.030	-.016	-.095	-.020	-.037	.104	-.047
2	.079	1.000	.038	.127	.001	-.021	.057	.104	.488	.446
3	.071	.038	1.000	.118	.015	-.074	.004	-.101	.091	.127
4	.030	.127	.118	1.000	.002	-.151	-.191	.000	.149	.195
5	-.016	.001	.015	.002	1.000	.109	.052	-.009	.060	.106
6	-.095	-.021	-.074	-.151	.109	1.000	.041	.021	-.010	.105
7	-.020	.057	.004	-.191	.052	.041	1.000	-.115	.075	.097
8	-.037	.104	-.101	.000	-.009	.021	-.115	1.000	.076	.057
9	.104	.488	.091	.149	.060	-.010	.075	.076	1.000	.455
10	-.047	.446	.127	.195	.106	.105	.097	.057	.455	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DLLV	<---	DTPT	.133	.028	4.784	***	
DLLV	<---	DGKQ	.079	.029	2.698	.007	
DLLV	<---	LDDN	.160	.042	3.802	***	
DLLV	<---	TNXH	.496	.029	16.996	***	
DLLV	<---	MTLV	.068	.024	2.863	.004	
DLLV	<---	LPL	.087	.023	3.787	***	
DLLV	<---	NLQT	.087	.031	2.770	.006	
DLLV	<---	VHDN	.150	.048	3.108	.002	
LTT	<---	LDDN	.095	.029	3.327	***	
LTT	<---	TNXH	.187	.022	8.410	***	
LTT	<---	MTLV	.053	.016	3.266	.001	
LTT	<---	LPL	.051	.015	3.320	***	
LTT	<---	NLQT	.060	.021	2.815	.005	
LTT	<---	VHDN	.114	.033	3.445	***	
LTT	<---	DTPT	.063	.019	3.365	***	
LTT	<---	DGKQ	.053	.020	2.686	.007	
LTT	<---	DLLV	.211	.027	7.935	***	
LDDN1	<---	LDDN	1.000				
LDDN2	<---	LDDN	1.269	.051	24.739	***	
LDDN3	<---	LDDN	.979	.046	21.366	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LDDN4	<---	LDDN	1.074	.049	21.705	***	
LDDN5	<---	LDDN	1.051	.051	20.486	***	
TNXH1	<---	TNXH	1.000				
TNXH2	<---	TNXH	.939	.022	42.344	***	
TNXH3	<---	TNXH	.928	.031	30.053	***	
TNXH4	<---	TNXH	.974	.029	33.223	***	
MTLV1	<---	MTLV	1.000				
MTLV2	<---	MTLV	.948	.025	37.829	***	
MTLV3	<---	MTLV	.819	.051	15.959	***	
MTLV4	<---	MTLV	.892	.055	16.352	***	
LPL1	<---	LPL	1.000				
LPL2	<---	LPL	.894	.026	34.138	***	
LPL3	<---	LPL	.756	.036	20.722	***	
LPL4	<---	LPL	.913	.039	23.440	***	
NLQT1	<---	NLQT	1.000				
NLQT2	<---	NLQT	1.146	.034	33.995	***	
NLQT3	<---	NLQT	1.563	.212	7.378	***	
NLQT4	<---	NLQT	1.397	.190	7.367	***	
VHDN1	<---	VHDN	1.000				
VHDN2	<---	VHDN	1.184	.047	25.237	***	
VHDN3	<---	VHDN	1.241	.109	11.408	***	
VHDN4	<---	VHDN	1.411	.115	12.223	***	
DTPT1	<---	DTPT	1.000				
DTPT2	<---	DTPT	.782	.036	21.477	***	
DTPT3	<---	DTPT	.573	.052	11.011	***	
DTPT4	<---	DTPT	.892	.065	13.823	***	
DGKQ1	<---	DGKQ	1.000				
DGKQ2	<---	DGKQ	2.092	.492	4.253	***	
DGKQ3	<---	DGKQ	2.348	.633	3.707	***	
DLLV1	<---	DLLV	1.000				
DLLV2	<---	DLLV	1.131	.035	32.385	***	
DLLV3	<---	DLLV	1.011	.037	27.660	***	
LTT3	<---	LTT	1.000				
LTT2	<---	LTT	1.123	.045	24.930	***	
LTT1	<---	LTT	.924	.042	21.756	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
DLLV	<---	DTPT	.143
DLLV	<---	DGKQ	.052
DLLV	<---	LDDN	.104
DLLV	<---	TNXH	.566

		Estimate
DLLV	<--- MTLV	.081
DLLV	<--- LPL	.108
DLLV	<--- NLQT	.061
DLLV	<--- VHDN	.086
LTT	<--- LDDN	.097
LTT	<--- TNXH	.336
LTT	<--- MTLV	.099
LTT	<--- LPL	.101
LTT	<--- NLQT	.066
LTT	<--- VHDN	.102
LTT	<--- DTPT	.105
LTT	<--- DGKQ	.055
LTT	<--- DLLV	.331
LDDN1	<--- LDDN	.796
LDDN2	<--- LDDN	.983
LDDN3	<--- LDDN	.792
LDDN4	<--- LDDN	.801
LDDN5	<--- LDDN	.734
TNXH1	<--- TNXH	.922
TNXH2	<--- TNXH	.849
TNXH3	<--- TNXH	.842
TNXH4	<--- TNXH	.890
MTLV1	<--- MTLV	.963
MTLV2	<--- MTLV	.911
MTLV3	<--- MTLV	.822
MTLV4	<--- MTLV	.863
LPL1	<--- LPL	.973
LPL2	<--- LPL	.891
LPL3	<--- LPL	.775
LPL4	<--- LPL	.903
NLQT1	<--- NLQT	.709
NLQT2	<--- NLQT	.809
NLQT3	<--- NLQT	1.128
NLQT4	<--- NLQT	.959
VHDN1	<--- VHDN	.706
VHDN2	<--- VHDN	.817
VHDN3	<--- VHDN	.858
VHDN4	<--- VHDN	.901
DTPT1	<--- DTPT	.972
DTPT2	<--- DTPT	.688
DTPT3	<--- DTPT	.496

	Estimate
DTPT4 <--- DTPT	.835
DGKQ1 <--- DGKQ	.538
DGKQ2 <--- DGKQ	1.163
DGKQ3 <--- DGKQ	1.235
DLLV1 <--- DLLV	.793
DLLV2 <--- DLLV	.964
DLLV3 <--- DLLV	.808
LTT3 <--- LTT	.787
LTT2 <--- LTT	.860
LTT1 <--- LTT	.724

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LDDN <--> TNXH	.045	.016	2.754	.006	
LDDN <--> MTLV	.043	.016	2.645	.008	
LDDN <--> LPL	.014	.017	.861	.389	
LDDN <--> NLQT	-.020	.009	-2.308	.021	
LDDN <--> VHDN	-.022	.008	-2.731	.006	
LDDN <--> DTPT	.002	.015	.161	.872	
LDDN <--> DGKQ	-.001	.006	-.177	.860	
TNXH <--> MTLV	.038	.030	1.266	.206	
TNXH <--> LPL	.131	.031	4.201	***	
TNXH <--> NLQT	-.008	.014	-.560	.576	
TNXH <--> VHDN	-.017	.014	-1.198	.231	
TNXH <--> DTPT	.029	.027	1.085	.278	
TNXH <--> DGKQ	.014	.012	1.120	.263	
MTLV <--> LPL	.112	.031	3.582	***	
MTLV <--> NLQT	-.002	.014	-.137	.891	
MTLV <--> VHDN	-.039	.015	-2.654	.008	
MTLV <--> DTPT	-.005	.027	-.188	.851	
MTLV <--> DGKQ	-.060	.022	-2.661	.008	
LPL <--> NLQT	-.002	.015	-.125	.901	
LPL <--> VHDN	-.085	.017	-5.112	***	
LPL <--> DTPT	-.129	.029	-4.510	***	
LPL <--> DGKQ	.008	.012	.660	.509	
NLQT <--> VHDN	.020	.008	2.476	.013	
NLQT <--> DTPT	.014	.013	1.077	.281	
NLQT <--> DGKQ	.003	.006	.464	.642	
VHDN <--> DTPT	-.006	.013	-.451	.652	
VHDN <--> DGKQ	-.003	.006	-.485	.627	
DTPT <--> DGKQ	-.040	.017	-2.403	.016	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e30	<-->	e31	.174	.058	3.015	.003	
e27	<-->	e28	.327	.025	13.252	***	
e23	<-->	e24	-.017	.012	-1.434	.152	
e19	<-->	e20	-.065	.013	-5.045	***	
e15	<-->	e16	.119	.014	8.406	***	
e11	<-->	e12	.063	.011	5.487	***	
e7	<-->	e8	.038	.014	2.802	.005	
e3	<-->	e4	-.001	.005	-.237	.813	
e31	<-->	e32	-.600	.319	-1.881	.060	
e28	<-->	e29	.097	.029	3.319	***	
e26	<-->	e27	-.069	.041	-1.702	.089	
e24	<-->	e25	-.122	.028	-4.376	***	
e22	<-->	e23	.040	.019	2.072	.038	
e20	<-->	e21	-.262	.093	-2.832	.005	
e18	<-->	e19	.145	.050	2.929	.003	
e16	<-->	e17	.108	.028	3.839	***	
e14	<-->	e15	-.149	.035	-4.234	***	
e12	<-->	e13	.109	.039	2.808	.005	
e10	<-->	e11	-.085	.049	-1.743	.081	
e8	<-->	e9	-.061	.018	-3.437	***	
e6	<-->	e7	.056	.018	3.100	.002	
e4	<-->	e5	.156	.013	11.608	***	
e2	<-->	e3	-.044	.011	-3.830	***	
e1	<-->	e2	-.065	.012	-5.420	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
LDDN <--> TNXH	.094
LDDN <--> MTLV	.087
LDDN <--> LPL	.028
LDDN <--> NLQT	-.068
LDDN <--> VHDN	-.091
LDDN <--> DTPT	.005
LDDN <--> DGKQ	-.004
TNXH <--> MTLV	.043
TNXH <--> LPL	.143
TNXH <--> NLQT	-.015
TNXH <--> VHDN	-.041
TNXH <--> DTPT	.038
TNXH <--> DGKQ	.028
MTLV <--> LPL	.118
MTLV <--> NLQT	-.004

	Estimate
MTLV <--> VHDN	-.090
MTLV <--> DTPT	-.006
MTLV <--> DGKQ	-.119
LPL <--> NLQT	-.003
LPL <--> VHDN	-.184
LPL <--> DTPT	-.150
LPL <--> DGKQ	.015
NLQT <--> VHDN	.077
NLQT <--> DTPT	.029
NLQT <--> DGKQ	.009
VHDN <--> DTPT	-.015
VHDN <--> DGKQ	-.011
DTPT <--> DGKQ	-.088
e27 <--> e28	.539
e23 <--> e24	-.132
e15 <--> e16	.423
e11 <--> e12	.285
e7 <--> e8	.131
e3 <--> e4	-.007
e28 <--> e29	.225
e26 <--> e27	-.473
e24 <--> e25	-1.150
e22 <--> e23	.225
e18 <--> e19	.542
e16 <--> e17	.404
e14 <--> e15	-1.387
e12 <--> e13	.406
e10 <--> e11	-.795
e8 <--> e9	-.246
e6 <--> e7	.274
e4 <--> e5	.733
e2 <--> e3	-.917
e1 <--> e2	-1.354

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LDDN	.272	.021	12.959	***	
TNXH	.839	.049	17.191	***	
MTLV	.901	.069	13.051	***	
LPL	1.002	.063	15.840	***	
NLQT	.323	.049	6.550	***	
VHDN	.211	.023	9.154	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DTPT	.734	.062	11.795	***	
DGKQ	.282	.081	3.484	***	
e40	.380	.028	13.724	***	
e39	.147	.012	12.367	***	
e1	.158	.012	12.997	***	
e2	.015	.019	.799	.424	
e3	.155	.012	13.101	***	
e4	.176	.014	13.011	***	
e5	.257	.015	16.706	***	
e6	.148	.019	7.803	***	
e7	.286	.023	12.247	***	
e8	.297	.023	12.923	***	
e9	.208	.020	10.192	***	
e10	.070	.052	1.339	.181	
e11	.165	.049	3.379	***	
e12	.291	.037	7.776	***	
e13	.245	.043	5.770	***	
e14	.055	.040	1.395	.163	
e15	.208	.035	5.920	***	
e16	.381	.029	13.264	***	
e17	.189	.033	5.660	***	
e18	.320	.044	7.194	***	
e19	.224	.057	3.921	***	
e20	-.168	.105	-1.604	.109	
e21	.055	.084	.657	.511	
e22	.212	.018	11.580	***	
e23	.147	.023	6.267	***	
e24	.116	.029	4.004	***	
e25	.097	.032	3.031	.002	
e26	.043	.051	.850	.395	
e27	.498	.043	11.588	***	
e28	.738	.038	19.189	***	
e29	.254	.042	6.086	***	
e30	.690	.081	8.530	***	
e31	-.321	.286	-1.121	.262	
e32	-.534	.410	-1.303	.193	
e33	.380	.021	18.191	***	
e34	.063	.013	4.667	***	
e35	.349	.020	17.690	***	
e36	.160	.011	15.257	***	
e37	.116	.010	11.142	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e38	.202	.012	17.423	***	

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
DLLV <--- DTPT	.032	.001	.132	-.001	.001
DLLV <--- DGKQ	.033	.001	.074	-.003	.002
DLLV <--- LDDN	.041	.001	.154	-.004	.005
DLLV <--- TNXH	.038	.001	.494	-.002	.001
DLLV <--- MTLV	.024	.001	.064	-.004	.003
DLLV <--- LPL	.022	.000	.081	-.005	.004
DLLV <--- NLQT	.041	.001	.073	-.003	.003
DLLV <--- VHDN	.081	.002	.116	-.004	.003
LTT <--- LDDN	.032	.001	.097	-.002	.005
LTT <--- TNXH	.023	.001	.183	-.004	.003
LTT <--- MTLV	.023	.001	.052	-.001	.001
LTT <--- LPL	.022	.000	.047	-.004	.003
LTT <--- NLQT	.028	.001	.059	.000	.001
LTT <--- VHDN	.065	.001	.106	-.006	.005
LTT <--- DTPT	.019	.000	.058	-.005	.003
LTT <--- DGKQ	.024	.001	.044	-.004	.003
LTT <--- DLLV	.029	.001	.213	.003	.002
LDDN1 <--- LDDN	.000	.000	1.000	.000	.000
LDDN2 <--- LDDN	.078	.002	1.267	-.002	.002
LDDN3 <--- LDDN	.061	.001	.979	.001	.002
LDDN4 <--- LDDN	.062	.001	1.073	-.001	.002
LDDN5 <--- LDDN	.062	.001	1.051	.000	.002
TNXH1 <--- TNXH	.000	.000	1.000	.000	.000
TNXH2 <--- TNXH	.023	.001	.938	-.001	.001
TNXH3 <--- TNXH	.038	.001	.928	.000	.001
TNXH4 <--- TNXH	.029	.001	.973	-.001	.001
MTLV1 <--- MTLV	.000	.000	1.000	.000	.000
MTLV2 <--- MTLV	.034	.001	.947	-.001	.001
MTLV3 <--- MTLV	.119	.003	.837	.017	.004
MTLV4 <--- MTLV	.132	.003	.910	.018	.004
LPL1 <--- LPL	.000	.000	1.000	.000	.000
LPL2 <--- LPL	.039	.001	.895	.000	.001
LPL3 <--- LPL	.064	.001	.749	-.007	.002
LPL4 <--- LPL	.068	.002	.904	-.008	.002
NLQT1 <--- NLQT	.000	.000	1.000	.000	.000
NLQT2 <--- NLQT	.048	.001	1.152	.006	.002
NLQT3 <--- NLQT	.619	.014	1.578	.016	.020

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
NLQT4 <--- NLQT	.549	.012	1.408	.012	.017
VHDN1 <--- VHDN	.000	.000	1.000	.000	.000
VHDN2 <--- VHDN	.076	.002	1.189	.005	.002
VHDN3 <--- VHDN	.539	.012	1.238	-.003	.017
VHDN4 <--- VHDN	.621	.014	1.414	.003	.020
DTPT1 <--- DTPT	.000	.000	1.000	.000	.000
DTPT2 <--- DTPT	.038	.001	.782	.000	.001
DTPT3 <--- DTPT	.080	.002	.565	-.008	.003
DTPT4 <--- DTPT	.112	.003	.883	-.010	.004
DGKQ1 <--- DGKQ	.000	.000	1.000	.000	.000
DGKQ2 <--- DGKQ	.892	.020	2.046	-.046	.028
DGKQ3 <--- DGKQ	1.043	.023	2.334	-.014	.033
DLLV1 <--- DLLV	.000	.000	1.000	.000	.000
DLLV2 <--- DLLV	.047	.001	1.131	.000	.001
DLLV3 <--- DLLV	.049	.001	1.013	.002	.002
LTT3 <--- LTT	.000	.000	1.000	.000	.000
LTT2 <--- LTT	.060	.001	1.137	.014	.002
LTT1 <--- LTT	.061	.001	.929	.005	.002

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DLLV	.297	3	916	.828
LTT	2.676	3	916	.046

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.724	3	.575	.721	.540
DLLV Within Groups	730.445	916	.797		
Total	732.169	919			
Between Groups	.323	3	.108	.332	.802
LTT Within Groups	296.691	916	.324		
Total	297.013	919			

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DLLV	.905	3	916	.438
LTT	.082	3	916	.970

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DLLV	1.306	3	916	.271
LTT	.266	3	916	.850

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.823	3	.941	1.182	.316
DLLV Within Groups	729.346	916	.796		
Total	732.169	919			
Between Groups	.731	3	.244	.754	.520
LTT Within Groups	296.282	916	.323		
Total	297.013	919			

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DLLV	.438	3	916	.726
LTT	1.384	3	916	.246

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.919	3	.306	.384	.765
DLLV Within Groups	731.250	916	.798		
Total	732.169	919			
Between Groups	.460	3	.153	.474	.701
LTT Within Groups	296.553	916	.324		
Total	297.013	919			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.525	3	1.175	1.477	.219
DLLV Within Groups	728.644	916	.795		
Total	732.169	919			
Between Groups	.742	3	.247	.764	.514
LTT Within Groups	296.272	916	.323		
Total	297.013	919			

Group Statistics

	Giới tính	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DLLV	Nam	389	3.3248	.86879	.04405
	Nữ	531	3.2950	.91023	.03950
LTT	Nam	389	2.4019	.56165	.02848
	Nữ	531	2.3540	.57315	.02487

Group Statistics

	Tình trạng hôn nhân	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DLLV	Độc thân	345	3.2908	.86386	.04651
	Có gia đình	575	3.3177	.90998	.03795
LTT	Độc thân	345	2.4048	.56035	.03017
	Có gia đình	575	2.3559	.57303	.02390

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
DLLV	Equal variances assumed	.968	.325	.499	918	.618	.02972	.05959	-.08723	.14668
	Equal variances not assumed			.502	857.142	.616	.02972	.05917	-.08640	.14585
LTT	Equal variances assumed	.072	.789	1.261	918	.208	.04784	.03793	-.02660	.12227
	Equal variances not assumed			1.265	845.555	.206	.04784	.03781	-.02638	.12205

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	2.183	.140	-.442	918	.659	-.02686	.06081	-.14621	.09249
Equal variances not assumed			-.447	754.187	.655	-.02686	.06003	-.14470	.09098
Equal variances assumed	.017	.897	1.263	918	.207	.04889	.03870	-.02707	.12484
Equal variances not assumed			1.270	737.192	.204	.04889	.03849	-.02667	.12444

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	290	3044.850	1192	.000	2.554
Saturated model	1482	.000	0		
Independence model	76	29972.331	1406	.000	21.317

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.034	.851	.815	.684
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.187	.329	.293	.312

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.898	.880	.936	.923	.935
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.848	.762	.793
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1852.850	1693.815	2019.496
Saturated model	.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Independence model	28566.331	28006.714	29132.329

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.317	2.018	1.845	2.200
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	32.650	31.118	30.508	31.735

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.041	.039	.043	1.000
Independence model	.149	.147	.150	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	3624.850	3680.328		
Saturated model	2964.000	3247.515		
Independence model	30124.331	30138.871		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.949	3.775	4.130	4.009
Saturated model	3.229	3.229	3.229	3.538
Independence model	32.815	32.206	33.432	32.831

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	385	396
Independence model	47	48

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	273	3071.130	1209	.000	2.540
Saturated model	1482	.000	0		
Independence model	76	29972.331	1406	.000	21.317

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.036	.850	.816	.694
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.187	.329	.293	.312

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.898	.881	.935	.924	.935

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.860	.772	.804
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1862.130	1702.497	2029.367
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	28566.331	28006.714	29132.329

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.345	2.028	1.855	2.211
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	32.650	31.118	30.508	31.735

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.041	.039	.043	1.000
Independence model	.149	.147	.150	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	3617.130	3669.356		
Saturated model	2964.000	3247.515		
Independence model	30124.331	30138.871		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.940	3.766	4.122	3.997
Saturated model	3.229	3.229	3.229	3.538
Independence model	32.815	32.206	33.432	32.831

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	387	398
Independence model	47	48

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	290	3029.264	1192	.000	2.541

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Saturated model	1482	.000	0		
Independence model	76	29829.908	1406	.000	21.216

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.038	.851	.815	.684
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.187	.330	.293	.313

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.898	.880	.936	.924	.935
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.848	.762	.793
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1837.264	1678.746	2003.393
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	28423.908	27865.663	28988.535

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.300	2.001	1.829	2.182
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	32.494	30.963	30.355	31.578

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.041	.039	.043	1.000
Independence model	.148	.147	.150	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	3609.264	3667.589		
Saturated model	2964.000	3262.058		
Independence model	29981.908	29997.193		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.932	3.759	4.113	3.995
Saturated model	3.229	3.229	3.229	3.553

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Independence model	32.660	32.052	33.275	32.677

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	387	398
Independence model	47	49

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	273	3050.941	1209	.000	2.524
Saturated model	1482	.000	0		
Independence model	76	29829.908	1406	.000	21.216

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.036	.850	.816	.693
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.187	.330	.293	.313

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.898	.881	.936	.925	.935
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.860	.772	.804
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1841.941	1682.982	2008.510
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	28423.908	27865.663	28988.535

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.323	2.006	1.833	2.188
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	32.494	30.963	30.355	31.578

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.041	.039	.043	1.000
Independence model	.148	.147	.150	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	3596.941	3651.846		
Saturated model	2964.000	3262.058		
Independence model	29981.908	29997.193		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.918	3.745	4.100	3.978
Saturated model	3.229	3.229	3.229	3.553
Independence model	32.660	32.052	33.275	32.677

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	390	401
Independence model	47	49

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	484	5809.727	2480	.000	2.343
Saturated model	2964	.000	0		
Independence model	152	33489.919	2812	.000	11.910

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.037	.755	.708	.632
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.188	.316	.279	.300

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.827	.803	.893	.877	.891
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.882	.729	.786
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3329.727	3110.977	3555.722
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	30677.919	30091.905	31270.399

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.377	3.655	3.415	3.903
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	36.762	33.675	33.032	34.325

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.037	.040	1.000
Independence model	.109	.108	.110	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	6777.727	6988.679		
Saturated model	5928.000	7219.861		
Independence model	33793.919	33860.168		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.440	7.200	7.688	7.671
Saturated model	6.507	6.507	6.507	7.925
Independence model	37.095	36.452	37.746	37.168

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	411	419
Independence model	83	85

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	433	5875.025	2531	.000	2.321
Saturated model	2964	.000	0		
Independence model	152	33489.919	2812	.000	11.910

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.040	.753	.711	.643
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.188	.316	.279	.300

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.825	.805	.892	.879	.891
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.900	.742	.802
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3344.025	3124.312	3570.990
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	30677.919	30091.905	31270.399

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.449	3.671	3.430	3.920
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	36.762	33.675	33.032	34.325

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.037	.039	1.000
Independence model	.109	.108	.110	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	6741.025	6929.748		
Saturated model	5928.000	7219.861		
Independence model	33793.919	33860.168		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.400	7.158	7.649	7.607
Saturated model	6.507	6.507	6.507	7.925
Independence model	37.095	36.452	37.746	37.168

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	414	422
Independence model	83	85

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	484	5997.242	2480	.000	2.418
Saturated model	2964	.000	0		
Independence model	152	33007.120	2812	.000	11.738

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.038	.749	.700	.626
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.189	.320	.283	.304

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.818	.794	.885	.868	.884
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.882	.722	.779
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3517.242	3293.959	3747.738
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	30195.120	29613.558	30783.151

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.547	3.840	3.596	4.091
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	36.034	32.964	32.329	33.606

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.039	.038	.041	1.000
Independence model	.108	.107	.109	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	6965.242	7174.429		
Saturated model	5928.000	7209.060		
Independence model	33311.120	33376.816		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.604	7.360	7.856	7.832

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Saturated model	6.472	6.472	6.472	7.870
Independence model	36.366	35.731	37.008	36.438

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	400	408
Independence model	85	86

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	433	6065.442	2531	.000	2.396
Saturated model	2964	.000	0		
Independence model	152	33007.120	2812	.000	11.738

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.040	.747	.703	.637
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.189	.320	.283	.304

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.816	.796	.884	.870	.883
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.900	.735	.795
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3534.442	3310.148	3765.959
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	30195.120	29613.558	30783.151

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.622	3.859	3.614	4.111
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	36.034	32.964	32.329	33.606

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.039	.038	.040	1.000
Independence model	.108	.107	.109	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	6931.442	7118.587		
Saturated model	5928.000	7209.060		
Independence model	33311.120	33376.816		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.567	7.322	7.820	7.771
Saturated model	6.472	6.472	6.472	7.870
Independence model	36.366	35.731	37.008	36.438

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	404	411
Independence model	85	86

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	484	5733.845	2480	.000	2.312
Saturated model	2964	.000	0		
Independence model	152	33544.884	2812	.000	11.929

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.037	.757	.710	.634
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.189	.315	.278	.299

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.829	.806	.895	.880	.894
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.882	.731	.789
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3253.845	3036.955	3477.992
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	30732.884	30146.365	31325.868

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.322	3.587	3.348	3.835
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	36.984	33.884	33.237	34.538

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.037	.039	1.000
Independence model	.110	.109	.111	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	6701.845	6914.858		
Saturated model	5928.000	7232.489		
Independence model	33848.884	33915.781		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.389	7.150	7.636	7.624
Saturated model	6.536	6.536	6.536	7.974
Independence model	37.320	36.673	37.973	37.393

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	414	422
Independence model	83	84

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	433	5800.048	2531	.000	2.292
Saturated model	2964	.000	0		
Independence model	152	33544.884	2812	.000	11.929

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.039	.755	.714	.645
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.189	.315	.278	.299

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.827	.808	.895	.882	.894
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.900	.744	.804
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3269.048	3051.166	3494.196
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	30732.884	30146.365	31325.868

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.395	3.604	3.364	3.852
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	36.984	33.884	33.237	34.538

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.036	.039	1.000
Independence model	.110	.109	.111	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	6666.048	6856.616		
Saturated model	5928.000	7232.489		
Independence model	33848.884	33915.781		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.350	7.109	7.598	7.560
Saturated model	6.536	6.536	6.536	7.974
Independence model	37.320	36.673	37.973	37.393

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	418	426
Independence model	83	84

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	484	5724.283	2480	.000	2.308
Saturated model	2964	.000	0		
Independence model	152	33442.980	2812	.000	11.893

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.037	.757	.710	.634
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.189	.315	.278	.299

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.829	.806	.895	.880	.894
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.882	.731	.789
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3244.283	3027.629	3468.197
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	30630.980	30045.397	31223.028

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.332	3.589	3.349	3.837
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	36.994	33.884	33.236	34.539

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.037	.039	1.000
Independence model	.110	.109	.111	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	6692.283	6906.583		
Saturated model	5928.000	7240.364		
Independence model	33746.980	33814.280		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.403	7.163	7.651	7.640
Saturated model	6.558	6.558	6.558	8.009
Independence model	37.331	36.683	37.986	37.405

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	414	421
Independence model	83	84

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	433	5790.027	2531	.000	2.288
Saturated model	2964	.000	0		
Independence model	152	33442.980	2812	.000	11.893

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.039	.755	.713	.645
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.189	.315	.278	.299

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.827	.808	.895	.882	.894
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.900	.744	.804
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3259.027	3041.390	3483.931
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	30630.980	30045.397	31223.028

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	6.405	3.605	3.364	3.854
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	36.994	33.884	33.236	34.539

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.036	.039	1.000
Independence model	.110	.109	.111	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	6656.027	6847.745		
Saturated model	5928.000	7240.364		
Independence model	33746.980	33814.280		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	7.363	7.122	7.612	7.575
Saturated model	6.558	6.558	6.558	8.009
Independence model	37.331	36.683	37.986	37.405

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	417	425
Independence model	83	84

**PHỤ LỤC 08: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY CỦA THANG ĐO
BẢNG HỆ SỐ CRONBACH'S ALPHA CHO CÁC BIẾN**

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LPL1	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của NLĐ	0.926
LPL2	NLĐ có thể sống hoàn toàn dựa vào lương	0.930
LPL3	Tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích	0.924
LPL4	Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương như: bảo hiểm, chi phí đi lại, du lịch,...	0.906
Cronbach's Alpha = 0.940		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DTPT1	Anh/chị được đào tạo, phát triển nghề nghiệp	0.813
DTPT2	DN tạo cho anh (chị) nhiều cơ hội phát triển cá nhân	0.816
DTPT3	Có nhiều cơ hội thăng tiến tại DN	0.848
DTPT4	Chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng	0.809
Cronbach's Alpha = 0.860		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
MTLV1	Anh/chị không bị áp lực trong công việc	0.927
MTLV2	Nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động	0.930
MTLV3	Anh/chị được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm	0.924
MTLV4	Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc	0.922
Cronbach's Alpha = 0.943		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DGKQ1	DN có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của NLĐ	0.896
DGKQ2	DN đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan	0.798
DGKQ3	DN luôn tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc	0.895
Cronbach's Alpha = 0.905		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LDDN1	Lãnh đạo DN luôn quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi NLĐ gặp khó khăn	0.909
LDDN2	Lãnh đạo DN luôn lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của NLĐ	0.886
LDDN3	Lãnh đạo DN khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với NLĐ	0.907
LDDN4	Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau	0.875
LDDN5	Đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt	0.889
Cronbach's Alpha = 0.918		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
VHDN1	DN xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu	0.840
VHDN2	Công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn bộ NLĐ	0.808
VHDN3	NLĐ được trao quyền và sáng tạo trong công việc	0.866
VHDN4	DN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, NLĐ và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển	0.843
Cronbach's Alpha = 0.875		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
TNXH1	DN luôn hướng tới cải thiện môi trường làm việc tốt hơn	0.891
TNXH2	DN luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng	0.905
TNXH3	DN luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương, và các dự án vì cộng đồng khác	0.926
TNXH4	DN luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học	0.917
Cronbach's Alpha = 0.931		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
NLQT1	Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt	0.902
NLQT2	Lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLĐ	0.884
NLQT3	Giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả	0.901
NLQT4	Lãnh đạo biết sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt	0.924
Cronbach's Alpha = 0.925		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DLLV1	Anh/chị sẵn sàng làm việc lâu dài với DN	0.875
DLLV2	Anh/chị cảm thấy luôn có tinh thần tốt và làm việc hăng say hơn	0.789
DLLV3	Anh/chị luôn hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho DN lâu dài	0.864
Cronbach's Alpha = 0.889		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Cronbach's Alpha nếu loại biến
LTT1	Anh/chị cảm thấy tự hào khi nói với người khác về DN	0.805
LTT2	Anh/chị cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao	0.731
LTT3	Anh/chị hết lòng và tận tụy với DN	0.767
Cronbach's Alpha = 0.833		

PHỤ LỤC 09: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ (EFA)

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Nhân tố Lương và phúc lợi (LPL)
LPL1	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của NLĐ	0.912
LPL2	NLĐ có thể sống hoàn toàn dựa vào lương	0.905
LPL3	Tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích	0.916
LPL4	Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương như: bảo hiểm, chi phí đi lại, du lịch,...	0.949
Phương sai trích = 84.802		
Hệ số KMO = 0.820		
Mức ý nghĩa = 0.000		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Đào tạo và phát triển
DTPT1	Anh/chị được đào tạo, phát triển nghề nghiệp	0.864
DTPT2	DN tạo cho anh (chị) nhiều cơ hội phát triển cá nhân	0.841
DTPT3	Có nhiều cơ hội thăng tiến tại DN	0.788
DTPT4	Chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng	0.869
Phương sai trích = 70.758		
Hệ số KMO = 0.722		
Mức ý nghĩa = 0.000		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Môi trường làm việc
MTLV1	Anh/chị không bị áp lực trong công việc	0.923
MTLV2	Nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động	0.917
MTLV3	Anh/chị được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm	0.928
MTLV4	Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc	0.932
Phương sai trích = 85.529		
Hệ số KMO = 0.861		
Mức ý nghĩa = 0.000		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Đánh giá kết quả công việc
DGKQ1	DN có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của NLĐ	0.898
DGKQ2	DN đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan	0.955
DGKQ3	DN luôn tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc	0.899

Phương sai trích = 84.250
Hệ số KMO = 0.693
Mức ý nghĩa = 0.000

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp
LDDN1	Lãnh đạo DN luôn quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi NLD gặp khó khăn	0.802
LDDN2	Lãnh đạo DN luôn lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của NLD	0.890
LDDN3	Lãnh đạo DN khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với NLD	0.810
LDDN4	Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau	0.922
LDDN5	Đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt	0.882
Phương sai trích = 74.385		
Hệ số KMO = 0.841		
Mức ý nghĩa = 0.000		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Văn hóa DN
VHDN1	DN xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu	0.852
VHDN2	Công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn bộ NLD	0.903
VHDN3	NLD được trao quyền và sáng tạo trong công việc	0.806
VHDN4	DN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, NLD và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển	0.852
Phương sai trích = 72.909		
Hệ số KMO = 0.798		
Mức ý nghĩa = 0.000		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Trách nhiệm xã hội
TNXH1	DN luôn hướng tới cải thiện môi trường làm việc tốt hơn	0.945
TNXH2	DN luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng	0.920
TNXH3	DN luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương, và các dự án vì cộng đồng khác	0.880
TNXH4	DN luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học	0.897
Phương sai trích = 82.939		
Hệ số KMO = 0.849		
Mức ý nghĩa = 0.000		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Năng lực quản trị
NLQT1	Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt	0.907
NLQT2	Lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLĐ	0.937
NLQT3	Giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả	0.909
NLQT4	Lãnh đạo biết sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt	0.864
Phương sai trích = 81.855		
Hệ số KMO = 0.840		
Mức ý nghĩa = 0.000		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Động lực làm việc
DLLV1	Anh/chị sẵn sàng làm việc lâu dài với DN	0.886
DLLV2	Anh/chị cảm thấy luôn có tinh thần tốt và làm việc hăng say hơn	0.938
DLLV3	Anh/chị luôn hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho DN lâu dài	0.894
Phương sai trích = 82.113		
Hệ số KMO = 0.716		
Mức ý nghĩa = 0.000		

Kí hiệu	Nội dung các câu hỏi	Lòng trung thành
LTT1	Anh/chị cảm thấy tự hào khi nói với người khác về DN	0.808
LTT2	Anh/chị cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao	0.910
LTT3	Anh/chị hết lòng và tận tụy với DN	0.837
Phương sai trích = 74.971		
Hệ số KMO = 0.715		
Mức ý nghĩa = 0.000		

PHỤ LỤC 10: THANG ĐO GỐC

Thang đo gốc	Nguồn
1. Lương và phúc lợi - Salary and benefit (LPL)	Nguồn
LPL1: You feel that your enterprise provides a salary proportional to your work performance.	MuaLa và cộng sự (2022)
LPL2: You possess a sense of security regarding your salary which can adequately cater to all your requirements.	
LPL4: The welfare policy is unambiguous, and employees are assessed for annual salary increments.	
2. Đào tạo và phát triển - Training and development (DTPT)	Nguồn
DTPT1: The enterprise consistently prioritizes the training and career advancement of their employees.	Ahmad Adnan Al-Tit và cộng sự (2022)
DTPT2: Enterprises provide employees with many personal development opportunities	
DTPT3: Employees are given numerous opportunities for promotion at the enterprise.	
DTPT4: Enterprises always adopt clear, transparent, and fair employee advancement policies.	
3. Môi trường làm việc - Work environment (MTLV)	Nguồn
MTLV1: Enterprises care about their employees' mental health, ensuring that they are neither stressed or pressured.	Susanto và cộng sự (2022)
MTLV2: Enterprises guarantee that they strictly adhere to workplace safety guidelines.	
MTLV3: The enterprise conducts annual labor safety training seminars for its employees.	
MTLV4: Employees are well-equipped with the appropriate labor protection tools in the workplace.	
4. Đánh giá kết quả công việc - Evaluating working results (DGKQ)	Nguồn
DGKQ1: Enterprises implement criteria to evaluate employment outcomes and accurately reflect employee performance.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
DGKQ2: Enterprises always create criteria for evaluating employment outcomes that are fair, public, and objective.	
DGKQ3: The enterprise conducts a survey annually to obtain feedback from employees regarding operational implementation and working outcomes.	
5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp - Supports from managers and colleagues (LDDN)	Nguồn
LDDN1: The enterprise provides support and takes swift action when employees encounter difficulties.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
LDDN3: Managers are tactful and considerate while resolving conflicts or delivering feedback to staff.	

Thang đo gốc	Nguồn
LDDN4: Enterprise creates an environment in which colleagues are often willing to help each other and support each other at work.	
LDDN5: Colleagues are friendly, supportive and strong at teamwork which aims to complete tasks promptly and effectively	
6. Văn hóa doanh nghiệp - Company culture (VHDN)	Nguồn
VHDN1: Employees are well-informed about the enterprise's core values: vision, goal and mission.	Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel (2020)
VHDN2: The enterprise announces and shares its corporate culture with all employees every year.	
VHDN3: The enterprise consistently establishes an environment that fosters creativity among employees in the workplace.	
VHDN4: Employees and a comfortable, healthy working environment grow together, and the enterprise builds strong relationships between leaders and employees.	
7. Trách nhiệm xã hội - Social Responsibility (TNXH)	Nguồn
TNXH1: Annually, the enterprise plans to improve the working environment better.	Mohamad Shammout (2021)
TNXH2: Enterprises consistently offer accurate information to both internal and external employees.	
TNXH3: The business consistently supports and sponsors sports and cultural events that are organized in the local area.	
8. Năng lực quản trị - Management Capacity (NLQT)	Nguồn
NLQT1: Leaders exhibit strategic vision and cultivate a favourable work environment for their employees.	Maartje và Jozef (2021)
NLQT2: Leaders always motivate and inspire employees.	
NLQT3: The leaders of the enterprise efficiently addresses and resolve issues promptly.	
NLQT4: The enterprise executives are skilled in leveraging and maximizing the potential of their workforce to attain optimal outcomes.	
9. Động lực làm việc - Motivation (DLLV)	Nguồn
DLLV1: You are committed to remaining with the organization for an additional number of years	Maartje và Jozef (2021)
DLLV2: You always feel energertic and motivated at work.	
DLLV3: You can sacrifice your interests for the organization.	
10. Lòng trung thành - Loyalty (LTT)	Nguồn
LTT1: In general, you experience a sense of pride when sharing information about the enterprise with others.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
LTT2: You derive pleasure, dedication, and a feeling of achievement from your tasks assigned within the organization.	
LTT3: You are willing to be fully committed and dedicated to the enterprise.	

PHỤ LỤC 11: THANG ĐO GỐC VIỆT HÓA

Thang đo gốc	Thang đo gốc Việt hóa	Nguồn
1. Salary and benefit (LPL)	1. Lương và phúc lợi (LPL)	Nguồn
LPL1: You feel that your enterprise provides a salary proportional to your work performance.	LPL1: Ông/bà cảm thấy DN trả tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của người lao động.	Muala và cộng sự (2022)
LPL2: You possess a sense of security regarding your salary which can adequately cater to all your requirements.	LPL2: Ông/bà cảm thấy yên tâm về lương và có thể sống hoàn toàn dựa vào lương.	
LPL4: The welfare policy is unambiguous, and employees are assessed for annual salary increments.	LPL4: Chính sách phúc lợi rõ ràng và người lao động được đánh giá tăng lương hàng năm.	
2. Training and development (DTPT)	2. Đào tạo và phát triển (DTPT)	Nguồn
DTPT1: The enterprise consistently prioritizes the training and career advancement of their employees.	DTPT1: DN luôn quan tâm công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho người lao động.	Ahmad Adnan Al-Tit và cộng sự (2022)
DTPT2: Enterprises provide employees with many personal development opportunities	DTPT2: DN tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động nhiều cơ hội phát triển cá nhân.	
DTPT3: Employees are given numerous opportunities for promotion at the enterprise.	DTPT3: Người lao động được tạo nhiều cơ hội thăng tiến tại DN.	
DTPT4: Enterprises always adopt clear, transparent, and fair employee advancement policies.	DTPT4: DN luôn xây dựng chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng cho người lao động.	
3. Work environment (MTLV)	3. Môi trường làm việc (MTLV)	Nguồn
MTLV1: Enterprises care about their employees' mental health, ensuring that they are neither stressed or pressured.	MTLV1: DN quan tâm đến anh/chị không bị áp lực trong công việc.	Susanto và cộng sự (2022)
MTLV2: Enterprises guarantee that they strictly adhere to workplace safety guidelines.	MTLV2: DN xây dựng nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động.	
MTLV3: The enterprise conducts annual labor safety training seminars for its employees.	MTLV3: Anh/chị được DN mở các lớp huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm.	
MTLV4: Employees are well-equipped with the appropriate labor protection tools in the workplace.	MTLV4: Người lao động được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc.	

Thang đo gốc	Thang đo gốc Việt hóa	Nguồn
4. Evaluating working results (DGKQ)	4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	Nguồn
DGKQ1: Enterprises implement criteria to evaluate employment outcomes and accurately reflect employee performance.	DGKQ1: DN xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của người lao động.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
DGKQ2: Enterprises always create criteria for evaluating employment outcomes that are fair, public, and objective.	DGKQ2: DN luôn xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan.	
DGKQ3: The enterprise conducts a survey annually to obtain feedback from employees regarding operational implementation and working outcomes.	DGKQ3: Hàng năm, DN luôn có kế hoạch tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc.	
5. Supports from managers and colleagues (LDDN)	5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	Nguồn
LDDN1: The enterprise provides support and takes swift action when employees encounter difficulties.	LDDN1: DN quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi người lao động gặp khó khăn.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
LDDN3: Managers are tactful and considerate while resolving conflicts or delivering feedback to staff.	LDDN3: Lãnh đạo DN khéo léo giải quyết các xung đột, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với người lao động.	
LDDN4: Enterprise creates an environment in which colleagues are often willing to help each other and support each other at work.	LDDN4: DN tạo điều kiện để đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.	
LDDN5: Colleagues are friendly, supportive and strong at teamwork which aims to complete tasks promptly and effectively	LDDN5: Đồng nghiệp rất thân thiện, hòa đồng, vui vẻ và phối hợp làm việc tốt trong DN.	
6. Company culture (VHDN)	6. Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)	Nguồn
VHDN1: Employees are well-informed about the enterprise's core values: vision, goal and mission.	VHDN1: Người lao động được DN thông báo xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu.	Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel (2020)
VHDN2: The enterprise announces and shares its corporate culture with all employees every year.	VHDN2: DN hàng năm công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn thể người lao động.	
VHDN4: Employees and a comfortable, healthy working environment grow together, and the enterprise builds strong relationships between leaders and employees.	VHDN4: Người lao động và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển và DN tạo xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo và nhân viên.	

Thang đo gốc	Thang đo gốc Việt hóa	Nguồn
7. Social Responsibility (TNXH)	7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)	Nguồn
TNXH1: Annually, the enterprise plans to improve the working environment better.	TNXH1: Hàng năm, DN lên kế hoạch cải thiện môi trường làm việc tốt hơn.	Kunz, J. (2021)
TNXH2: Enterprises consistently offer accurate information to both internal and external employees.	TNXH2: DN luôn cung cấp thông tin trung thực với người lao động bên trong và bên ngoài.	
TNXH3: The business consistently supports and sponsors sports and cultural events that are organized in the local area.	TNXH3: DN luôn hỗ trợ, tài trợ các hoạt động thể thao, văn hóa khi địa phương tổ chức.	
8. Management Capacity (NLQT)	8. Năng lực quản trị (NLQT)	Nguồn
NLQT1: Leaders exhibit strategic vision and cultivate a favourable work environment for their employees.	NLQT1: Lãnh đạo DN có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên.	Maartje và Jozef (2021)
NLQT2: Leaders always motivate and inspire employees.	NLQT2: Lãnh đạo DN luôn truyền cảm hứng, tạo động lực cho người lao động.	
NLQT3: The leaders of the enterprise efficiently addresses and resolve issues promptly.	NLQT3: lãnh đạo DN giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả.	
NLQT4: The enterprise executives are skilled in leveraging and maximizing the potential of their workforce to attain optimal outcomes.	NLQT4: Lãnh đạo DN biết sử dụng, khai thác nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt nhất.	
9. Motivation (DLLV)	9. Động lực làm việc (DLLV)	Nguồn
DLLV1: You are committed to remaining with the organization for an additional number of years	DLLV1: Ông/bà sẵn sàng làm việc lâu dài với tổ chức.	Maartje và Jozef (2021)
DLLV2: You always feel energertic and motivated at work.	DLLV2: Ông/bà luôn cảm thấy có năng lượng, tinh thần và động lực làm việc trong tổ chức.	
DLLV3: You can sacrifice your interests for the organization.	DLLV3: Ông/bà hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho tổ chức.	
10. Loyalty (LTT)	10. Lòng trung thành (LTT)	Nguồn
LTT1: In general, you experience a sense of pride when sharing information about the enterprise with others.	LTT1: Nhìn chung, Ông/bà cảm thấy tự hào khi nói với người khác về tổ chức.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
LTT2: You derive pleasure, dedication, and a feeling of achievement from your tasks assigned within the organization.	LTT2: Ông/bà cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao tại DN.	
LTT3: You are willing to be fully committed and dedicated to the enterprise.	LTT3: Ông/bà sẵn sàng hết lòng và tận tụy với DN.	

PHỤ LỤC 12: THANG ĐO GỐC ĐIỀU CHỈNH

Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Nguồn
1. Lương và phúc lợi (LPL)	1. Lương và phúc lợi (LPL)	Nguồn
LPL1: Ông/bà cảm thấy DN trả tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của người lao động.	LPL1: Ông/bà cảm thấy DN trả tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của người lao động.	Muala và cộng sự (2022)
LPL2: Ông/bà cảm thấy yên tâm về lương và có thể sống hoàn toàn dựa vào lương.	LPL2: Ông/bà cảm thấy yên tâm về lương và có thể sống hoàn toàn dựa vào lương.	
LPL3: DN luôn quan tâm trả tiền lương công bằng, rõ ràng và hữu ích.	LPL3: DN luôn quan tâm trả tiền lương công bằng, rõ ràng và hữu ích.	Tác giả đề xuất theo góp ý của chuyên gia
LPL4: Chính sách phúc lợi rõ ràng và người lao động được đánh giá tăng lương hàng năm.	LPL4: Chính sách phúc lợi rõ ràng và người lao động được đánh giá tăng lương hàng năm.	Muala và cộng sự (2022)
2. Đào tạo và phát triển (DTPT)	2. Đào tạo và phát triển (DTPT)	Nguồn
DTPT1: DN luôn quan tâm công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho người lao động.	DTPT1: DN luôn quan tâm công tác đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho người lao động.	Ahmad Adnan Al-Tit và cộng sự (2022)
DTPT2: DN tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động nhiều cơ hội phát triển cá nhân.	DTPT2: DN tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động nhiều cơ hội phát triển cá nhân.	
DTPT3: Người lao động được tạo nhiều cơ hội thăng tiến tại DN.	DTPT3: Người lao động được tạo nhiều cơ hội thăng tiến tại DN.	
DTPT4: DN luôn xây dựng chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng cho người lao động.	DTPT4: DN luôn xây dựng chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng cho người lao động.	
3. Môi trường làm việc (MTLV)	3. Môi trường làm việc (MTLV)	Nguồn
MTLV1: DN quan tâm đến anh/chị không bị áp lực trong công việc.	MTLV1: DN quan tâm đến anh/chị không bị áp lực trong công việc.	Susanto và cộng sự (2022)
MTLV2: DN xây dựng nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động.	MTLV2: DN xây dựng nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động.	
MTLV3: Anh/chị được DN mở các lớp huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm.	MTLV3: Anh/chị được DN mở các lớp huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm.	
MTLV4: Người lao động được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc.	MTLV4: Người lao động được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc.	

Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Nguồn
4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	Nguồn
DGKQ1: DN xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của người lao động.	DGKQ1: DN xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của người lao động.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
DGKQ2: DN luôn xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan.	DGKQ2: DN luôn xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan.	
DGKQ3: Hàng năm, DN luôn có kế hoạch tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc.	DGKQ3: Hàng năm, DN luôn có kế hoạch tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc.	
5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	5. Sự hỗ trợ của Lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	Nguồn
LDDN1: DN quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi người lao động gặp khó khăn.	LDDN1: DN quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi người lao động gặp khó khăn.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
LDDN2: Lãnh đạo DN luôn lắng nghe ý kiến, quan điểm và suy nghĩ của người lao động trong các cuộc họp.	LDDN2: Lãnh đạo DN luôn lắng nghe ý kiến, quan điểm và suy nghĩ của người lao động trong các cuộc họp.	Tác giả đề xuất theo góp ý của chuyên gia
LDDN3: Lãnh đạo DN khéo léo giải quyết các xung đột, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với người lao động.	LDDN3: Lãnh đạo DN khéo léo giải quyết các xung đột, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với người lao động.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
LDDN4: DN tạo điều kiện để đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.	LDDN4: DN tạo điều kiện để đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.	
LDDN5: Đồng nghiệp rất thân thiện, hòa đồng, vui vẻ và phối hợp làm việc tốt trong DN.	LDDN5: Đồng nghiệp rất thân thiện, hòa đồng, vui vẻ và phối hợp làm việc tốt trong DN.	
6. Văn hóa DN (VHDN)	6. Văn hóa DN (VHDN)	Nguồn
VHDN1: Người lao động được DN thông báo xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu.	VHDN1: Người lao động được DN thông báo xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu.	Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel (2020)
VHDN2: DN hàng năm công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn thể người lao động.	VHDN2: DN hàng năm công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn thể người lao động.	
VHDN3: DN luôn tạo điều kiện cho người lao động được trao quyền sáng tạo trong công việc.	VHDN3: DN luôn tạo điều kiện cho người lao động được trao quyền sáng tạo trong công việc.	Tác giả đề xuất theo góp ý của chuyên gia
VHDN4: Người lao động và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển và DN tạo xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo và nhân viên.	VHDN4: Người lao động và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển và DN tạo xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo và nhân viên.	Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel (2020)

Thang đo gốc	Thang đo điều chỉnh	Nguồn
7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)	7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)	Nguồn
TNXH1: Hàng năm, DN lên kế hoạch cải thiện môi trường làm việc tốt hơn.	TNXH1: Hàng năm, DN lên kế hoạch cải thiện môi trường làm việc tốt hơn.	Kunz, J. (2021)
TNXH2: DN luôn cung cấp thông tin trung thực với người lao động bên trong và bên ngoài.	TNXH2: DN luôn cung cấp thông tin trung thực với người lao động bên trong và bên ngoài.	
TNXH3: DN luôn hỗ trợ, tài trợ các hoạt động thể thao, văn hóa khi địa phương tổ chức.	TNXH3: DN luôn hỗ trợ, tài trợ các hoạt động thể thao, văn hóa khi địa phương tổ chức.	
TNXH4: DN luôn tổ chức từ thiện, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học tại các địa phương.	TNXH4: DN luôn tổ chức từ thiện, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học tại các địa phương.	
8. Năng lực quản trị (NLQT)	8. Năng lực quản trị (NLQT)	Nguồn
NLQT1: Lãnh đạo DN có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên.	NLQT1: Lãnh đạo DN có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên.	Maartje và Jozef (2021)
NLQT2: Lãnh đạo DN luôn truyền cảm hứng, tạo động lực cho người lao động.	NLQT2: Lãnh đạo DN luôn truyền cảm hứng, tạo động lực cho người lao động.	
NLQT3: lãnh đạo DN giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả.	NLQT3: lãnh đạo DN giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả.	
NLQT4: Lãnh đạo DN biết sử dụng, khai thác nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt nhất.	NLQT4: Lãnh đạo DN biết sử dụng, khai thác nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt nhất.	
9. Động lực làm việc (DLLV)	9. Động lực làm việc (DLLV)	Nguồn
DLLV1: Ông/bà sẵn sàng làm việc lâu dài với tổ chức.	DLLV1: Ông/bà sẵn sàng làm việc lâu dài với tổ chức.	Maartje và Jozef (2021)
DLLV2: Ông/bà luôn cảm thấy có năng lượng, tinh thần và động lực làm việc trong tổ chức.	DLLV2: Ông/bà luôn cảm thấy có năng lượng, tinh thần và động lực làm việc trong tổ chức.	
DLLV3: Ông/bà hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho tổ chức.	DLLV3: Ông/bà hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho tổ chức.	
10. Lòng trung thành (LTT)	10. Lòng trung thành (LTT)	Nguồn
LTT1: Nhìn chung, Ông/bà cảm thấy tự hào khi nói với người khác về tổ chức.	LTT1: Nhìn chung, Ông/bà cảm thấy tự hào khi nói với người khác về tổ chức.	Gu Zhenjing và cộng sự (2022)
LTT2: Ông/bà cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao tại DN.	LTT2: Ông/bà cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao tại DN.	
LTT3: Ông/bà sẵn sàng hết lòng và tận tụy với DN.	LTT3: Ông/bà sẵn sàng hết lòng và tận tụy với DN.	

PHỤ LỤC 13: TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ TRONG VÀ NGOÀI NƯỚC

Tác giả trong nước	Năm	Nội dung nghiên cứu
Lê Hoàng Anh, Nguyễn Thị Mỹ Tiên	2023	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Vietcombank Long An.
Lê Thị Tú Anh	2023	Văn hóa DN và sự gắn bó của người lao động với tổ chức đều là các khái niệm đa chiều và được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau.
Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan	2022	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cp Sonadezi Châu Đức.
Vũ Văn Đông và Đoàn Hoài Nam	2022	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.
Lê Hoàng Thuya	2021	Nhằm mục đích xác định những nhân tố tác động đến Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng, cũng như kiểm định các nhân tố tác động đến Động lực làm việc và Sự cam kết gắn bó của nhân viên với ngân hàng, trường hợp: “Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam Khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long”.
Mai Thanh Hùng, Đặng Trung Kiên	2021	Nghiên cứu nhằm mục đích nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên công ty TNHH Điện Thành Vinh đối với tổ chức và đưa ra các giải pháp giúp xây dựng lòng trung thành của nhân viên.
Thái Huy Bình	2021	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên: Trường hợp Công ty cổ phần Mocap Việt Nam.
Bùi Văn Trinh và Nguyễn Kim Dung	2021	Nghiên cứu về những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng.
Nguyễn Văn Tuyên	2021	Yếu tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên các ngân hàng thương mại tại TP. Hồ Chí Minh.
Trần Thị Kim Phương, Trần Trung Vinh	2020	Nghiên cứu Sự hài lòng trong công việc, sự trung thành của nhân viên và hiệu suất công việc trong ngành dịch vụ khách hàng: Một mô hình đúng mực.
Bùi Quang Hưng và Nguyễn Thanh Bé	2019	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại cục thuế TP. Hồ Chí Minh.
Bùi Thị Minh Thu	2019	Nghiên cứu tác động của VHDN đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động thuộc Tổng công ty lắp máy Việt Nam”.
Trần Kim Dung	2018	Phát triển nghiên cứu sử dụng bảng câu hỏi điều tra quan điểm nhân viên trong DN, ngoài các câu hỏi về nhân khẩu học, gồm 45 câu hỏi liên quan trực tiếp đến các biến nghiên cứu kể trên, sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ (từ mức độ 1 là hoàn toàn phản đối đến mức độ 5 là hoàn toàn đồng ý).
Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự	2017	Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức xã phường trên địa bàn thành phố Thái Nguyên.

Tác giả trong nước	Năm	Nội dung nghiên cứu
Lê Thị Thơm	2016	Nhân viên sẵn sàng từ bỏ thu nhập cao để làm việc cho những DN tác động tích cực đến môi trường tự nhiên, cộng đồng và các bên liên quan khác.
Đỗ Tiến Long	2015	Văn hóa DN hình thành và phát triển song song với quá trình phát triển của DN, không đơn thuần chỉ là văn hóa giao tiếp mà còn bao gồm cả giá trị cốt lõi, các quy tắc, phong cách quản lý, phương thức kinh doanh và hành vi, thái độ của mọi thành viên thuộc DN.
Hoàng Thị Phương Thảo và Huỳnh Long Hồ	2015	Cho rằng DN không thể một mình thành công khi xung quanh họ thất bại.
Dương Thị Thanh Mai	2014	Văn hóa DN nó còn xây dựng một nề nếp văn hoá lành mạnh tiến bộ trong tổ chức, đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân trong DN, thu hút nhân tài, tăng cường sự gắn bó NLD, tạo ra khả năng phát triển bền vững trong công ty.
Nguyễn Ngọc Lan Vy và Trần Kim Dung	2011	Về chủ đề thang đo động viên nhân viên. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA với số quan sát 445 cán bộ nhân viên đang làm việc ở thành phố Hồ Chí Minh.
Tác giả nước ngoài	Năm	Nội dung nghiên cứu
Abdul Basir Hamidi	2023	Tác động của việc đánh giá hiệu suất đối với sự hài lòng trong công việc và hành vi tổ chức của nhân viên.
Claudia Pereira và cộng sự	2023	Bồi dưỡng an toàn nơi làm việc: Khám phá ưu tiên dành cho việc truyền đạt kiến thức về an toàn trong môi trường nghề nghiệp.
Eman Mohamed Abd-El-Salam	2023	Khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên thông qua mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và Cam kết quản lý một trường hợp nghiên cứu phân tích trong ngành sắt thép Al Ezz Công ty thép Dekheila ở Ai Cập.
Elvira Monteiro, James Joseph	2023	Chứng minh rằng văn hóa tổ chức có tác động lớn đến sức khỏe tinh thần và phúc lợi của nhân viên.
Mikko Ranta và Mika Ylinen	2023	Lợi ích của nhân viên và hiệu quả hoạt động của công ty: Bằng chứng từ mô hình học máy theo chiều cao.
Naw Phyu Zar Thwin và cộng sự	2023	Tác động của thăng tiến nghề nghiệp đến việc giữ chân nhân viên.
Yixing Chen và cộng sự	2023	Giá trị của việc huấn luyện an toàn cho các DN giữa các DN.
Ahmad Adnan Al-Tit và cộng sự	2022	Tác động của việc phát triển nhân viên. Thực tiễn về vốn con người và vốn xã hội: Đóng góp trung gian của quản lý tri thức.
Carla Curado và cộng sự	2022	Sự đóng góp của truyền thông tới sự hài lòng của nhân viên trong các công ty dịch vụ: Phân tích cấu hình nhân quả.
Gu Zhenjing và cộng sự	2022	Tác động của môi trường nơi làm việc của nhân viên đến hiệu suất của nhân viên: Mô hình đa hòa giải.
Harry và Nugroho	2022	Nghiên cứu khám phá lợi ích của việc giới thiệu kiến thức tài chính kế toán cho các DN kinh doanh nhỏ và siêu nhỏ, đặc biệt trong thời điểm dịch bệnh virus Corona 2019.

Tác giả nước ngoài	Năm	Nội dung nghiên cứu
JaeWon Shin, HyounghChul Shin	2022	Hiệu quả của sự hy sinh bản thân lãnh đạo về vốn xã hội và hiệu suất công việc trong khách sạn.
Karimah và cộng sự	2022	Nghiên cứu các nhân tố tác động đến lòng trung thành của NLD trong DN thể hiện qua môi trường làm việc liên quan đến cảm giác về không khí làm việc, văn hóa làm việc và tác phong làm việc trong DN.
Katja, Z và Rozalia, S	2022	Nâng cao động lực của nhân viên trong bối cảnh khủng hoảng Covid-19.
Muala và cộng sự	2022	Đánh giá tác động của công bằng tổ chức đối với ý định luân chuyển lao động tại các bệnh viện công ở Jordan: Mô hình qua trung gian – kiểm duyệt về sự im lặng của nhân viên, bắt nạt tại nơi làm việc và căng thẳng trong công việc.
Novita Wahyu Setyawati và cộng sự	2022	Phát triển nghề nghiệp, động viên và thúc đẩy hiệu suất của nhân viên.
Gupta	2021	Các chính sách hỗ trợ cho NLD, năng lực quản trị của lãnh đạo tại DN trong việc tạo động lực cho nhân viên gắn bó với DN là vô cùng quan trọng, khiến cho họ có thể thoải mái phát huy tinh thần, sáng khoái trong công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.
Kunz, J.	2021	Trách nhiệm xã hội của DN và động lực của nhân viên mở rộng quan điểm.
Mohamad Shammout	2021	Tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất của nhân viên.
Maartje, P và Jozef , R. P.	2021	Tác động của động lực, khả năng lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến sự hài lòng và hiệu suất của nhân viên.
Manzoor và cộng sự	2021	Phần thưởng nội tại và hiệu suất làm việc của nhân viên với cơ chế trung gian là động lực của nhân viên.
Nadeak, B. và Naibaho, L.	2021	Các yếu tố động lực và HRM liên quan đến lòng trung thành của nhân viên.
Stacey L.Parker và cộng sự	2021	Hồ sơ động lực của nhân viên, mức năng lượng và cách tiếp cận để duy trì năng lượng: Phân tích hồ sơ tiềm ẩn hai sóng.
Yusuke Kawamura	2021	Việc làm trong khu vực công như một chính sách phúc lợi xã hội: Khế ước xã hội và thất bại trong việc tạo việc làm cho thanh niên ở Ai Cập.
Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel	2020	Phân tích hiệu quả của người lãnh đạo trong tổ chức và hành vi chia sẻ kiến thức về nhân viên và tổ chức.
Rajeh	2019	Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động của các DN tại Thailand.
Hitka và cộng sự	2019	Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.
Soomro và Shah	2019	Xác định tác động của định hướng kinh doanh và văn hóa tổ chức đến sự hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức và hiệu suất của nhân viên

Tác giả nước ngoài	Năm	Nội dung nghiên cứu
Adedeji và Ugwumadu	2018	Nghiên cứu tập trung xem xét tác động của các nhân tố như lương, phúc lợi, tính chất công việc, phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc, điều kiện làm việc, đào tạo, quan hệ đồng nghiệp và thăng tiến trong công việc đối với lòng trung thành và ĐLLV của NLĐ trong DN.
Hanaysha và Majid	2018	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.
Simons	2018	Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động của các DN tại Malaysia.
Anjam và Ali	2016	Việc tạo ĐLLV để giúp các nhân viên có thái độ tích cực đối với công việc là điều các nhà quản lý không thể bỏ qua bởi.
Michael và Robyn	2016	Cho rằng năng lực quản trị là kiến thức và kinh nghiệm có được qua quá trình trau dồi và rèn luyện để hoàn thành tốt nhiệm vụ ở vị trí quản lý.
Sarika	2016	Cho thấy rằng những nhân viên có động lực cao thường làm việc hiệu quả, lâu dài và có nhiều giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề.
Edlund và Nilsson	2013	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại Sweden.
Denibutun	2012	Khám phá sự khác nhau giữa các lý thuyết về ĐLLV và xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người.
ShaemiBarzoki và cộng sự	2012	Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên dựa trên các yếu tố an toàn của lý thuyết Herzberg.
Abzari và Sadri	2011	Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại Isfahan.
Maznah và cộng sự	2010	Cho rằng nguồn nhân lực vốn được xem là một tài sản lớn của DN. Các nghiên cứu và các nhà quản trị đã xác định rằng ĐLLV của NLĐ là nhân tố then chốt dẫn đến lòng trung thành.
Kovach	1987	Nghiên cứu mô hình mười nhân tố tạo ĐLLV cho nhân viên.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

PHỤ LỤC 14: PHIẾU GÓP Ý TỪ 30 NHÀ QUẢN LÝ

1. Lương và phúc lợi (LPL)	Mức độ đồng ý
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
NLĐ có thể sống hoàn toàn dựa vào lương	① ② ③ ④ ⑤
Tiền lương được trả công bằng, rõ ràng và hữu ích	① ② ③ ④ ⑤
Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương như: bảo hiểm, chi phí đi lại, du lịch,...	① ② ③ ④ ⑤
2. Đào tạo và phát triển (DTPT)	Mức độ đồng ý
Anh/chị được đào tạo, phát triển nghề nghiệp	① ② ③ ④ ⑤
DN tạo cho anh (chị) nhiều cơ hội phát triển cá nhân	① ② ③ ④ ⑤
Có nhiều cơ hội thăng tiến tại DN	① ② ③ ④ ⑤
Chính sách thăng tiến rõ ràng, minh bạch và công bằng	① ② ③ ④ ⑤
3. Môi trường làm việc (MTLV)	Mức độ đồng ý
Anh/chị không bị áp lực trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
Nơi làm việc được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn lao động	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị được tham gia huấn luyện an toàn lao động định kỳ hàng năm	① ② ③ ④ ⑤
Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, công cụ bảo hộ lao động ở nơi làm việc	① ② ③ ④ ⑤
4. Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)	Mức độ đồng ý
DN có tiêu chí đánh giá kết quả công việc và phản ánh đúng kết quả công việc của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
DN đánh giá kết quả công việc công bằng, công khai và khách quan	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn tổ chức góp ý việc thực thi công việc và kết quả hoàn thành công việc	① ② ③ ④ ⑤
5. Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN)	Mức độ đồng ý
Lãnh đạo DN luôn quan tâm, hỗ trợ và giúp đỡ kịp thời khi NLĐ gặp khó khăn	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo DN luôn lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Lãnh đạo DN khéo léo, tế nhị khi đưa ra lời phê bình đối với NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ nhau và hỗ trợ lẫn nhau	① ② ③ ④ ⑤
Đồng nghiệp rất thân thiện và phối hợp làm việc tốt	① ② ③ ④ ⑤
6. Văn hóa DN (VHDN)	Mức độ đồng ý
DN xác định giá trị cốt lõi DN: sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu	① ② ③ ④ ⑤
Công bố và truyền đạt văn hóa DN đến toàn bộ NLĐ	① ② ③ ④ ⑤
NLĐ được trao quyền và sáng tạo trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
DN tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo, NLĐ và một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh cùng phát triển	① ② ③ ④ ⑤
7. Trách nhiệm xã hội (TNXH)	Mức độ đồng ý
DN luôn hướng tới cải thiện môi trường làm việc tốt hơn	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn cung cấp thông tin trung thực với khách hàng	① ② ③ ④ ⑤
DN luôn hỗ trợ các hoạt động thể thao, văn hóa của địa phương, và các dự án vì cộng đồng khác	① ② ③ ④ ⑤

DN luôn tổ chức từ thiện tại địa phương, tặng quà cho người nghèo, đầu tư vào đường xá, trường học	①	②	③	④	⑤
8. Năng lực quản trị (NLQT)	Mức độ đồng ý				
Lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược và tạo môi trường làm việc tốt	①	②	③	④	⑤
Lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực cho NLĐ	①	②	③	④	⑤
Giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả	①	②	③	④	⑤
Lãnh đạo biết sử dụng nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt	①	②	③	④	⑤
9. ĐLLV (DLLV)	Mức độ đồng ý				
Anh/chị sẵn sàng làm việc lâu dài với DN	①	②	③	④	⑤
Anh/chị cảm thấy luôn có tinh thần tốt và làm việc hăng say hơn	①	②	③	④	⑤
Anh/chị luôn hy sinh lợi ích cá nhân để làm việc cho DN lâu dài	①	②	③	④	⑤
10. Lòng trung thành (LTT)	Mức độ đồng ý				
Anh/chị cảm thấy tự hào khi nói với người khác về DN	①	②	③	④	⑤
Anh/chị cảm thấy thích thú, nỗ lực và hãnh diện với công việc được giao	①	②	③	④	⑤
Anh/chị hết lòng và tận tụy với DN	①	②	③	④	⑤

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

PHỤ LỤC 15: TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU THEO CÁC NHÂN TỐ

Các nhân tố	Nội dung	Tác giả
Lương và phúc lợi	Lương và phúc lợi thể hiện việc người lao động nhận được tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, lương đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt công việc.	Hanaysha và Majid (2018); Rajeh (2019); Kovach (1987); Simons (2018); Hitka và cộng sự (2019); Edlund và Nilsson (2013); Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022); Bùi Quang Hưng và Nguyễn Thanh Bé (2019); Katja và Rozalia (2022)
Đào tạo và phát triển	Đào tạo và phát triển thể hiện những cơ hội thăng tiến và phát triển trong tổ chức của người lao động. cơ hội đào tạo và thăng tiến là những gì liên quan đến nhận thức của nhân viên về cơ hội đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội thăng tiến trong tổ chức. Người lao động mong muốn được biết những thông tin về điều kiện, chính sách thăng tiến của tổ chức, cơ hội được phát triển.	Hanaysha và Majid (2018); Rajeh (2019); Kovach (1987); Simons (2018); Hitka và cộng sự (2019); Edlund và Nilsson (2013); Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022); Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017); Bùi Quang Hưng và Nguyễn Thanh Bé (2019); Naghshbandi và cộng sự (2012); Manzoor và cộng sự (2021)
Môi trường làm việc	Môi trường làm việc thể hiện vấn đề an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc. Ngoài ra, Môi trường làm việc lý tưởng không chỉ đáp ứng đầy đủ cơ sở vật chất mà còn là nơi tràn đầy năng lượng tích cực, luôn duy trì cho người lao động sự hứng khởi và động lực làm việc.	Hanaysha và Majid (2018); Rajeh (2019); Kovach (1987); Simons (2018); Hitka và cộng sự (2019); Edlund và Nilsson (2013); Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022); Bùi Quang Hưng và Nguyễn Thanh Bé (2019) Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017); ShaemiBarzoki và cộng sự (2012)
Đánh giá kết quả công việc	Đánh giá kết quả công việc thể hiện sự ghi nhận hoàn thành tốt công việc, ghi nhận góp phần vào sự thành công của tổ chức.	Hanaysha và Majid (2018); Rajeh (2019); Kovach (1987); Simons (2018); Hitka và cộng sự (2019); Edlund và Nilsson (2013); Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022); Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017); Bùi Quang Hưng và Nguyễn Thanh Bé (2019)

PHỤ LỤC 16: KHÁI NIỆM KHU CÔNG NGHIỆP

Khái niệm khu công nghiệp

Khu công nghiệp (KCN) là một khu vực được quy hoạch tập trung, dành riêng cho các hoạt động sản xuất công nghiệp và dịch vụ hỗ trợ sản xuất công nghiệp, với hệ thống cơ sở hạ tầng đồng bộ nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động. Theo quy định tại Điều 2, Nghị định số 82/2018/NĐ-CP của Chính phủ Việt Nam, khu công nghiệp được định nghĩa là: "Khu vực có ranh giới địa lý xác định, chuyên sản xuất hàng hóa và cung cấp dịch vụ phục vụ sản xuất công nghiệp, được thành lập theo điều kiện, trình tự và thủ tục quy định."

Theo Yeung et al. (2009) định nghĩa khu công nghiệp là "một khu vực công nghiệp được xây dựng theo quy hoạch với mục tiêu tập trung sản xuất công nghiệp, giảm thiểu tác động đến môi trường và thúc đẩy sự phát triển kinh tế địa phương thông qua các doanh nghiệp công nghiệp quy mô lớn và nhỏ."

Khu công nghiệp còn được xem là một công cụ quan trọng trong việc thực hiện chiến lược công nghiệp hóa và hiện đại hóa của nhiều quốc gia. Theo định nghĩa của Zeng (2010), "khu công nghiệp là khu vực phát triển tập trung với các điều kiện cơ sở hạ tầng tốt, cơ chế chính sách ưu đãi và môi trường đầu tư thuận lợi nhằm thu hút đầu tư vào sản xuất và kinh doanh, qua đó thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và chuyển đổi cơ cấu kinh tế."

Như vậy, khu công nghiệp không chỉ là nơi tập trung các hoạt động sản xuất mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội, cải thiện môi trường đầu tư và tạo việc làm cho người lao động.

PHỤ LỤC 17: CÁC LÝ THUYẾT NỀN LIÊN QUAN LUẬN ÁN

1. Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg và cộng sự

Herzberg và cộng sự (1959) đã bắt đầu nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức từ giữa những năm 1950 và đến năm 1959, ông đã phát triển thuyết động viên của mình. Trong nghiên cứu, Herzberg đề nghị các chuyên viên làm việc trong các xí nghiệp liệt kê những yếu tố khiến họ thỏa mãn trong công việc cũng như những yếu tố giúp họ cảm nhận được sự động viên cao độ. Đồng thời, ông cũng yêu cầu họ liệt kê các trường hợp mà họ cảm thấy không được động viên và bất mãn.

Kết quả nghiên cứu mang lại một phát hiện bất ngờ: Đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn, và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn. Herzberg và cộng sự (1959) đã đề xuất hai nhóm nhân tố động viên: nhân tố duy trì (các yếu tố tác động từ bên ngoài) và nhân tố thúc đẩy (các yếu tố nội tại). Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng tồn tại một trạng thái trung tính, tức là nhân viên có thể không cảm thấy thỏa mãn nhưng cũng không cảm thấy bất mãn.

Bảng 2.1: Các nhân tố duy trì và thúc đẩy

Nhân tố duy trì	Nhân tố thúc đẩy
1. Điều kiện làm việc	1. Sự thành đạt
2. Chính sách của công ty	2. Sự công nhận
3. Sự giám sát	3. Bản thân công việc
4. Mối quan hệ giữa các cá nhân	4. Trách nhiệm
5. Tiền lương	5. Bản chất công việc
6. Địa vị	6. Cơ hội phát triển
7. Công việc an toàn	

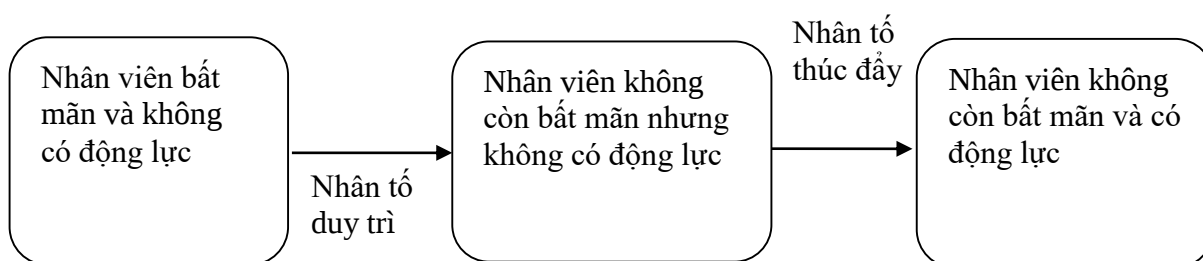
(Nguồn: Herzberg và cộng sự (1959))

Như vậy, các nhân tố đầu tiên liên quan đến nội dung công việc, trong khi các nhân tố còn lại thuộc về môi trường làm việc. Herzberg (1987) cho rằng sự hài lòng xuất phát từ nội dung công việc, trong khi bất mãn thường bắt nguồn từ môi trường làm việc.

Khi giải quyết tốt các nhân tố thúc đẩy, tổ chức có thể tạo ra sự thỏa mãn cho nhân viên, từ đó thúc đẩy họ làm việc hăng hái và tích cực hơn, dẫn đến hiệu quả công việc cao hơn. Tuy nhiên, nếu các nhân tố thúc đẩy không được giải quyết thỏa đáng, có thể dẫn đến tình trạng không thỏa mãn, nhưng chưa hẳn là sự bất mãn.

Tương tự, nếu các nhân tố duy trì không được cải thiện tốt, sẽ dẫn đến sự bất mãn. Sự bất mãn xảy ra khi các nhân tố duy trì không hiện diện hoặc không được đáp ứng trong các yếu tố liên quan đến công việc. Ngược lại, khi các nhân tố duy trì được đáp ứng, sẽ tạo ra tình trạng không bất mãn, nhưng điều này không đồng nghĩa với việc nhân viên sẽ cảm thấy thỏa mãn (Hoàng Thị Phương Thảo và Huỳnh Long Hồ, 2015).

Nhiều nghiên cứu đã không ủng hộ sự phân chia hai nhóm nhân tố duy trì và thúc đẩy của Herzberg (1987), cho rằng các nhân tố duy trì không hoàn toàn không mang lại sự thỏa mãn trong công việc cho nhân viên. Tuy nhiên, thực tế cho thấy rằng cả hai nhóm nhân tố này đều có ảnh hưởng ít nhiều đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.



(Nguồn: Herzberg và cộng sự (1959))

Hình 2.2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Vì vậy, thông qua thuyết hai nhân tố, chúng ta có thể nhận thấy tầm quan trọng của các nhân tố thúc đẩy đối với sự thỏa mãn trong công việc, cũng như tác động của các nhân tố duy trì đối với sự bất mãn của nhân viên.

2. Thuyết thúc đẩy theo nhu cầu thành đạt của David Mc. Clelland

Nghiên cứu của David và cộng sự (1996) chỉ ra rằng con người có ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh, và nhu cầu quyền lực.

Nhu cầu thành tựu: Những người có nhu cầu thành tựu cao là những cá nhân luôn muốn cải thiện và hoàn thành công việc tốt hơn. Họ có ý chí mạnh mẽ để vượt qua khó khăn và thử thách, đồng thời tin rằng thành công hay thất bại trong công việc đều xuất phát từ hành động của chính họ. Do đó, những người này thường thích đối mặt với các công việc có tính thách thức cao và thường được động viên tốt hơn:

Lòng mong muốn hoàn thành mọi trách nhiệm cá nhân;

Xu hướng tự đặt ra các mục tiêu cao hơn cho bản thân;
 Nhu cầu cao về sự phản hồi cụ thể và ngay lập tức;
 Ý thức cao về việc nhanh chóng làm chủ công việc của mình.

Nhu cầu liên minh: Nhu cầu này tương tự với nhu cầu xã hội trong tháp nhu cầu của Maslow (1943). Nhu cầu liên minh thể hiện qua việc được chấp nhận và có mối quan hệ tình cảm, bạn bè. Nhân viên có nhu cầu liên minh cao thường thực hiện tốt các công việc đòi hỏi kỹ năng quan hệ và hợp tác. Vì vậy, để nâng cao sự động viên cho nhóm nhân viên này, cần giao cho họ những công việc tạo ra môi trường thân thiện và mở rộng các mối quan hệ xã hội.

Nhu cầu quyền lực: Đây là nhu cầu liên quan đến việc kiểm soát và ảnh hưởng đến môi trường làm việc của người khác, cũng như công việc và môi trường xung quanh. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người có cả nhu cầu quyền lực và nhu cầu thành tựu cao thường có tố chất trở thành nhà quản trị trong tương lai. Một số nghiên cứu khác cũng cho rằng những nhà quản trị thành công thường có nhu cầu quyền lực mạnh mẽ nhất, tiếp theo là nhu cầu thành tựu, và cuối cùng là nhu cầu liên minh.

3. Lý thuyết E. R. G của Alderfer

Sau khi sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow (1943), Alderfer (1969) đã đưa ra kết luận: "Hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu, tương tự như các nghiên cứu khác – tuy nhiên, ông cho rằng con người đồng thời theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ, và nhu cầu phát triển."

Nhu cầu tồn tại (Existence needs): Bao gồm những yêu cầu về vật chất tối thiểu và cần thiết nhất cho sự tồn tại của con người. Nhóm nhu cầu này tương tự với nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn trong tháp nhu cầu của Maslow.

Nhu cầu quan hệ (Relatedness needs): Đề cập đến sự tương tác qua lại giữa các cá nhân trong công việc. Nhu cầu này bao gồm nhu cầu xã hội và một phần của nhu cầu được tôn trọng (bao gồm cả tự trọng).

Nhu cầu phát triển (Growth needs): Là những yêu cầu bên trong của mỗi cá nhân liên quan đến sự phát triển và nâng cao giá trị bản thân. Nhu cầu này bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần của nhu cầu tự trọng (tự trọng và sự tôn trọng người khác).

Lý thuyết của Alderfer có một số điểm khác biệt so với thuyết nhu cầu của Maslow. Alderfer cho rằng con người đồng thời theo đuổi việc thỏa mãn nhiều nhu cầu khác nhau, chứ không chỉ tập trung vào một nhu cầu duy nhất như quan điểm của Maslow. Ngoài ra, Alderfer còn nhấn mạnh rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn, con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình vào việc thỏa mãn một hoặc nhiều nhu cầu khác còn lại. Ví dụ, khi nhu cầu tồn tại bị cản trở, con người sẽ chuyển hướng nỗ lực của mình sang việc theo đuổi nhu cầu quan hệ và phát triển. Điều này có thể được quan sát trong thực tế, khi cuộc sống của con người gặp khó khăn, họ thường có xu hướng gắn bó với nhau hơn, mối quan hệ trở nên tốt đẹp hơn, và họ tập trung phấn đấu nhiều hơn cho tương lai.

4. Thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom

Vroom (1964) cho rằng động cơ làm việc của con người chủ yếu được quyết định bởi nhận thức của họ về những kỳ vọng đối với công việc mà họ đang thực hiện và những kết quả có thể đạt được trong tương lai. So với thuyết nhu cầu của Maslow và thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959, 1987), lý thuyết của Vroom có một vài điểm khác biệt quan trọng. Trong khi Maslow và Herzberg tập trung vào nhu cầu của con người, Vroom nhấn mạnh vào nhận thức và kỳ vọng. Lý thuyết của Vroom chủ yếu xoay quanh ba khái niệm chính:

Kỳ vọng (Expectancy): Đây là niềm tin rằng nỗ lực của bản thân sẽ dẫn đến kết quả tốt trong tương lai. Khái niệm này thể hiện mối quan hệ giữa nỗ lực (effort) và kết quả (performance).

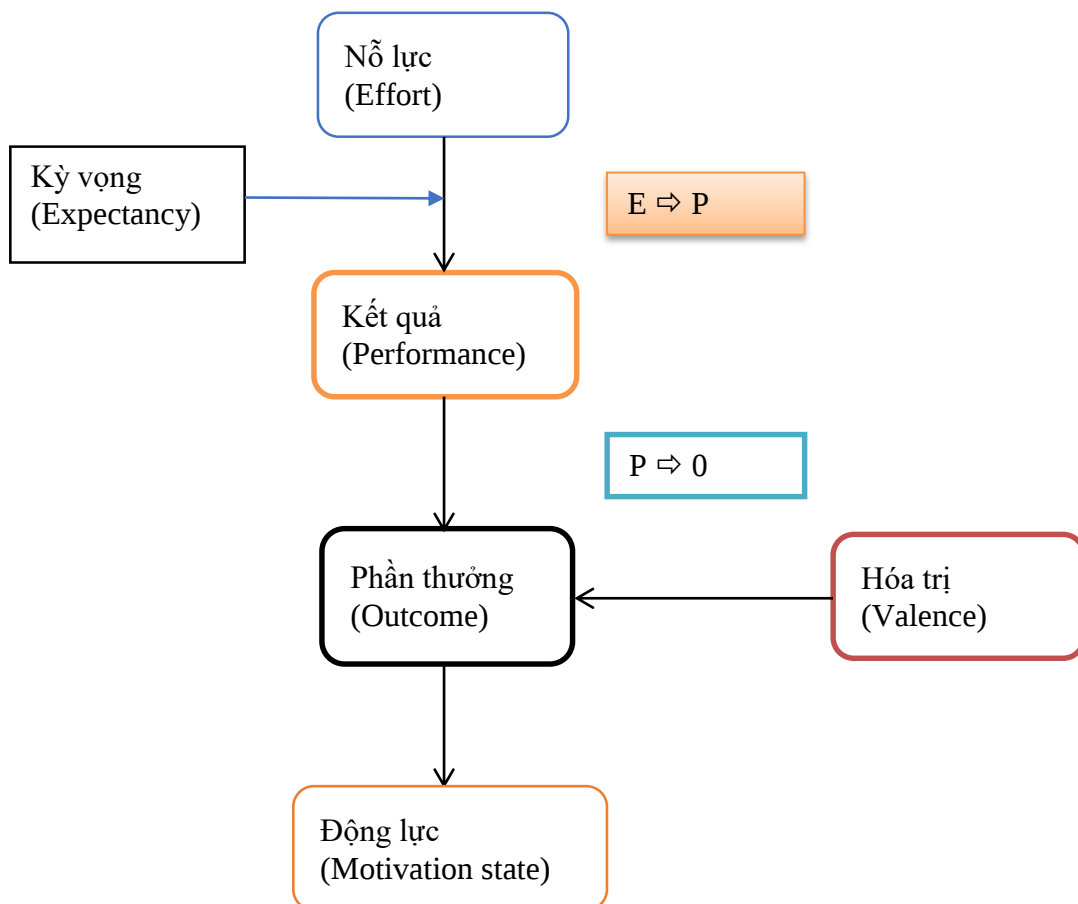
Tính chất công cụ (Instrumentality): Đây là niềm tin rằng khi làm việc hiệu quả và đạt được kết quả tốt, cá nhân sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này giải thích mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng.

Hóa trị (Valence): Khái niệm này thể hiện tầm quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc, giải thích mối quan hệ giữa phần thưởng (rewards) và mục tiêu cá nhân (personal goals).

Vroom cho rằng nhân viên chỉ có động lực làm việc khi họ có nhận thức tích cực về cả ba mối quan hệ trên. Nói cách khác, động viên được tạo ra khi nhân viên tin rằng

nỗ lực của họ sẽ dẫn đến kết quả tốt, kết quả đó sẽ đem lại phần thưởng xứng đáng, và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mong đợi của họ.

Vroom (1964) ứng dụng lý thuyết của mình vào thực tế nghiên cứu, và nhận thấy rằng để nhân viên có động lực mạnh mẽ hướng tới mục tiêu nào đó (dĩ nhiên mục tiêu này phải gắn liền với mục tiêu của tổ chức), nhà quản trị cần tạo cho nhân viên nhận thức rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại phần thưởng như mong đợi. Để xây dựng được nhận thức này, công ty phải thiết lập những phương hướng và chiến lược rõ ràng, đồng thời đảm bảo việc truyền đạt thông tin trong tổ chức diễn ra hiệu quả. Khi tất cả nhân viên hiểu rõ cách thức để đạt được mục tiêu cao nhất, và tin rằng kết quả đạt được sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng với nỗ lực đã bỏ ra, tổ chức sẽ thành công trong việc tạo động lực cho nhân viên. Lòng tin của nhân viên vào việc nỗ lực cá nhân sẽ được đền đáp xứng đáng chính là dấu hiệu cho thấy tổ chức đã thành công trong việc động viên họ.



(Nguồn: Vroom (1964))

Hình 2.3: Mô hình kỳ vọng của Vroom

5. Lý thuyết công bằng của John Stacey Adams

Adams (1965) cho rằng nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra với những gì họ nhận được, cũng như so sánh tỷ lệ này với tỷ lệ của các đồng nghiệp trong công ty. Nếu kết quả của sự so sánh cho thấy sự ngang bằng, tức là công bằng, thì họ sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Nếu thù lao nhận được vượt quá mong đợi, họ sẽ có xu hướng gia tăng công sức trong công việc. Ngược lại, nếu thù lao thấp hơn so với đóng góp, họ sẽ có xu hướng giảm bớt nỗ lực hoặc tìm các giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc hoặc thôi việc.

Lý thuyết này cũng có thể được xem xét trong bối cảnh nghiên cứu này. Một nhân viên không thể có động lực làm việc nếu họ nhận thấy rằng mình bị đối xử không công bằng, từ vấn đề lương bổng, cơ hội đào tạo và thăng tiến, đến sự hỗ trợ từ cấp trên.

6. Tiếp cận quản trị theo mục tiêu

Theo lý thuyết này, thiết lập mục tiêu là một quá trình động viên nhân viên và làm rõ vai trò của họ thông qua các mục tiêu thực hiện công việc. Nhiều tổ chức áp dụng tiến trình thiết lập mục tiêu có tên phổ biến là MBO (Management by Objectives - quản lý bằng mục tiêu). Theo tiến trình này, mục tiêu của tổ chức sẽ được đưa xuống cho từng đơn vị sản xuất, từng cá nhân. Mục tiêu đặt ra phải có những đặc điểm sau:

Cụ thể: nhân viên sẽ cố gắng làm việc nhiều hơn nếu họ biết cụ thể nhiệm vụ của mình. Nếu nhà quản lý chỉ nói rằng phải cố gắng làm việc hết mình, họ sẽ cảm thấy khó hiểu khi chưa biết cố gắng hết mình để làm việc gì.

Phù hợp: mục tiêu đặt ra phải tương thích với công việc và khả năng kiểm soát của nhân viên. Ví dụ, mục tiêu tiết kiệm nguyên liệu sản xuất sẽ không phù hợp với nhân viên văn phòng vì công việc của họ không liên quan đến sử dụng nguyên liệu sản xuất.

Có tính thách thức: mục tiêu có tính thách thức sẽ tác động đến nhu cầu thành tích hay nhu cầu phát triển của nhân viên. Dĩ nhiên, khi đặt ra mục tiêu này phải xét đến nhân tố nguồn lực cần thiết cung cấp cho nhân viên cũng như không quá áp lực cho họ. Ví dụ, đặt cho nhân viên bán hàng một mức doanh số cao trong năm nay có thể sẽ là một thách thức.

Có cam kết thực hiện: để nhân viên cam kết thực hiện mục tiêu, thì nhà quản lý phải đặt ra được các mục tiêu có tính thách thức ở mức tối ưu và có khả năng động viên nhân viên hoàn thành mục tiêu này. Đưa ra một mục tiêu vượt quá khả năng của họ (như tăng doanh số bán trong một thị trường đang suy thoái nghiêm trọng) có thể sẽ làm triệt tiêu động lực thực hiện mục tiêu đề ra của họ.

Ngoài ra, theo Hitka và cộng sự (2019) cho thấy tham gia đưa ra mục tiêu: nếu nhân viên được tham gia vào quá trình đề ra mục tiêu, thì mục tiêu đó sẽ hiệu quả hơn vì nó phù hợp với khả năng và nguồn lực cần thiết hiện có của nhân viên đồng thời cũng phù hợp với kiến thức, và thông tin nhân viên có được, mục tiêu đặt ra sẽ có chất lượng hơn.

Phản hồi kết quả thực hiện mục tiêu: việc phản hồi cho nhân viên biết được họ có đạt được mục tiêu hay không hoặc làm như thế nào để đạt được mục tiêu là hết sức cần thiết. Ngoài ra, phản hồi cũng là một hình thức động viên để thỏa mãn nhu cầu phát triển của nhân viên.

Lý thuyết này cũng gặp một số hạn chế. Hanaysha và Majid (2018) cho rằng khi mục tiêu có liên quan chặt chẽ đến khen thưởng bằng tiền, nhiều nhân viên có khuynh hướng lựa chọn những mục tiêu đơn giản hơn là mục tiêu phức tạp. Ngoài ra, khó có thể áp dụng phương pháp động viên qua mục tiêu trong tất cả các công việc. Dù vậy, quản lý bằng mục tiêu hiện nay đang được áp dụng rộng rãi để thay thế hệ thống đánh giá công việc truyền thống. Nhân viên được đánh giá thông qua việc có đạt được mục tiêu hay không? Cách đánh giá này góp phần cải thiện kết quả công việc, giảm bớt cảm giác bất công trong nhân viên. Ngoài ra, Hanaysha và Majid (2018) cho thấy cách động viên này cũng giúp nhân viên biết được các mục tiêu làm việc cụ thể, nhận được phản hồi về kết quả làm việc, được tạo điều kiện thuận lợi để giải quyết công việc nhằm đạt được mục tiêu.

PHỤ LỤC 18: CÁC BƯỚC CƠ BẢN VỀ QUY TRÌNH THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU

Bước 1: Vấn đề nghiên cứu: tác giả xác định được vấn đề nghiên cứu liên quan đến ĐLLV và LTT của NLD.

Bước 2: Mục tiêu nghiên cứu: tác giả xác định được mục tiêu là đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai và trên cơ sở đó tác giả đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Bước 3: Cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan đến ĐLLV và LTT: tác giả tiếp tục tham khảo các lý thuyết và nghiên cứu liên quan, xây dựng các biến để đo lường thông qua nghiên cứu trong và ngoài nước, sách, báo tạp chí chuyên ngành.

Bước 4: Thang đo gốc: trong bước này có hai nhiệm vụ cụ thể như sau: tổng hợp các thang đo gốc từ các nghiên cứu trước, điều chỉnh và bổ sung thang đo các khái niệm đã có thang đo. Xây dựng các biến của thang đo các khái niệm mới được đưa vào mô hình, cụ thể là thang đo văn hóa DN, trách nhiệm xã hội và năng lực quản trị.

Bước 5: Thảo luận nhóm 30 nhà quản lý: tác giả tham khảo ý kiến của 30 nhà quản lý trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực được chia làm ba nhóm: nhóm 1 là 10 nhà quản lý cấp thấp làm việc hơn 10 năm, có kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Nhóm 2 là 10 phó, trưởng phòng quản lý nhân sự của các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Nhóm 3 là 10 giám đốc, phó giám đốc của các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Bước 6: Điều chỉnh thang đo: sau khi tham khảo 30 nhà quản lý, tác giả điều chỉnh thang đo cho phù hợp với thực tiễn tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Bước 7: Thang đo chính thức: sau khi hoàn tất bước 6, tác giả kiểm tra thông tin thang đo và sửa chữa và hoàn thiện thang đo chính thức. Để xem nội dung có khó hiểu hay không, tác giả có khảo sát thử sơ bộ 15 NLD xem họ trả lời như thế nào và tiếp tục sửa chữa nếu có.

Bước 8: Thu thập dữ liệu: sau khi có thang đo hoàn chỉnh, trước khi điều tra chính thức, tác giả tiếp tục thực hiện thu thập dữ liệu thông qua định lượng sơ bộ. Trong phần nghiên

cứu sơ bộ nhằm điều chỉnh cho các thang đo ban đầu và kiểm tra tương quan biến tổng Cronbach's alpha, EFA. Kết quả của bước này, thang đo ban đầu được điều chỉnh và được gọi là thang đo điều chỉnh lần 2 nếu có. Trong bước 8, tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ, sử dụng bảng câu hỏi đã xây dựng trước đó, gửi đến từng NLD. Kích thước mẫu tiến hành thu thập là $n = 200$ NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Bước 9: Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, EFA: Đánh giá sơ bộ thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's alpha và phân tích EFA trên sơ sở dữ liệu được thu thập ở bước 8. Thang đo điều chỉnh được đánh giá thông qua nghiên cứu sơ bộ định lượng với một mẫu có kích thước $n = 200$ NLD. Các thang đo này được điều chỉnh thông qua kỹ thuật chính: (1) phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's alpha và (2) phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA nếu có.

Bước 10: Phân tích nhân tố khám phá và khẳng định thông qua định lượng chính thức 1000 NLD: tác giả tiếp tục thu thập dữ liệu: Bước này, tác giả thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức với $n = 1000$ NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Đối tượng tiến điều tra thu thập dữ liệu là NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Phương pháp thu thập thông tin là bảng câu hỏi đã được chuẩn bị sẵn gửi đến từng NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Phương pháp chọn mẫu phi xác suất, kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên để đánh giá. Dữ liệu sau khi được thu thập đưa vào mã hóa, nhập số liệu, làm sạch và phân tích dữ liệu với phần mềm SPSS version 20.0; phần mềm AMOS.

Bước 11: Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM): sau khi đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's alpha, EFA, CFA trên cơ sở dữ liệu thu thập được ở bước 10. Trong bước này, tác giả tiến hành kiểm định lại độ tin cậy của các thang đo thông qua đánh giá hệ số Cronbach's alpha, EFA, CFA dựa trên số liệu thu thập trong nghiên cứu chính thức và cuối cùng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Bước 12: Phân tích ANOVA: sau khi tác giả xác định thang đo chuẩn, phân tích cấu trúc SEM để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Phương pháp phân tích cấu trúc SEM được sử dụng để kiểm định độ thích ứng của mô hình lý thuyết và các giả

thuyết nghiên cứu đã xây dựng từ đó phân tích ANOVA theo thông tin nhân khẩu học của NLD theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2011).

Bước 13: Căn cứ vào kết quả kiểm định mô hình, tác giả đưa ra kết luận và đề xuất hàm ý quản trị góp phần nâng cao ĐLLV và LTT.

PHỤ LỤC 18: BẢNG TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC THEO TÁC GIẢ

STT	Tác giả	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
1	Bùi Văn Hưng và Nguyễn Thị Đức Loan (2022)	Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty CP Sonadezi Châu Đức	Chưa xem xét đến ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp và các yếu tố bên ngoài công ty đến động lực làm việc.
2	Bùi Quang Hưng và Nguyễn Thanh Bé (2019)	Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Cục Thuế TP. Hồ Chí Minh	Thiếu phân tích về sự khác biệt giữa các phòng ban hoặc cấp bậc công chức.
3	Bùi Văn Trinh và Nguyễn Kim Dung (2021)	Những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngân hàng	Chưa đề cập đến tác động của công nghệ và chuyển đổi số đến động lực làm việc.
4	Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2016)	Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động thuộc Tổng công ty Lắp máy Việt Nam	Cần nghiên cứu thêm về ảnh hưởng của các yếu tố cá nhân như tuổi tác, kinh nghiệm đến động lực và lòng trung thành.
5	Bùi Thị Minh Thu (2019)	Nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động thuộc Tổng công ty Lắp máy Việt Nam	Chưa xem xét đến sự khác biệt giữa các phòng ban hoặc vị trí công việc trong công ty.
6	Dương Thị Thanh Mai (2014)	Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam, thực trạng và giải pháp	Chưa có nghiên cứu cụ thể về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của nhân viên.
7	Đỗ Tiến Long (2015)	Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam	Thiếu nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và hiệu suất làm việc của nhân viên.
8	Đỗ Minh Cương (2013)	Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh	Chưa có ứng dụng cụ thể vào việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên.
9	Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014)	Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam	Cần kiểm chứng khung lý thuyết này trong thực tiễn tại các cơ quan nhà nước cụ thể.
10	Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008)	Phân tích dữ liệu với SPSS	Tài liệu hướng dẫn kỹ thuật, không tập trung vào động lực làm việc.
11	Hoàng Thị Phương Thảo và Huỳnh Long Hồ (2015)	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, niềm tin và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên ngân hàng	Chưa xem xét đến động lực làm việc như một biến số trung gian trong mối quan hệ này.

STT	Tác giả	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
12	Lê Thị Tú Anh (2023)	Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội	Thiếu phân tích về động lực làm việc như một yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó.
13	Lê Thanh Hà (2006)	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong lĩnh vực lao động – một số vấn đề lý luận và thực tiễn	Chưa có nghiên cứu thực nghiệm về tác động cụ thể đến động lực làm việc của nhân viên.
14	Lê Ngọc Nương và cộng sự (2017)	Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các công ty xây dựng công trình giao thông - Trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên	Cần mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các công ty xây dựng khác để tăng tính tổng quát.
15	Lê Thị Thom (2016)	Nâng cao trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay	Chưa đề cập đến mối liên hệ giữa trách nhiệm xã hội và động lực làm việc của nhân viên.
16	Lê Hoàng Thuya (2021)	Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng: trường hợp Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam khu vực đồng bằng Sông Cửu Long	Thiếu so sánh với các ngân hàng khác để xác định tính đặc thù.
17	Lưu Minh Vững (2022)	Các yếu tố tác động đến duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam	Chưa phân biệt rõ giữa duy trì nhân viên và động lực làm việc.
18	Mai Thanh Hùng và Đặng Trung Kiên (2021)	Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với Công ty TNHH Điện Thành Vinh	Cần nghiên cứu thêm về vai trò của động lực làm việc trong việc hình thành lòng trung thành.
19	Ngô Mỹ Trân, Lý Ngọc Thiên Kim, Lê Trần Minh Hiếu (2019)	Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng	Chưa xem xét đến động lực làm việc như một yếu tố trung gian.

STT	Tác giả	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
20	Nguyễn Việt Bằng, Văn Đức Chi Vũ (2021)	Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp truyền thông và giải trí tại thành phố Hồ Chí Minh	Thiếu phân tích về động lực làm việc và mối quan hệ với sự hài lòng và lòng trung thành.
21	Nguyễn Đình Thọ (2013)	Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh	Tài liệu phương pháp luận, không tập trung vào động lực làm việc.
22	Nguyễn Thị Bích Thủy & cs (2017)	Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc (ĐLLV) của công chức xã, phường ở Thái Nguyên	Chưa mở rộng sang khu vực tư nhân hoặc các ngành nghề khác
23	Nguyễn Ngọc Lan Vy & Trần Kim Dung (2011)	Xây dựng thang đo động viên nhân viên	Cần kiểm định tính phù hợp ở các ngành nghề hoặc khu vực khác nhau
24	Thái Huy Bình (2021)	Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV tại Công ty cổ phần Mocap Việt Nam	Tập trung một doanh nghiệp cụ thể, thiếu tính khái quát
25	Trần Kim Dung (2018)	Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực	Thiếu nghiên cứu định lượng cụ thể về ĐLLV trong từng lĩnh vực cụ thể
26	Trần Văn Huynh (2016)	Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của công chức tại Nam Định	Chưa đánh giá so sánh giữa các cơ quan công và tư
27	Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011)	Xây dựng thang đo động viên nhân viên	Chưa cập nhật theo bối cảnh hiện tại, cần kiểm định lại
28	Trần Thị Kim Phương & Trần Trung Vinh (2020)	Sự hài lòng, trung thành và hiệu quả công việc trong ngành khách sạn	Cần nghiên cứu thêm trong các ngành nghề khác
29	Quan Minh Nhật & Đặng Thị Đoan Trang (2015)	Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của lao động có trình độ đại học tại Cần Thơ	Thiếu phân tích cụ thể về ĐLLV
30	Vũ Văn Đông & Đoàn Hoài Nam (2022)	Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu	Chưa so sánh với các ngành khác trong cùng khu vực

PHỤ LỤC 19: BẢNG TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC THEO CHỦ ĐỀ NGHIÊN CỨU

Chủ đề nghiên cứu	Tác giả & Năm	Nguồn
Động lực làm việc	Bùi Văn Hưng & Nguyễn Thị Đức Loan (2022)	Tạp chí Công thương
	Bùi Quang Hưng & Nguyễn Thanh Bé (2019)	Tạp chí Tài chính
	Bùi Văn Trinh & Nguyễn Kim Dung (2021)	Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ
	Lê Ngọc Nương và cộng sự (2017)	Tạp chí Kinh tế và Dự báo
	Nguyễn Thị Bích Thủy và cộng sự (2017)	Tạp chí Kinh tế & Quản trị Kinh doanh
	Thái Huy Bình (2021)	Tạp chí Công thương
	Trần Văn Huỳnh (2016)	Tạp chí Kinh tế và Dự báo
	Vũ Văn Đông & Đoàn Hoài Nam (2022)	Tạp chí Công thương
	Nguyễn Ngọc Lan Vy & Trần Kim Dung (2011)	Tạp chí Phát triển Kinh tế
	Lê Hoàng Thuya (2021)	Luận án tiến sĩ ĐH Trà Vinh
Lòng trung thành	Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoan Khôi (2016)	Tạp chí ĐH Mở TP.HCM
	Bùi Thị Minh Thu (2019)	Luận án ĐH Cần Thơ
	Mai Thanh Hùng & Đặng Trung Kiên (2021)	Tạp chí Khoa học và Công nghệ
	Nguyễn Việt Bằng & Văn Đức Chi Vũ (2021)	Tạp chí Khoa học và Công nghệ
	Trần Thị Kim Phương & Trần Trung Vinh (2020)	Asian Economic and Financial Review
Trách nhiệm xã hội	Lê Thanh Hà (2006)	Tạp chí Kinh tế và Phát triển
	Lê Thị Thơm (2016)	Tạp chí LLCT và Tuyên truyền
	Hoàng Thị Phương Thảo & Huỳnh Long Hồ (2015)	Tạp chí Phát triển kinh tế
Văn hóa doanh nghiệp	Đỗ Tiến Long (2015)	Tạp chí KH ĐHQGHN
	Dương Thị Thanh Mai (2014)	Tạp chí KH&CN Lâm nghiệp
	Đỗ Minh Cường (2013)	Sách, NXB Chính trị Quốc gia
	Lê Thị Tú Anh (2023)	Luận án tiến sĩ ĐH Thương mại
	Ngô Mỹ Trân et al. (2019)	Tạp chí ĐH Mở TP.HCM

Chủ đề nghiên cứu	Tác giả & Năm	Nguồn
Phương pháp nghiên cứu	Nguyễn Đình Thọ (2013)	Sách, NXB Tài chính
	Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2011)	Sách, NXB Lao động
	Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008)	Sách, NXB Hồng Đức

PHỤ LỤC 20: BẢNG TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU NƯỚC NGOÀI THEO TÁC GIẢ

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
1	Abzari & Sadri (2011)	Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Isfahan	Thiếu nghiên cứu mở rộng sang các khu vực/công ty khác; thiếu phân tích theo ngành nghề
2	Abzari & Sadri (2011)	Động lực làm việc tại công ty điện lực Isfahan	Không đánh giá mối liên hệ giữa động lực và hiệu suất làm việc thực tế
3	Adams (1965)	Lý thuyết bất bình đẳng trong trao đổi xã hội	Lý thuyết chủ yếu mang tính nền tảng, chưa được kiểm chứng sâu ở các ngành nghề hiện đại
4	Adedeji & Ugwumadu (2018)	Động lực ảnh hưởng đến lòng trung thành và giữ chân nhân viên ngân hàng tại Nigeria	Thiếu so sánh giữa các loại hình ngân hàng hoặc giữa các khu vực khác nhau
5	Alderfer (1969)	Kiểm chứng lý thuyết nhu cầu ERG	Thiếu nghiên cứu ứng dụng trong môi trường doanh nghiệp hiện đại hoặc các tổ chức phi lợi nhuận
6	Anjam & Ali (2016)	Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến lòng trung thành của nhân viên	Thiếu phân tích cụ thể theo từng phong cách lãnh đạo; chưa đánh giá sự khác biệt văn hóa
7	Abdul Basir Hamidi (2023)	Đánh giá hiệu suất và ảnh hưởng đến sự hài lòng và hành vi tổ chức	Chưa đánh giá rõ vai trò trung gian của các yếu tố như văn hóa tổ chức, mức độ minh bạch
8	Ahmad Adnan Al-Tit et al. (2022)	Thực tiễn phát triển nhân viên và quản lý tri thức	Cần thêm nghiên cứu định lượng ở các quốc gia đang phát triển; chưa đánh giá tác động dài hạn
9	Arulsamy et al. (2023)	Đào tạo và phát triển nhân viên nâng cao hiệu suất	Thiếu đánh giá định lượng và mối liên hệ giữa chất lượng đào tạo với kết quả cụ thể

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
10	Armitage & Conner (2001)	Hiệu quả của Lý thuyết hành vi có kế hoạch	Lý thuyết còn hạn chế khi áp dụng trong các tình huống hành vi phức tạp hoặc môi trường thay đổi nhanh
11	Ajzen (1991)	Lý thuyết hành vi có kế hoạch – dự đoán hành vi con người	Chưa đầy đủ khi áp dụng trong môi trường biến động, chưa phân tích rõ vai trò của cảm xúc hoặc bối cảnh văn hóa
12	Pereira et al. (2023)	Truyền đạt kiến thức an toàn tại nơi làm việc	Thiếu các nghiên cứu thực nghiệm sâu tại các ngành nghề có rủi ro cao như xây dựng, công nghiệp nặng
13	Curado et al. (2022)	Tác động của giao tiếp đến sự hài lòng của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ	Thiếu nghiên cứu định lượng hoặc nghiên cứu so sánh theo ngành; ảnh hưởng của yếu tố văn hóa chưa rõ ràng
14	Creswell & Plano Clark (2018)	Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp	Tài liệu lý thuyết, chưa áp dụng cụ thể vào lĩnh vực nhân sự, quản trị tổ chức hoặc đánh giá chính sách nội bộ
15	Dangol (2021)	Các yếu tố tạo động lực ảnh hưởng đến hiệu suất nhân viên	Thiếu đánh giá theo nhóm tuổi, giới tính, hoặc môi trường tổ chức khác nhau (nhà nước – tư nhân)
16	David (2013)	Tổng quan lý thuyết động lực con người	Chưa kiểm chứng trong môi trường làm việc thực tế, chủ yếu mang tính tổng quát
17	Deloitte (2020)	Xu hướng vốn nhân lực toàn cầu và doanh nghiệp xã hội	Mang tính báo cáo – thiếu nghiên cứu thực nghiệm; cần kiểm chứng ứng dụng ở từng loại hình doanh nghiệp
18	Denibutun (2012)	Động lực làm việc – khung lý thuyết	Thiếu thử nghiệm thực tiễn hoặc ứng dụng trong môi trường lao động đa văn hóa

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
19	Denison (2010)	Văn hóa tổ chức và sự gắn kết nhân viên	Cần nghiên cứu rõ hơn các yếu tố trung gian và hoàn cảnh cụ thể như quy mô doanh nghiệp
20	Dona & Luque (2021)	Lòng trung thành của sinh viên tốt nghiệp – ảnh hưởng của động lực và việc làm	Thiếu nghiên cứu so sánh giữa các quốc gia, hoặc giữa các cấp độ đào tạo (cao đẳng, đại học, sau ĐH)
21	Drucker (1954)	Thực hành quản lý – nền tảng của quản trị hiện đại	Lý thuyết nền tảng, chưa cập nhật với xu hướng làm việc linh hoạt, chuyển đổi số hiện nay
22	Eman Mohamed Abd-El-Salam (2023)	Mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ, cam kết quản lý và lòng trung thành nhân viên trong ngành thép	Chỉ tập trung một công ty – thiếu tính khái quát; chưa phân tích tác động dài hạn
23	Monteiro & Joseph (2023)	Tác động của văn hóa nơi làm việc đến sức khỏe tâm thần nhân viên	Thiếu các nghiên cứu thực nghiệm định lượng; chưa xét đến ảnh hưởng trong môi trường làm việc từ xa/hybrid
24	Edlund & Nilsson (2013)	Động lực làm việc trong các doanh nghiệp sản xuất vừa tại Thụy Điển	Mẫu nhỏ (2 doanh nghiệp); chưa xem xét ảnh hưởng của công nghệ và tự động hóa
25	Ferreira et al. (2014)	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và sự gắn kết nhân viên	Cần làm rõ hơn cơ chế trung gian; thiếu dữ liệu tại các quốc gia đang phát triển
26	Cakir & Adiguzel (2020)	Hiệu quả lãnh đạo và hành vi chia sẻ tri thức trong tổ chức	Cần phân tích theo từng phong cách lãnh đạo cụ thể và đặc điểm ngành nghề
27	Fishbein & Ajzen (1975)	Lý thuyết niềm tin – thái độ – ý định – hành vi (BAI model)	Thiếu các kiểm nghiệm hiện đại trong môi trường số hóa, ứng dụng công nghệ AI
28	GuZhenjing et al. (2022)	Môi trường làm việc và hiệu suất nhân viên với mô hình đa trung gian	Cần mở rộng mẫu nghiên cứu sang các ngành nghề khác; chưa đánh giá yếu tố cá nhân như tính cách, giới tính

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
29	Gupta (2021)	Mối quan hệ giữa lãnh đạo, động lực và đổi mới ở cấp độ nhân viên	Thiếu so sánh giữa các ngành nghề; chưa rõ yếu tố văn hóa tổ chức tác động thế nào
30	Hanaysha & Majid (2018)	Động lực nhân viên và ảnh hưởng đến năng suất, cam kết tổ chức tại các cơ sở giáo dục đại học	Cần nghiên cứu ở khu vực khác ngoài giáo dục; cần đo lường tác động theo thời gian
31	Harry & Nugroho (2022)	Văn hóa tổ chức và lòng trung thành nhân viên qua trung gian cam kết tổ chức	Thiếu dữ liệu định tính để phân tích sâu; chưa rõ ảnh hưởng của yếu tố lãnh đạo trực tiếp
32	Hom et al. (2017)	Tổng quan 100 năm nghiên cứu về sự thay đổi nhân sự (turnover)	Cần cập nhật với xu hướng làm việc từ xa, chuyển dịch lao động sau đại dịch
33	Herzberg (1968)	Lý thuyết hai yếu tố về động lực làm việc	Cần tái kiểm định trong bối cảnh tổ chức hiện đại, có công nghệ và thay đổi nhanh
34	Herzberg (1966)	Bản chất công việc và ảnh hưởng đến nhân viên	Thiếu thử nghiệm trong ngành dịch vụ hiện đại hoặc doanh nghiệp số
35	Hitka et al. (2019)	Động lực nhân viên theo vùng miền và độ tuổi	Cần mở rộng sang yếu tố văn hóa tổ chức, ngành nghề, hoặc giới tính
36	Hosseini (2014)	Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực nhân viên	Thiếu phân tích tác động cụ thể đến hiệu suất hoặc cam kết tổ chức
37	Irena (2012)	Phân tích văn hóa tổ chức bằng mô hình Denison	Thiếu kiểm định mô hình tại các tổ chức quy mô nhỏ hoặc doanh nghiệp khởi nghiệp
38	Issah Iddrisu (2023)	Ảnh hưởng của hiệu suất nhân viên đến hoạt động ĐH công lập	Thiếu nghiên cứu định lượng rộng hơn hoặc nghiên cứu ở khu vực tư nhân
39	Jarratt & Neill (2002)	Văn hóa tổ chức và quản trị quan hệ B2B	Cần cập nhật với bối cảnh số hóa, thương mại điện tử và môi trường toàn cầu

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
40	Javed et al. (2021)	Yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên	Thiếu nghiên cứu dọc (theo thời gian); chưa phân tích theo tầng lớp nhân sự (vị trí)
41	Shin & Shin (2022)	Lãnh đạo vị tha và ảnh hưởng đến vốn xã hội và hiệu suất công việc trong khách sạn	Thiếu kiểm định trong lĩnh vực khác ngoài khách sạn; chưa đánh giá yếu tố văn hóa quốc gia
42	Katja & Rozalia (2022)	Tăng cường động lực nhân viên trong bối cảnh khủng hoảng Covid-19	Chưa đánh giá ảnh hưởng dài hạn sau khủng hoảng; thiếu so sánh giữa các lĩnh vực
43	Karimah et al. (2022)	Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại PT X, Jakarta	Chỉ nghiên cứu tại một khu vực cụ thể; cần mở rộng phạm vi ngành và địa lý
44	Kovach (1987)	So sánh quan điểm về động lực giữa nhân viên và giám sát	Thiếu cập nhật với môi trường làm việc hiện đại và vai trò của công nghệ
45	Kunz (2021)	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và động lực nhân viên	Cần làm rõ mối quan hệ nhân quả và ảnh hưởng theo ngành nghề
46	Maartje & Jozef (2021)	Động lực, lãnh đạo, văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất	Chưa rõ ảnh hưởng riêng biệt của từng yếu tố và thiếu nghiên cứu theo thời gian
47	Manzoor et al. (2021)	Phần thưởng nội tại ảnh hưởng đến hiệu suất qua động lực trung gian	Cần thêm nghiên cứu định lượng sâu hơn và đa ngành nghề
48	Meyer & Allen (1991)	Mô hình cam kết tổ chức 3 thành phần	Lý thuyết nền tảng – cần kiểm chứng thêm với thế hệ lao động mới (Gen Z, Millennials)
49	Meyer et al. (2021)	Cam kết tổ chức và động lực – góc nhìn động	Chưa đánh giá tác động của môi trường làm việc linh hoạt, văn hóa đa quốc gia

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
50	Ajmal et al. (2022)	Quản lý an toàn và tai nạn nghề nghiệp – vai trò trung gian của tuân thủ an toàn	Thiếu nghiên cứu trong các lĩnh vực phi công nghiệp (dịch vụ, văn phòng); chưa rõ yếu tố văn hóa ảnh hưởng thế nào đến tuân thủ
51	Maslow (1943)	Thuyết nhu cầu của con người	Lý thuyết nền tảng – cần kiểm định lại trong môi trường công sở hiện đại, làm việc từ xa
52	Massaras et al. (2014)	Văn hóa tổ chức và động lực trong khu vực công	Thiếu nghiên cứu định lượng rộng; cần mở rộng sang khu vực tư để so sánh
53	Maznah et al. (2010)	Động lực làm việc và tác động đến lòng trung thành	Thiếu phân tích cơ chế tác động trung gian; chưa xét theo ngành nghề khác nhau
54	Michael & Robyn (2016)	Động lực nhân viên và hiệu suất tổ chức – đề xuất cách tiếp cận theo tập hợp	Thiếu ứng dụng thực tế; cần kiểm chứng với dữ liệu doanh nghiệp cụ thể
55	Ranta & Ylinen (2023)	Phúc lợi nhân viên và hiệu quả doanh nghiệp – sử dụng mô hình học máy	Cần nghiên cứu thêm trong các ngành có đặc thù cao (y tế, giáo dục); mô hình còn mới
56	Muala et al. (2022)	Công bằng tổ chức và ý định nghỉ việc – vai trò trung gian của bất nạt, căng thẳng	Cần kiểm định mô hình ở các khu vực khác; thiếu dữ liệu từ khu vực tư nhân
57	Nadeak & Naibaho (2021)	Động lực và yếu tố quản trị nhân sự liên quan đến lòng trung thành	Chưa đánh giá sâu yếu tố văn hóa, vùng miền; thiếu phân tích theo vị trí công việc
58	Shammout (2021)	Ảnh hưởng của môi trường làm việc đến hiệu suất nhân viên	Thiếu các yếu tố trung gian như gắn kết tổ chức, động lực nội tại
59	Thwin et al. (2023)	Thăng tiến nghề nghiệp và giữ chân nhân viên	Cần nghiên cứu sâu hơn về sự khác biệt giữa các thế hệ lao động (Gen Z, Y)

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
60	Setyawati et al. (2022)	Phát triển nghề nghiệp, động lực và thăng tiến ảnh hưởng đến hiệu suất	Chưa tách biệt rõ tác động của từng yếu tố; thiếu nghiên cứu so sánh giữa các ngành
61	Naghshbandi et al. (2012)	Động lực và cảm giác thuộc về tổ chức trong ngành thể thao	Thiếu mở rộng sang các lĩnh vực khác ngoài thể thao; chưa đánh giá theo giới tính
62	Nejati & Ghasemi (2013)	Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và cam kết tổ chức	Thiếu dữ liệu dọc và nghiên cứu tại các quốc gia phát triển để so sánh
63	Odukah (2016)	Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực nhân viên tại Kenya	Thiếu nghiên cứu so sánh giữa khu vực công và tư; thiếu phân tích định lượng sâu
64	Oliver (1999)	Lòng trung thành của khách hàng	Chủ yếu về marketing – cần điều chỉnh khi áp dụng trong môi trường nhân sự
65	Feigenblatt (2021)	Hòa giải trong quản lý xung đột tại nơi làm việc	Cần mở rộng nghiên cứu định lượng; thiếu kiểm chứng trong môi trường đa quốc gia
66	Perdhana et al. (2022)	Sự phù hợp cá nhân - tổ chức và phong cách lãnh đạo	Thiếu nghiên cứu thực nghiệm; chưa đánh giá theo ngành nghề
67	Puriwat & Tripopsakul (2021)	Trách nhiệm xã hội số trên mạng xã hội	Mới mẻ – thiếu đo lường tác động dài hạn tới nhân viên hoặc hành vi tổ chức
68	Rahman (2018)	Động lực nhân viên tại đại học tư Malaysia	Thiếu so sánh giữa các cấp quản lý; chưa xét đến ảnh hưởng của văn hóa tổ chức
69	Rainlall (2004)	Tổng quan lý thuyết động lực và giữ chân nhân viên	Thiếu các minh chứng thực nghiệm; tài liệu tổng hợp chưa cập nhật xu hướng mới
70	Rajeh (2019)	Động lực giảng viên tại SMEs ở Thái Lan	Thiếu dữ liệu so sánh với các tổ chức giáo dục lớn; chưa đánh giá yếu tố văn hóa
71	Ryan & Deci (2017)	Thuyết tự quyết và nhu cầu tâm lý cơ bản	Lý thuyết nền – cần kiểm định trong môi trường công nghệ cao, làm việc hybrid

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
72	Robbins & Judge (2017)	Hành vi tổ chức	Tổng quan rộng – cần nghiên cứu cụ thể cho từng ngành/nhóm lao động cụ thể
73	Ritchie (2000)	Văn hóa tổ chức và hiệu suất thành viên	Thiếu định lượng; cần nghiên cứu tại các tổ chức phi lợi nhuận hoặc startup
74	Sarika (2016)	Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến động lực và hiệu suất	Thiếu phân tích vai trò của yếu tố giới tính, văn hóa vùng miền
75	Parker et al. (2021)	Hồ sơ động lực và cách duy trì năng lượng nhân viên	Cần nghiên cứu mở rộng ở môi trường làm việc từ xa hoặc toàn cầu
76	Shaemi Barzoki et al. (2012)	Phân tích động lực dựa trên Herzberg	Cần kiểm chứng trong ngành sáng tạo, công nghệ cao
77	Sharma (2017)	Văn hóa tổ chức dự đoán mức độ hài lòng công việc	Cần mở rộng dữ liệu sang khu vực Đông Nam Á hoặc châu Phi
78	Simons (2018)	Động lực nhân viên tại SMEs ở Malaysia	Thiếu so sánh theo giới tính và thế hệ; chưa rõ vai trò lãnh đạo trung gian
79	Smith et al. (1969)	Đo lường hài lòng trong công việc và nghỉ hưu	Cần điều chỉnh công cụ đo lường phù hợp với bối cảnh hiện đại
80	Soomro & Shah (2019)	Định hướng khởi nghiệp và văn hóa tổ chức tác động đến hiệu suất và cam kết	Cần xác minh mối quan hệ nhân quả; thiếu phân tích theo ngành nghề
81	Spector (1997)	Sự hài lòng công việc: nguyên nhân và hậu quả	Cần cập nhật trong bối cảnh làm việc linh hoạt và AI hóa
82	Susanto et al. (2022)	Phân tích hiệu suất làm việc tại nhà trong đại dịch	Chưa rõ ảnh hưởng về dài hạn và sau đại dịch
83	Tan & Waheed (2011)	Herzberg và sự hài lòng công việc trong bán lẻ Malaysia	Cần kiểm chứng ảnh hưởng của yếu tố “love of money” trong ngành khác
84	Vroom (1964)	Thuyết kỳ vọng về động lực	Lý thuyết nền – cần kiểm định lại trong thời đại kỹ thuật số và đa thể hệ lao động

STT	Tác giả và năm	Vấn đề nghiên cứu	Khoảng trống nghiên cứu
85	Wan (2013)	Lòng trung thành nhân viên và quản trị kiểu Nhật	Cần nghiên cứu so sánh với phong cách phương Tây; dữ liệu thực nghiệm hạn chế
86	Werther & Davis (1996)	Quản trị nhân sự	Tài liệu nền – cần áp dụng lại trong bối cảnh hiện đại với AI, tự động hóa

PHỤ LỤC 21: BẢNG TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU NƯỚC NGOÀI THEO CHỦ ĐỀ NGHIÊN CỨU

Chủ đề nghiên cứu	Tác giả & Năm	Nguồn
Lòng trung thành của nhân viên (Employee Loyalty) Động lực làm việc (Employee Motivation)	Herzberg (1966, 1968)	Harvard Business Review, Work and the Nature of Man
	Maslow (1943)	Psychological Review
	Vroom (1964)	Work and Motivation
	Adams (1965)	Inequity in Social Exchanges
	Alderfer (1969)	Organizational Behavior and Human Performance
	Kovach (1987)	Business Horizons
	Ryan & Deci (2017)	Self-Determination Theory
	Abzari & Sadri (2011)	International Journal of Business and Social Science
	Hanaysha & Majid (2018)	Journal of Entrepreneurship and Business
	Dangol (2021)	Journal of Business and Social Sciences Research
	Hitka et al. (2019)	Journal of Business Economic Management
	Shaemi Barzoki et al. (2012)	Australian Journal of Basic and Applied Sciences
	Manzoor et al. (2021)	Frontiers in Psychology
	Meyer & Allen (1991)	Human Resource Management Review
	Oliver (1999)	Journal of Marketing
	Wan (2013)	International Journal of Applied HRM
	Adedeji & Ugwumadu (2018)	International Journal of Human Resource Studies
	Dona & Luque (2021)	Studies in Higher Education
	Harry & Nugroho (2022)	Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology
	Javed et al. (2021)	Reviews of Management Sciences
	Karimah et al. (2022)	Journal of Physics
	Nadeak & Naibaho (2021)	Polish Journal of Management Studies
	Maznah et al. (2010)	World Applied Sciences Journal
Tiền lương, phúc lợi và đãi ngộ nhân viên (Compensation & Benefits)	Smith et al. (1969)	The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement
	Herzberg (1968)	Harvard Business Review

Chủ đề nghiên cứu	Tác giả & Năm	Nguồn
	Naw Phyu Zar Thwin et al. (2023)	International Journal of Latest Engineering and Management Research
	Michael & Robyn (2016)	Journal of Innovation & Knowledge
	Mikko Ranta & Mika Ylinen (2023)	Management Accounting Research
	Meyer et al. (2021)	Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior
Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility - CSR)	Nejati & Ghasemi (2013)	Journal of Global Responsibility
	Ferreira et al. (2014)	Journal of Workplace Learning
	Kunz (2021)	Schmalenbach Business Review
	Yang & Kim (2018)	Journal of Asian Finance, Economics and Business
	Deloitte (2020)	Global Human Capital Trends
Môi trường làm việc & văn hóa tổ chức (Work Environment & Organizational Culture)	Denison (2010)	Organizational Dynamics
	Robbins & Judge (2017)	Organizational Behavior
	Irena (2012)	European Scientific Journal
	Simons (2018)	European Journal of Business and Management
	Edlund & Nilsson (2013)	Managerial Auditing Journal
	Soomro & Shah (2019)	South Asian Journal of Business Studies
	Sharma (2017)	Management - Journal of Contemporary Management Issues