

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Lí do chọn đề tài

Trong thời đại toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của nền kinh tế thế giới, yếu tố con người ngày càng được coi trọng trong việc xây dựng và phát triển doanh nghiệp. Một trong những thách thức lớn đối với các tổ chức là làm sao để giữ chân nhân viên – những người góp phần quan trọng vào sự thành công của tổ chức. Lòng trung thành của nhân viên không chỉ giúp doanh nghiệp duy trì được đội ngũ nhân sự ổn định, mà còn là một trong những yếu tố giúp nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn. Theo nghiên cứu của Vandenberghe và Tremblay (2008), sự hài lòng về thu nhập, môi trường làm việc, và phong cách quản lý là những yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Khi những nhu cầu này được đáp ứng, nhân viên sẽ có xu hướng cam kết lâu dài hơn với tổ chức, từ đó góp phần tăng cường hiệu suất làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Tại Việt Nam, với nền kinh tế ngày càng mở cửa và thị trường lao động cạnh tranh gay gắt, vấn đề giữ chân nhân viên cũng trở thành một bài toán khó đối với nhiều doanh nghiệp. Đặc biệt, trong những năm gần đây, khi xu hướng dịch chuyển lao động ngày càng gia tăng, các doanh nghiệp không chỉ cần tuyển dụng nhân tài mà còn phải đảm bảo rằng nhân viên của mình sẽ gắn bó lâu dài. Nghiên cứu của Trần Thị Mai Hương (2020) cho thấy rằng các yếu tố như cơ hội thăng tiến, chính sách thu nhập và văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến lòng trung thành của nhân viên. Kết quả nghiên cứu này khẳng định rằng khi nhân viên cảm thấy họ không có cơ hội phát triển, thu nhập không tương xứng với công sức bỏ ra, hoặc văn hóa doanh nghiệp không phù hợp với giá trị cá nhân, họ sẽ có xu hướng rời bỏ tổ chức, dẫn đến tình trạng "chảy máu chất xám" trong doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Thương mại Calen cũng không nằm ngoài những thách thức này. Mặc dù công ty đã và đang việc xây dựng một môi trường làm việc năng động và tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực, nhưng vẫn còn tồn tại những bất cập. Điều này phần nào làm suy giảm lòng trung thành của nhân viên đối với công ty và ảnh hưởng tiêu cực đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này, tôi đã chọn đề tài nghiên cứu "*Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen*" với hy vọng đóng góp vào việc giải quyết vấn đề cấp bách cho Calen và không chỉ để cải thiện tình hình hiện tại mà còn để xây dựng một đội ngũ nhân sự mạnh mẽ, góp phần thúc đẩy sự phát triển lâu dài của công ty.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

❖ Mục tiêu tổng quát:

Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen từ đó đưa ra những giải pháp phù hợp với Calen hiện tại.

❖ Mục tiêu cụ thể:

Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen.

Đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen.

Đề xuất giải pháp giúp nâng cao đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen.

## **3. Câu hỏi nghiên cứu**

Các yếu tố nào ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen?

Mức độ ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen?

Giải pháp nào Ban giám đốc công ty cần quan tâm để nâng cao đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen?

#### **4. Đối tượng nghiên cứu**

❖ Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen.

❖ Đối tượng khảo sát: Nhân viên tại Công ty Cổ Phần Thương mại Calen.

#### **5. Phạm vi nghiên cứu**

❖ Phạm vi không gian: Đề tài được nghiên cứu và thực hiện tại công ty CP TM Calen.

Địa chỉ: 350C Hoàng Văn Thụ, Phường 4, quận Tân Bình, Tp. Hồ Chí Minh, 88 Nguyễn Gia Trí, Bình Thạnh, Tp. Hồ Chí Minh, 619 Nguyễn Đình Chiểu, Quận 3, Tp. Hồ Chí Minh, 02 Phố Huế, Hoàng Kiếm, Hà Nội.

❖ Phạm vi thời gian: Khóa luận tốt nghiệp được tiến hành từ tháng 06/2024 đến tháng 9 năm 2024.

❖ Phạm vi nội dung: Tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen.

#### **6. Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài nghiên cứu này tập chung đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen và được nghiên cứu dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng như sau:

❖ Nghiên cứu định tính

Được thực hiện thông qua kỹ thuật phỏng vấn với 12 nhân viên ở công ty Cổ phần Thương mại Calen. Thông tin thu nhập được từ nghiên cứu định tính

nhằm khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung của nhân viên đối với công ty và bổ sung thang đo các thành phần ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

❖ Nghiên cứu định lượng

Khảo sát sẽ thu thập thông tin về các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên thông qua các câu hỏi dựa trên quan điểm và ý kiến đánh giá của họ. Các câu hỏi sẽ được thiết kế sử dụng thang đo Likert 5 mức độ.

**Nguồn dữ liệu**

Dựa trên thông tin được cung cấp, nguồn dữ liệu để nghiên cứu về động lực nhân viên tại Calen được chia thành hai loại chính:

+ Dữ liệu thứ cấp:

Công trình nghiên cứu: Tham khảo các nghiên cứu trong và ngoài nước về các yếu tố tạo động lực cho nhân viên.

Tài liệu: Tham khảo các tài liệu, bài viết, luận văn của các tác giả đã nghiên cứu về chủ đề này.

Thông tin trên mạng: Tìm kiếm thông tin từ các trang web uy tín, báo cáo ngành,...

Dữ liệu công ty: Sử dụng các số liệu, dữ liệu do công ty cung cấp như số lượng nhân viên, chế độ lương thưởng,...

+ Dữ liệu sơ cấp:

Khảo sát: Thu thập thông tin trực tiếp từ nhân viên thông qua bảng khảo sát.

Quan sát: Quan sát thái độ và tinh thần làm việc của nhân viên tại các bộ phận khác nhau.

○ **Phương pháp thu thập thông tin**

+ Phương pháp thảo luận nhóm:

Phỏng vấn trực tiếp các nhân viên từ các bộ phận khác nhau trong công ty.

Chuẩn bị sẵn các câu hỏi phỏng vấn để hướng dẫn thảo luận và thu thập thông tin một cách hiệu quả.

Ghi chép lại nội dung thảo luận để phân tích sâu hơn về lòng trung thành của nhân viên tại Calen

+ Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi:

Thiết kế bảng hỏi với các câu hỏi rõ ràng, dễ hiểu và liên quan đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen

Phân phối bảng hỏi đến tất cả nhân viên trong công ty thông qua các kênh trực tuyến hoặc trực tiếp.

Thu thập và tổng hợp dữ liệu thu được từ bảng hỏi.

Phân tích dữ liệu bằng các phương pháp thống kê phù hợp để rút ra kết luận.

+ Phương pháp quan sát:

Quan sát trực tiếp thái độ và tinh thần làm việc của nhân viên tại các bộ phận khác nhau trong công ty.

Ghi chép lại những gì quan sát được một cách khách quan và trung thực.

Phân tích các dữ liệu quan sát để xác định các yếu tố tác động đến độ lòng trung thành của nhân viên.

## **7. Bộ cục đề tài**

Phần mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý luận về Lòng trung thành

Chương 2: Thực trạng về lòng trung thành của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại Calen.

Chương 3: Nhận xét và đề xuất giải pháp. Kết luận (Kết luận và hàm ý quản trị).

# CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LÒNG TRUNG THÀNH

## 1.1. Khái niệm và lý thuyết liên quan

### 1.1.1. Khái niệm về lòng trung thành của nhân viên

Trong các nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên, có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Lòng trung thành có thể được coi là một yếu tố cấu thành của cam kết tổ chức, hoặc cũng có thể được xem như một khái niệm độc lập. Lòng trung thành của nhân viên là một vấn đề quan trọng trong quản trị nhân sự, thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu và doanh nghiệp. Hiểu rõ bản chất và các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên giúp các nhà quản trị xây dựng chiến lược hiệu quả để thu hút, giữ chân và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Theo Mowday, Steers và Porter (1979), lòng trung thành được định nghĩa là "ý định hoặc mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức". Họ cho rằng lòng trung thành tương tự như khái niệm "Duy trì" trong các nghiên cứu của Viện Aon Consulting, nơi nhân viên có ý định ở lại lâu dài với tổ chức dù có những lời đề nghị hấp dẫn hơn từ các công ty khác. Định nghĩa này nhấn mạnh rằng lòng trung thành không chỉ dựa trên cảm xúc mà còn dựa trên sự quyết định có lý trí của nhân viên. Theo Cook và Wall (1980) tập trung vào các khía cạnh hành vi của nhân viên. Họ cho rằng lòng trung thành không chỉ là cảm xúc mà còn được thể hiện qua hành vi và thái độ của nhân viên đối với tổ chức. Các hành vi này có thể bao gồm sự sẵn lòng làm việc thêm giờ, bảo vệ uy tín của công ty và giới thiệu công ty cho người khác. Theo Allen và Meyer (1990) chú trọng đến ba trạng thái tâm lý của nhân viên khi gắn kết với tổ chức. Nhân viên có tình cảm chân thành với tổ chức, dẫn đến sự gắn bó và cam kết dài hạn, họ sẵn sàng ở lại với tổ chức dù có nơi khác đưa ra lời mời hấp dẫn hơn về lương bổng và điều kiện làm việc; nhân viên có thể trung thành với tổ chức vì họ không tìm thấy cơ hội tốt hơn ở nơi khác. Sự thiếu hụt cơ hội làm việc tốt hơn giữ họ lại với công ty hiện tại; nhân viên cảm thấy có trách nhiệm đạo đức hoặc nghĩa vụ đối với tổ

chức, dẫn đến sự cam kết và trung thành lâu dài. Theo Quan Điểm Của Johnson (2005), đưa ra quan điểm rằng trong bối cảnh hiện đại, nhân viên có xu hướng trung thành với nghề nghiệp của họ hơn là với nhà tuyển dụng. Điều này phản ánh một xu hướng thay đổi trong lòng trung thành của nhân viên, khi họ tìm kiếm sự phát triển và thăng tiến trong nghề nghiệp hơn là sự gắn bó lâu dài với một tổ chức cụ thể.

Nhìn chung, các quan điểm mới về lòng trung thành chưa được phổ biến rộng rãi ở các doanh nghiệp Việt Nam và còn gặp nhiều khó khăn trong việc đo lường. Tuy nhiên, để nghiên cứu và ứng dụng trong bối cảnh Việt Nam, định nghĩa của Mowday và các cộng sự (1979) vẫn được sử dụng, coi lòng trung thành là sự cam kết ở lại làm việc lâu dài với công ty. Đồng thời, thang đo lòng trung thành của nhân viên của Man Power (2002) cũng được áp dụng để đánh giá mức độ trung thành của nhân viên trong các tổ chức.

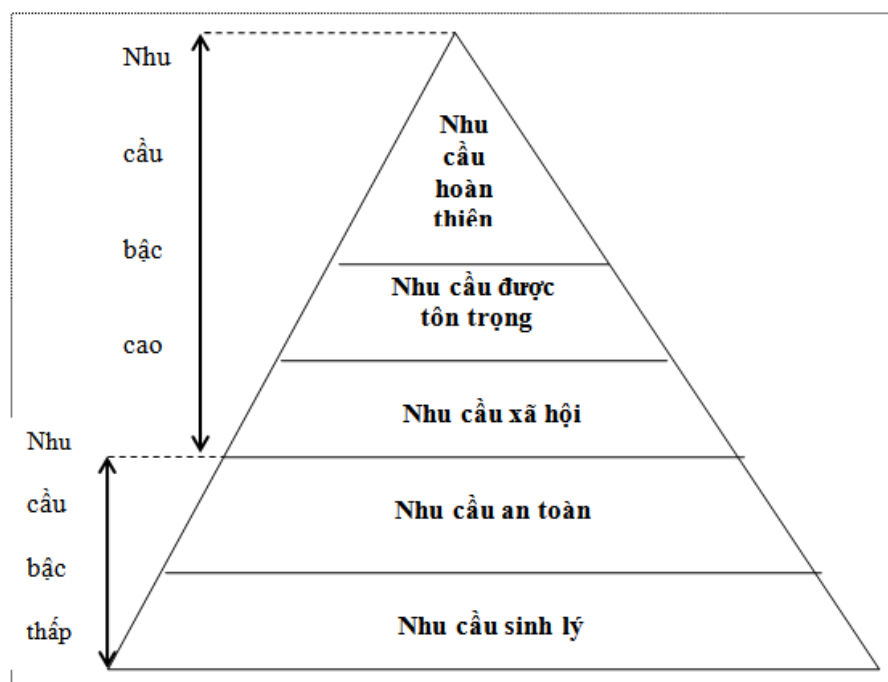
Trong bối cảnh Việt Nam, việc ứng dụng những lý thuyết này vào thực tiễn đòi hỏi sự linh hoạt và điều chỉnh phù hợp với đặc thù văn hóa và thị trường lao động trong nước. Định nghĩa của Mowday và các cộng sự (1979) về lòng trung thành như ý định ở lại lâu dài với tổ chức vẫn là cơ sở quan trọng để đánh giá. Tuy nhiên, các doanh nghiệp cần chú trọng hơn đến việc xây dựng một môi trường làm việc hấp dẫn, đảm bảo phúc lợi và cơ hội phát triển để giữ chân nhân viên, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Việc áp dụng thang đo lòng trung thành của Man Power (2002) sẽ giúp doanh nghiệp Việt Nam đánh giá chính xác hơn mức độ trung thành của nhân viên, từ đó có các chính sách và chiến lược phù hợp nhằm nâng cao sự gắn bó của nhân viên. Điều này không chỉ giúp giảm thiểu chi phí tuyển dụng và đào tạo mới mà còn tạo ra một lực lượng lao động ổn định và hiệu quả, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Các lý thuyết liên quan đến lòng trung thành của nhân viên***

#### ***1.1.2.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow (1943)***

Thuyết nhu cầu của Abraham Harold Maslow, được công bố lần đầu vào năm 1943 trong bài báo "A Theory of Human Motivation", là một trong những lý thuyết nổi tiếng và có ảnh hưởng nhất trong lĩnh vực tâm lý học và quản trị. Lý thuyết này đưa ra mô hình phân cấp các nhu cầu của con người, thường được trình bày dưới dạng kim tự tháp với năm cấp bậc từ cơ bản đến cao cấp. Maslow cho rằng con người sẽ tìm cách thỏa mãn các nhu cầu cơ bản trước khi chuyển sang các nhu cầu cao cấp hơn. Cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:



Hình 1. 1 Tháp nhu cầu của Maslow (1943)

(Nguồn: Isinhvien)

**Nhu cầu sinh lý và an toàn:** Đây là những nhu cầu cơ bản nhất, bao gồm tiền lương, phúc lợi, và môi trường làm việc an toàn. Khi công ty đảm bảo cho nhân viên một mức thu nhập ổn định và môi trường làm việc an toàn, nhân viên sẽ cảm thấy an tâm và có thể tập trung vào công việc, từ đó tăng sự trung thành.

**Nhu cầu xã hội:** Nhu cầu về đồng nghiệp, sự gắn kết và công nhận trong công việc cũng đóng vai trò quan trọng. Những công ty tạo ra môi trường làm

việc thân thiện và văn hóa đoàn kết sẽ khiến nhân viên cảm thấy được kết nối, từ đó gia tăng sự gắn bó lâu dài.

Nhu cầu tự trọng: Nhân viên cần được đánh giá cao và công nhận thành tích của mình. Khi cảm thấy được tôn trọng và ghi nhận, họ sẽ có động lực duy trì sự trung thành với tổ chức.

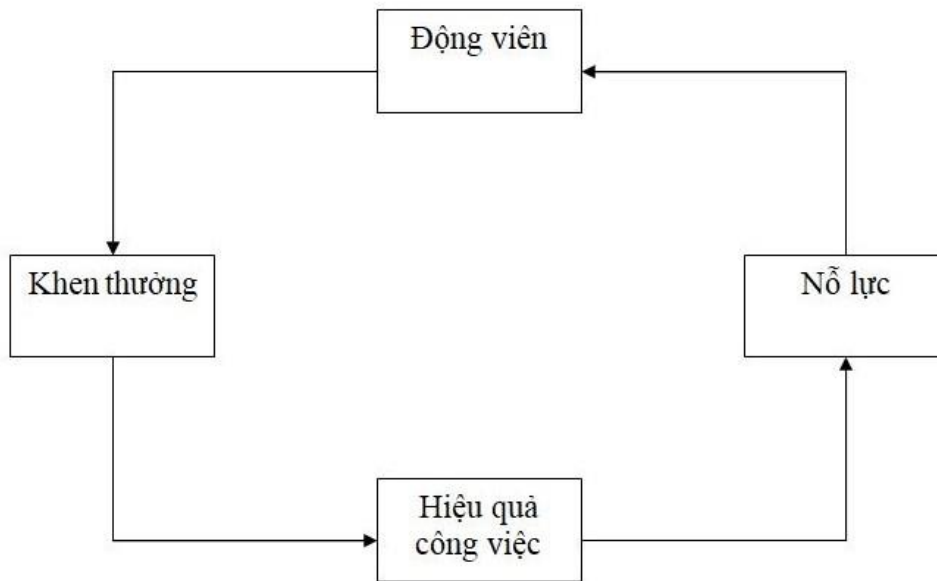
Nhu cầu tự thể hiện: Công ty cung cấp cơ hội phát triển và thăng tiến, giúp nhân viên phát huy tiềm năng tối đa sẽ kích thích nhu cầu tự thể hiện. Khi nhân viên thấy công ty hỗ trợ phát triển nghề nghiệp của họ, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn.

Ng et al. (2006) chỉ ra rằng sự thỏa mãn nhu cầu phát triển cá nhân (trương ứng với nhu cầu tự thể hiện của Maslow) có tác động tích cực đến sự trung thành của nhân viên, đặc biệt khi nhân viên cảm nhận được cơ hội phát triển lâu dài.

#### *1.1.2.2. Thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom (1964)*

Thuyết kỳ vọng của **Victor H. Vroom (1964)** là một lý thuyết quan trọng trong lĩnh vực động lực làm việc và có liên quan trực tiếp đến lòng trung thành của nhân viên. Theo Vroom, nhân viên sẽ cam kết và nỗ lực nếu họ tin rằng sự cố gắng của mình sẽ dẫn đến hiệu suất làm việc tốt (kỳ vọng), kết quả tốt sẽ mang lại phần thưởng xứng đáng (công cụ), và phần thưởng này phải thỏa mãn nhu cầu cá nhân của họ (giá trị).

Các Thành Phần Chính Của Thuyết Kỳ Vọng bao gồm:



Hình 1. 2 Thành Phần Chính Của Thuyết Kỳ Vọng (1964)

(Nguồn: LuanvanViet)

**Kỳ vọng (Expectancy):** Nhân viên sẽ trung thành nếu họ tin rằng sự nỗ lực của mình có thể đạt được kết quả mong muốn, ví dụ như hoàn thành tốt công việc hoặc đạt được các mục tiêu. Một tổ chức cần đảm bảo rằng hệ thống đào tạo, công cụ hỗ trợ, và điều kiện làm việc phải được thiết lập rõ ràng để nhân viên có thể nhìn thấy được mối liên kết giữa nỗ lực và thành công trong công việc.

**Công cụ (Instrumentality):** Khi nhân viên tin rằng kết quả làm việc tốt sẽ dẫn đến các phần thưởng cụ thể (như thăng tiến, tăng lương, công nhận), họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức. Nếu tổ chức có các chính sách thưởng rõ ràng và công bằng, nhân viên sẽ có động lực làm việc và trung thành với tổ chức hơn.

**Giá trị (Valence):** Mức độ mà nhân viên coi trọng các phần thưởng sẽ ảnh hưởng đến sự trung thành của họ. Nếu tổ chức cung cấp các phần thưởng phù hợp với nhu cầu và mong muốn của nhân viên (như phát triển nghề nghiệp, cân bằng công việc - cuộc sống), điều này sẽ tăng cường lòng trung thành.

### 1.1.2.3. Lý Thuyết Ba Thành Phần Cam Kết Tổ Chức - Allen & Meyer (1990)

Lý thuyết Ba Thành Phần Cam Kết Tổ Chức của Allen và Meyer (1990) đề xuất rằng sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức được cấu thành bởi ba thành phần chính: Cam kết tình cảm (Affective Commitment), Cam kết tiếp tục (Continuance Commitment) và Cam kết chuẩn tắc (Normative Commitment). Các thành phần này đều có liên quan trực tiếp đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp.

**Cam kết tình cảm (Affective Commitment)** Đây là mức độ mà nhân viên cảm thấy gắn bó tình cảm và có sự đồng cảm với mục tiêu và giá trị của tổ chức. Nhân viên với cam kết tình cảm cao sẽ có khuynh hướng tự nguyện gắn bó lâu dài vì họ thấy hài lòng và thỏa mãn khi làm việc tại tổ chức. Điều này có ảnh hưởng lớn đến lòng trung thành, vì nhân viên sẽ coi công ty như một nơi mà họ muốn ở lại vì yêu thích công việc và cảm thấy ý nghĩa trong công việc của mình.

**Cam kết tiếp tục (Continuance Commitment)** Cam kết này liên quan đến nhận thức của nhân viên về các chi phí liên quan đến việc rời bỏ tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy rằng việc ra đi sẽ gây thiệt hại lớn về mặt tài chính, cơ hội nghề nghiệp, hoặc sự ổn định, họ có xu hướng ở lại dù không hoàn toàn hài lòng. Cam kết này có thể duy trì lòng trung thành, nhưng lòng trung thành này có thể mang tính bắt buộc thay vì tự nguyện.

**Cam kết chuẩn tắc (Normative Commitment)** Cam kết chuẩn tắc là sự cam kết dựa trên nghĩa vụ hoặc trách nhiệm mà nhân viên cảm thấy họ phải ở lại tổ chức. Nhân viên có thể cảm thấy họ cần ở lại vì những lý do đạo đức, hoặc vì tổ chức đã đầu tư vào họ (ví dụ như đào tạo hoặc phát triển kỹ năng). Điều này cũng có thể làm tăng sự trung thành, nhưng dựa nhiều vào trách nhiệm hơn là tình cảm.

### ***1.1.3. Các nghiên cứu liên quan***

#### ***1.1.3.1. Các nghiên cứu tại Việt Nam***

##### ***a. Nghiên cứu của Trần Văn Huỳnh (2016)***

Nghiên cứu của Trần Văn Huynh (2016) tập trung vào việc khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của công chức tại Sở Lao động, Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định. Các yếu tố được xem xét bao gồm: Đặc điểm công việc: tính chất công việc phù hợp với kỹ năng và mong muốn của nhân viên. Sự ghi nhận đóng góp cá nhân: nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và ghi nhận các đóng góp của mình. Cơ hội thăng tiến: cơ hội phát triển và thăng tiến trong công việc. Quan hệ việc làm: quan hệ tốt với đồng nghiệp và cấp trên. Điều kiện làm việc: môi trường làm việc thoải mái và an toàn. Môi trường làm việc: Văn hóa và môi trường làm việc tích cực. Chính sách phúc lợi: các phúc lợi xã hội như bảo hiểm, nghỉ phép, hỗ trợ tài chính. Chính sách tiền lương: mức lương hợp lý và cạnh tranh.

Nghiên cứu kết luận rằng các yếu tố này có ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành của công chức và đưa ra các khuyến nghị cụ thể để cải thiện các yếu tố này nhằm giữ chân nhân viên lâu dài.

Nghiên cứu được thực hiện tại ở Lao động, Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định nơi một cơ quan hành chính công, nơi công chức làm việc trong các điều kiện và môi trường cụ thể liên quan đến quản lý lao động, thương binh, và xã hội. Kết quả nghiên cứu mang tính ứng dụng cao đối với các cơ quan hành chính công tương tự.

#### ***b. Nghiên cứu của Nguyễn Thành Long (2016)***

Nghiên cứu của Nguyễn Thành Long (2016) tập trung vào việc xác định mối quan hệ giữa các yếu tố tác động đến lòng trung thành và sự cam kết của nhân viên tại các doanh nghiệp ở tỉnh Bến Tre. Nghiên cứu này đã áp dụng phương pháp kết hợp giữa nghiên cứu định tính và định lượng. Trong quá trình nghiên cứu, 349 nhân viên từ các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre đã được khảo sát.

Số liệu chính từ nghiên cứu:

- Quy mô mẫu: 349 nhân viên.

- Phương pháp nghiên cứu: Kết hợp phương pháp định tính và định lượng.
- Không gian nghiên cứu: Các doanh nghiệp địa bàn tỉnh Bến Tre.

Nghiên cứu đã đưa ra những số liệu như sau:

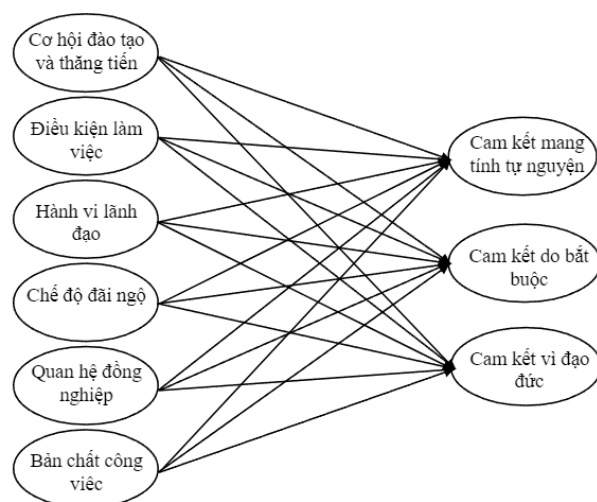
- Hệ số Cronbach's Alpha của các yếu tố dao động từ 0.832 đến 0.912, cho thấy độ tin cậy của các thang đo là rất cao.

- Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy các biến được trích thành 6 nhóm với tổng phương sai trích đạt 71,521%, nghĩa là các yếu tố này giải thích được 71,521% sự biến thiên trong lòng trung thành của nhân viên.

- Hệ số KMO = 0.906, chỉ ra rằng mẫu nghiên cứu thích hợp cho phân tích nhân tố.

- Phân tích CFA cho thấy mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu với  $CMIN/df = 1.330$ ,  $GFI = 0.882$ ,  $TLI = 0.968$ ,  $CFI = 0.971$ , và  $RMSEA = 0.031$ .

Qua đó ta có thể thấy kết quả này cho thấy các thang đo đã đạt được độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, đảm bảo tính đơn hướng và phù hợp với dữ liệu thực tế. Nghiên cứu này đã chỉ ra rằng các yếu tố như cơ hội đào tạo và thăng tiến, điều kiện làm việc, hành vi lãnh đạo, chế độ đãi ngộ, quan hệ đồng nghiệp, và bản chất công việc đều có ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành và sự cam kết của nhân viên. Nghiên cứu sẽ xem xét tác động của từng yếu tố tạo nên lòng trung thành đến từng yếu tố thành phần của sự cam kết thông qua mô hình nghiên cứu sau:



Hình 1. 3 Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thành Long (2016)

(Nguồn: Tạp chí khoa học Đại học mở thành phố Hồ chí minh)

### 1.1.3.2. Các nghiên cứu quốc tế

#### a. Nghiên cứu của Al-Emadi, A., & Marquardt, M (2007)

Nghiên cứu "Employee Loyalty: A Multidimensional Approach" của Al-Emadi và Marquardt (2007) tập trung vào việc hiểu rõ lòng trung thành của nhân viên thông qua một cách tiếp cận đa chiều. Nghiên cứu này xem lòng trung thành không chỉ là một khái niệm đơn lẻ, mà là một tổ hợp của nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm sự gắn kết tình cảm, cam kết tính toán, và cam kết đạo đức.

**Sự Gắn Kết Tình Cảm (Affective Commitment):** Đây là yếu tố thể hiện sự cam kết của nhân viên với tổ chức dựa trên cảm xúc và sự yêu mến đối với công ty. Nhân viên cảm thấy một sự kết nối mạnh mẽ với tổ chức và mong muốn ở lại vì họ thực sự yêu thích công việc và môi trường làm việc.

**Cam Kết Tính Toán (Continuance Commitment):** Yếu tố này liên quan đến sự cam kết của nhân viên dựa trên các lý do thực tế và tính toán. Nhân viên có thể cảm thấy rằng rời bỏ tổ chức sẽ gây ra các tổn thất về tài chính, phúc lợi hoặc cơ hội thăng tiến, do đó họ chọn ở lại.

**Cam Kết Đạo Đức (Normative Commitment):** Đây là yếu tố liên quan đến sự cam kết của nhân viên dựa trên các giá trị đạo đức và trách nhiệm. Nhân viên

có thể cảm thấy rằng họ có nghĩa vụ phải trung thành với tổ chức vì tổ chức đã đầu tư vào họ hoặc vì những chuẩn mực xã hội mà họ tuân thủ.

Trong bối cảnh quốc tế, cách tiếp cận đa chiều này cũng cho thấy rằng lòng trung thành của nhân viên không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố kinh tế mà còn bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố văn hóa, xã hội và cá nhân. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các công ty đa quốc gia cần hiểu rõ sự đa dạng trong lòng trung thành của nhân viên ở các thị trường khác nhau.

#### ***b. Nghiên cứu của Lobo, M. A., & Gurnani, T (2008)***

Nghiên cứu này được thực hiện bởi Lobo và Gurnani (2008) tập trung vào mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên trong lĩnh vực bán lẻ. Các tác giả đã tiến hành một nghiên cứu thực nghiệm nhằm hiểu rõ cách mà sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Nghiên cứu chỉ ra rằng mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên có tác động lớn đến lòng trung thành của họ. Khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ có xu hướng ở lại lâu dài với tổ chức và cống hiến nhiều hơn.

Các yếu tố như môi trường làm việc, mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến, và chính sách đãi ngộ đều đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên sự hài lòng trong công việc và từ đó ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Nghiên cứu gợi ý rằng các nhà quản lý cần chú trọng đến việc cải thiện sự hài lòng trong công việc của nhân viên thông qua các chính sách nhân sự hợp lý, môi trường làm việc tích cực và các chương trình phát triển nghề nghiệp để tăng cường lòng trung thành của nhân viên.

#### ***1.1.4. Tóm tắt các nghiên cứu liên quan***

Bảng 1. 1 Tóm tắt các nghiên cứu liên quan

STT	Các yếu tố	Các nghiên cứu ở Việt Nam							Các nghiên cứu quốc tế			Tổng hợp
		Trần Văn Huynh (2016)	Nguyễn Thành Long (2016)	Chu Tiến Đạt (2021)	Võ Tiến Sĩ (2021)	L. N. Đoan Khôi & Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013)	Hà Nam Khánh Gia & Vũ Thị Kim Xuân. (2017)	L.N.Đoan Khôi & B.T.Minh Thu (2016)	Al-Emadi, A., & Marquardt, M (2007)	Lobo, M. A., & Gurnani, T (2008)	Roberts, N., & Green, T. (2023)	
1	Môi trường làm việc	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
2	Thu nhập	x	x	x	x	x		x		x	x	8
3	Cơ hội thăng tiến & Đào tạo	x	x	x	x		x	x	x			7
4	Trao quyền						x	x				2
5	Văn hóa doanh nghiệp							x				1
6	Lãnh đạo		x	x	x	x	x		x	x	x	8
7	Đặc điểm công việc	x										1
8	Đồng nghiệp		x		x		x			x	x	5
9	Thương hiệu tổ chức							x				1
10	Thách thức và sự thú vị						x					1

	trong công việc										
<b>11</b>	Sự công nhận	x					x	x			<b>2</b>
<b>12</b>	Phù hợp với mục tiêu tổ chức						x				<b>1</b>
<b>13</b>	Tính chất công việc				x						<b>1</b>
<b>14</b>	Hệ thống đánh giá và thực hiện công việc						x				<b>1</b>
<b>15</b>	Lòng trung thành của nhân viên						x				<b>1</b>
<b>16</b>	Bản chất công việc					x					<b>1</b>
<b>17</b>	Công bằng tổ chức							x			<b>1</b>
<b>18</b>	Gắn bó cảm xúc							x			<b>1</b>
<b>19</b>	Sự cam kết tổ chức									x	<b>1</b>
<b>20</b>	Hài lòng trong công việc									x	<b>1</b>

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

## **1.2. Giả thuyết nghiên cứu**

Kế thừa các lý thuyết và dựa trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu liên quan trước đây, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

### ***1.2.1. Môi trường làm việc***

Theo Armstrong (2017) môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên và thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên. Những yếu tố như sự linh hoạt trong công việc, sự công nhận, và sự hỗ trợ từ cấp trên được nhấn mạnh là các yếu tố quan trọng giúp gia tăng lòng trung thành của nhân viên.

Theo Hương (2018) môi trường làm việc tích cực, bao gồm không gian làm việc tiện nghi, hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp, và cơ hội phát triển nghề nghiệp, được chứng minh là những yếu tố quan trọng giúp tăng cường lòng trung thành của nhân viên. Những nhân viên cảm thấy hài lòng với môi trường làm việc của họ có xu hướng cam kết lâu dài với doanh nghiệp.

Theo Quang (2017) môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ, và đảm bảo sức khỏe là các yếu tố quyết định lòng trung thành của nhân viên trong ngành sản xuất. Nhân viên cảm thấy an tâm và được bảo vệ trong môi trường làm việc có xu hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H1: Môi trường làm việc có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.***

### ***1.2.2. Thu nhập***

Theo Ngọc (2017) thu nhập cao, cùng với các khoản thưởng và phúc lợi cạnh tranh, được xác định là yếu tố quan trọng giúp nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Nhân viên có mức thu nhập cao và ổn định có xu hướng trung thành hơn so với những người có thu nhập thấp hoặc không ổn định.

Theo Toàn (2019) Thu nhập cạnh tranh và cơ hội tăng lương đều đặn được xác định là các yếu tố then chốt thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên. Duy

mức thu nhập hấp dẫn và cơ hội tăng lương thường xuyên khiến nhân viên có xu hướng cam kết lâu dài với công ty.

Theo Minh (2020) mức lương cao và các phúc lợi tài chính bổ sung (như thưởng, cổ phiếu, và các khoản thưởng định kỳ,...) được chứng minh là các yếu tố quan trọng giữ chân nhân viên trong lĩnh vực tài chính. Nhân viên cảm thấy hài lòng với mức thu nhập và các khoản phúc lợi của họ có xu hướng gắn bó lâu dài với công ty. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H2: Thu nhập có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.***

### ***1.2.3. Cơ hội thăng tiến***

Theo Doe (2022) nhân viên có cơ hội tham gia vào các chương trình phát triển nghề nghiệp và thấy được lộ trình thăng tiến rõ ràng, lòng trung thành của họ với tổ chức gia tăng. Điều này là do cảm giác có cơ hội phát triển sự nghiệp và thăng tiến khiến nhân viên cảm thấy gắn bó hơn với tổ chức. Các tổ chức nên đầu tư vào các chương trình phát triển nghề nghiệp và rõ ràng trong việc lập kế hoạch thăng tiến để duy trì lòng trung thành của nhân viên.

Theo Brown (2021) nghiên cứu chỉ ra rằng cơ hội thăng tiến không chỉ giúp giữ chân nhân viên mà còn nâng cao sự cam kết tổ chức. Nhân viên có cảm giác rằng họ có thể tiến xa trong sự nghiệp sẽ có xu hướng cam kết nhiều hơn với tổ chức. Các tổ chức cần xây dựng và duy trì các lộ trình thăng tiến rõ ràng và công bằng để tăng cường cam kết và giữ chân nhân viên. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

Theo Nguyễn & Trần (2022) nghiên cứu này tập trung vào các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam và phân tích ảnh hưởng của các chương trình đào tạo và phát triển đến lòng trung thành của nhân viên. Nghiên cứu cho thấy rằng các chương trình đào tạo liên tục và phát triển kỹ năng có tác động tích cực đến sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên. Nhân viên cảm thấy được tổ chức đầu tư vào sự phát triển cá nhân của họ có xu hướng trung thành hơn. Các doanh

nghiệp sản xuất ở Việt Nam nên đầu tư vào các chương trình đào tạo chất lượng để giữ chân nhân viên. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H3: Cơ hội thăng tiến & Đào tạo có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.***

#### ***1.2.4. Lãnh đạo***

Theo Nguyễn & Vũ (2021) nghiên cứu đã chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi, với các yếu tố như tầm nhìn, truyền cảm hứng và sự quan tâm cá nhân, có thể làm tăng lòng trung thành của nhân viên.

Theo Johnson & Lee (2021) Nghiên cứu này xem xét vai trò của lãnh đạo đạo đức (ethical leadership) trong việc thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên. Cho thấy rằng lãnh đạo đạo đức, với các yếu tố như trung thực, công bằng và tôn trọng, có thể làm tăng lòng tin và lòng trung thành của nhân viên. Phong cách lãnh đạo dựa trên đạo đức có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực, từ đó tăng cường lòng trung thành của nhân viên. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H4: Lãnh đạo có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.***

#### ***1.2.5. Đồng nghiệp***

Theo Hanh & Tuấn (2020) sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên. Nhân viên cảm thấy được hỗ trợ sẽ gắn bó hơn với tổ chức, nhờ vào việc chia sẻ thông tin, giúp đỡ công việc và sự đồng cảm.

Theo Anh & Công (2019) Các mối quan hệ tích cực giữa đồng nghiệp làm tăng lòng trung thành của nhân viên, trong khi các mối quan hệ xung đột có thể giảm mức độ gắn bó. Nhân viên có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp thường hài lòng hơn và ít có khả năng rời bỏ tổ chức.

***Giả thuyết H5: Đồng nghiệp có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.***

### ***1.2.6. Trao quyền***

Theo Trần & Nguyễn (2019) nghiên cứu này tập trung vào các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ tại Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nghiên cứu cho thấy rằng việc trao quyền cho nhân viên thông qua việc tăng cường quyền tự chủ trong công việc và sự tham gia vào các quyết định chiến lược đã có tác động tích cực đến lòng trung thành của họ. Nhân viên cảm thấy được trao quyền thường có sự cam kết cao hơn với tổ chức và ít có xu hướng rời bỏ công ty.

Trao quyền là một yếu tố quan trọng giúp tăng cường lòng trung thành của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp tại Việt Nam, đặc biệt khi kết hợp với các chiến lược quản lý nhân sự phù hợp. Giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

***Giả thuyết H6: Trao quyền có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.***

### **1.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Từ các giả thuyết ở trên mô hình nghiên cứu được đề xuất là:

❖ Giả thuyết H1: Môi trường làm việc có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

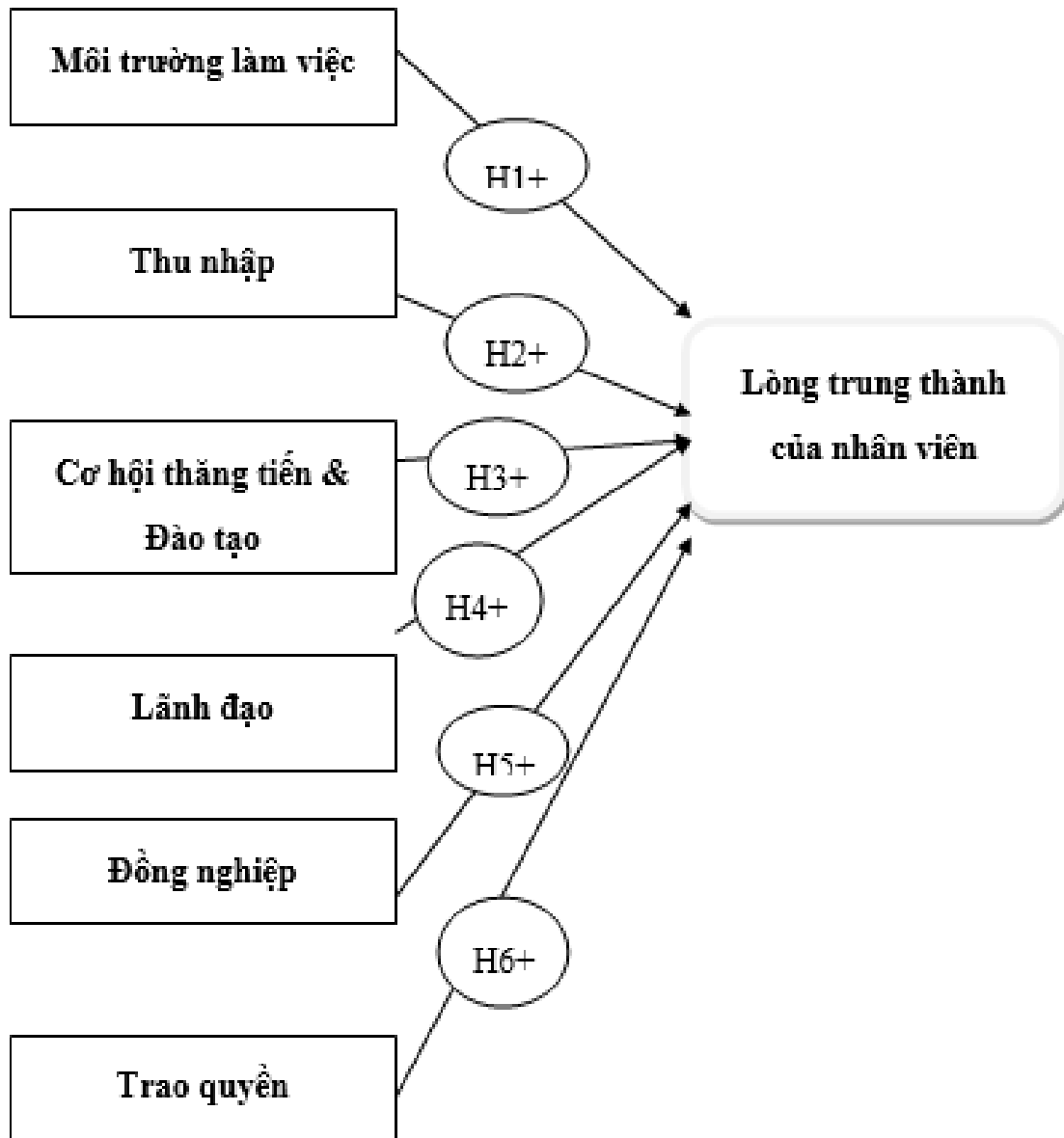
❖ Giả thuyết H2: Thu nhập có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

❖ Giả thuyết H3: Cơ hội thăng tiến & Đào tạo có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

❖ Giả thuyết H4: Lãnh đạo có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

❖ Giả thuyết H5: Đồng nghiệp có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

❖ Giả thuyết H6: Trao quyền có tác động trực tiếp và tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

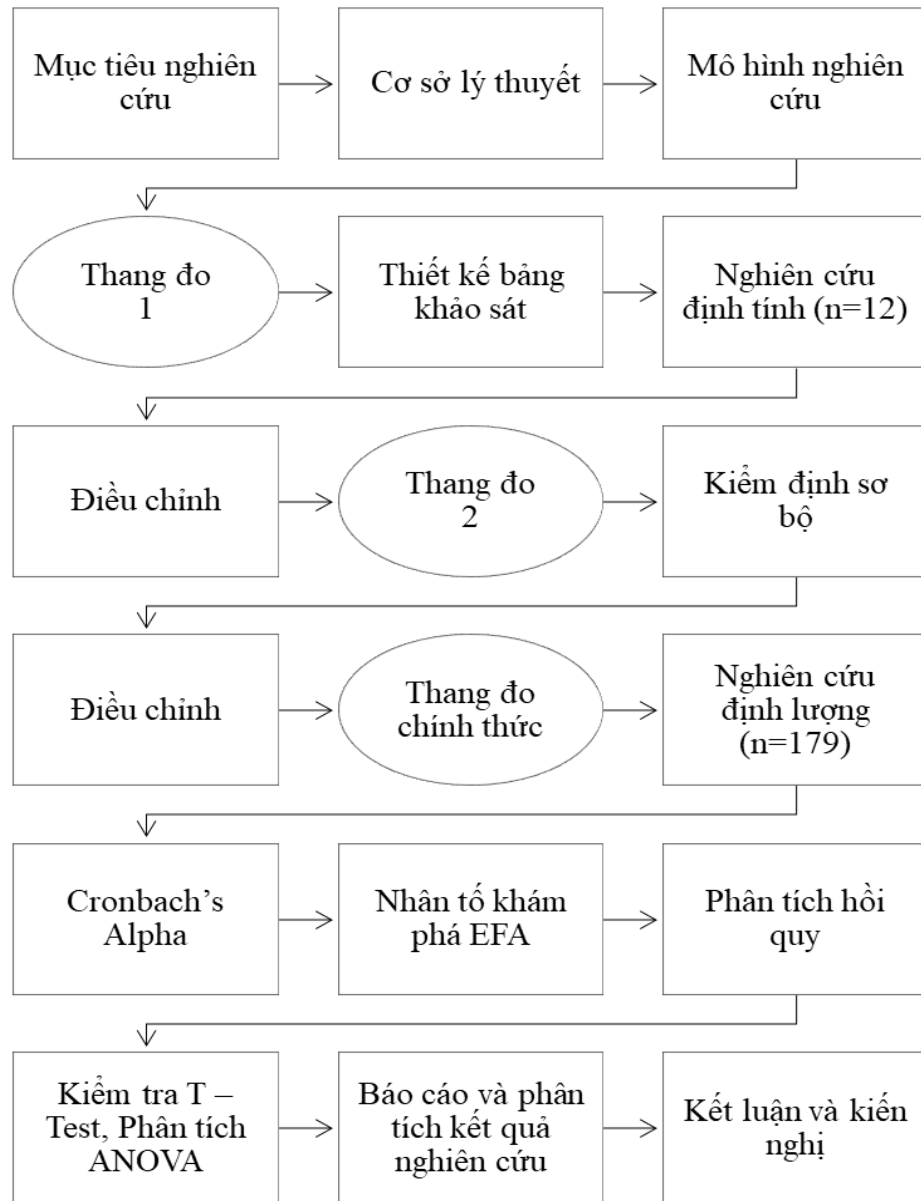


Sơ đồ 1. 1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

## 1.4. Thiết kế nghiên cứu

### 1.4.1. Quy trình nghiên cứu



Sơ đồ 1. 2 Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 1.4.2. Thiết kế thang đo

Ngoài việc tổng quan cơ sở lý thuyết và các công trình nghiên cứu trước (Phụ lục 1) để xây dựng và thiết kế thang đo một cách hiệu quả, thì tác giả còn tham khảo các ý kiến và khuyến nghị của giảng viên hướng dẫn. Kết quả thiết kế thang đo được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 1. 2 Bảng thiết kế thang đo

Mã hóa	Diễn giải	Tài liệu tham khảo
<b>Môi trường làm việc (MT)</b>		
MT1	Môi trường làm việc ở Calen đảm bảo an toàn	Thu & Khôi (2016)
MT2	Nhân viên Calen được trang bị tốt, với đầy đủ cơ sở vật chất và tiện nghi	
MT3	Văn hóa doanh nghiệp tại Calen tích cực tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết và thân thiện.	
MT4	Thời gian làm việc ở Calen linh hoạt, cho phép nhân viên có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân	
MT5	Môi trường làm việc ở Calen luôn khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới	
MT6	Thủ tục hành chính, quy trình phê duyệt ở Calen được đơn giản hóa	
<b>Thu nhập (TN)</b>		
TN1	Mức lương ở Calen phù hợp với công sức đóng góp	Thu & Khôi (2016)
TN2	Nhân viên được Calen đóng đầy đủ các loại bảo hiểm	
TN3	Hệ thống lương thưởng ở Calen công bằng	

TN4	Tại Calen có các phúc lợi và đãi ngộ hấp dẫn cho nhân viên	
TN5	Mức lương ở Calen cạnh tranh so với các công ty cùng ngành	
TN6	Nhân viên nhận được lương tháng 13, tiền thưởng lễ, tết	
<b>Cơ hội thăng tiến &amp; Đào tạo (CH)</b>		
CH1	Chương trình đào tạo tại Calen phù hợp với nhân viên	Long (2016), Khôi & Phương (2013)
CH2	Nhân viên tại Calen có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	
CH3	Chính sách thăng tiến công bằng	
CH4	Lộ trình thăng tiến tại Calen rõ ràng, cụ thể	
CH5	Calen rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	
<b>Lãnh đạo (LD)</b>		
LD1	Lãnh đạo tại Calen luôn hỗ trợ định hướng mục tiêu làm việc nhân viên	Long (2016)
LD 2	Lãnh đạo tại Calen duy trì giao tiếp mở	
LD3	Luôn lắng nghe và phản hồi ý kiến của nhân viên	
LD 4	Giải quyết xung đột một cách công bằng, hiệu quả	
LD 5	Khuyến khích và động viên để nhân viên có thể hoàn thành mục tiêu	
<b>Đồng nghiệp (DN)</b>		
DN1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ và hợp tác trong công việc	Long (2016)
DN2	Mối quan hệ đồng đội tốt, hòa đồng và thân	

	thiện giữa các đồng nghiệp	
DN3	Tại Calen tất cả các nhân viên luôn giao tiếp mở với nhau	
DN4	Luôn hỗ trợ trong các tình huống khó khăn trong công việc	
DN5	Tại Calen đồng nghiệp luôn chia sẻ những kiến thức, kỹ năng giúp nâng cao năng lực	
<b>Trao quyền (TQ)</b>		
TQ1	Tại Calen nhân viên được tự do đưa ra ý tưởng, giải pháp	Thu & Khôi (2016)
TQ2	Luôn cho phép nhân viên đưa ra quyết định và tự quản lý công việc của mình	
TQ3	Nhân viên có đầy đủ tài nguyên và hỗ trợ khi được trao quyền	
TQ4	Cung cấp cơ hội để nhân viên phát triển kỹ năng và học hỏi trong quá trình thực hiện quyền hạn	
<b>Lòng trung thành (TT)</b>		
TT1	Tôi hài lòng với công việc hiện tại	Thu & Khôi (2016)
TT2	Công việc mang lại cho tôi niềm vui.	
TT3	Nhân viên muốn làm việc lâu dài tại công ty	
TT4	Nhân viên sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.	

*(Nguồn tác giả tổng hợp)*

### **1.4.3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **1.4.3.1. Nghiên cứu định tính**

Mục tiêu của nghiên cứu là để khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của Nhân viên tại Calen. Nghiên cứu định tính này cũng nhằm làm

cơ sở để điều chỉnh thang đo trong nghiên cứu cho phù hợp với bối cảnh tại Calen. Từ đó, sẽ đề xuất mô hình nghiên cứu và thang đo điều chỉnh để thực hiện nghiên cứu định lượng.

Tác giả áp dụng phương pháp thảo luận nhóm với các câu hỏi đã được chuẩn bị sẵn để dẫn dắt cuộc thảo luận. Phần đầu của dàn bài thảo luận nhóm bao gồm những câu hỏi nhằm khám phá thêm các yếu tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên tại công ty Calen và đồng thời khẳng định lại các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Phần thứ hai của dàn bài thảo luận nhóm chứa các câu hỏi yêu cầu các thành viên đánh giá thang đo các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đề xuất để xem xét sự ảnh hưởng của chúng đến sự hài lòng của nhân viên tại Calen.

***Kết quả nghiên cứu định tính:***

Tác giả đã tổ chức buổi phỏng vấn trao đổi sâu với 12 nhân sự đang làm việc tại Calen gồm: 2 trưởng phòng, 2 trưởng nhóm, 3 chuyên viên, 5 nhân viên làm việc tại Calen (Phụ lục 3). Cách thức tiến hành, tác giả chọn 12 nhân sự đang đang làm việc tại Calen, sau đó tác giả đã tiến hành hẹn gặp và trao đổi, nơi hẹn là phòng họp lầu 1 tại công ty Calen. Trước khi trao đổi tác giả đã gửi bảng câu hỏi định tính cho tất cả thành viên tham gia buổi trao đổi nhằm mục đích để buổi trao đổi diễn ra thuận lợi. Đồng thời, các thành viên tham gia cũng đã đồng thuận rằng mô hình nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên tại Calen nên bao gồm 7 yếu tố chính: Môi trường làm việc, Thu nhập, Cơ hội thăng tiến & Đào tạo, Lãnh đạo, Đồng nghiệp, Trao quyền, Lòng trung thành. Các thang đo ban đầu được tác giả xây dựng dựa trên việc tổng hợp và kế thừa từ các nghiên cứu trước đó (Phụ lục 1). Sau khi hoàn thiện thang đo tác giả tiến hành thảo luận nhóm. Kết quả sau nghiên cứu định tính là:

Bảng 1. 3 Tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính

STT	Thang đo	Tổng số biến ban	Số biến bổ sung/điều	Số biến giữ	Số biến bị loại	Tổng số
-----	----------	------------------	----------------------	-------------	-----------------	---------

		<b>đầu</b>	<b>chỉnh</b>	<b>nguyên</b>	<b>bỏ</b>	<b>biến</b>
1	Môi trường làm việc (MT)	6	0	6	0	6
2	Thu nhập (TN)	6	0	5	1	5
3	Cơ hội thăng tiến & Đào tạo (CH)	5	0	4	1	4
4	Lãnh đạo (LD)	5	0	4	1	4
5	Đồng nghiệp (DN)	5	0	4	1	4
6	Trao quyền (TQ)	4	0	4	0	4
7	Lòng trung thành (TT)	4	0	4	0	4
<b>Tổng</b>		<b>35</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>31</b>

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Thang đo yếu tố “Môi trường làm việc” được tham khảo từ thang đo gốc của Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2016) ban đầu gồm 6 biến quan sát. Sau khi thảo luận nhóm thì ý kiến đưa ra rằng không loại bỏ hay sửa đổi bất kì biến nào trong 7 biến quan sát thang đo yếu tố “Môi trường làm việc”.

Thang đo yếu tố “Thu nhập” được tham khảo từ thang đo gốc của Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2016) ban đầu gồm 6 biến quan sát. Sau khi thảo luận nhóm thì ý kiến đề xuất loại bỏ biến quan sát “Mức lương ở Calen phụ

hợp với công sức đóng góp” vì biến này có nội dung trùng lặp “Hệ thống lương thưởng ở Calen công bằng”. Sau khi thảo luận nhóm thì thang đo yếu tố “Thu nhập” còn lại 5 biến quan sát.

Thang đo yếu tố “Cơ hội thăng tiến & Đào tạo” được tham khảo từ thang đo gốc của Nguyễn Thành Long (2016), Lê Nguyễn Đoan Khôi và Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013) ban đầu gồm 5 biến quan sát. Sau khi thảo luận nhóm thì ý kiến đề xuất loại bỏ biến quan sát “Chính sách thăng tiến công bằng” vì biến này có nội dung trùng lặp “Lộ trình thăng tiến tại Calen rõ ràng, cụ thể”. Sau khi thảo luận nhóm thì thang đo yếu tố “Cơ hội thăng tiến & Đào tạo” còn lại 4 biến quan sát.

Thang đo yếu tố “Lãnh đạo” được tham khảo từ thang đo gốc của Nguyễn Thành Long (2016) ban đầu gồm 5 biến quan sát. Sau khi thảo luận nhóm thì ý kiến đề xuất loại bỏ biến quan sát “Khuyến khích và động viên để nhân viên có thể hoàn thành mục tiêu” vì biến này có nội dung trùng lặp “Lãnh đạo tại Calen luôn hỗ trợ định hướng mục tiêu làm việc nhân viên”. Sau khi thảo luận nhóm thì thang đo yếu tố “Lãnh đạo” còn lại 4 biến quan sát.

Thang đo yếu tố “Đồng nghiệp” được tham khảo từ thang đo gốc của Nguyễn Thành Long (2016) ban đầu gồm 5 biến quan sát. Sau khi thảo luận nhóm thì ý kiến đề xuất loại bỏ biến quan sát “Tại Calen tất cả các nhân viên luôn giao tiếp mở với nhau” vì biến này có nội dung trùng lặp “Mối quan hệ đồng đội tốt, hòa đồng và thân thiện giữa các đồng nghiệp”. Sau khi thảo luận nhóm thì thang đo yếu tố “Đồng nghiệp” còn lại 4 biến quan sát.

Thang đo yếu tố “Trao quyền” được tham khảo từ thang đo gốc của Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoan Khôi (2016) ban đầu gồm 4 biến quan sát. Sau khi thảo luận nhóm thì ý kiến đưa ra rằng không loại bỏ hay sửa đổi bất kì biến nào trong 4 biến quan sát thang đo yếu tố “Trao quyền”

Thang đo yếu tố “Lòng trung thành” được tham khảo từ thang đo gốc của Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoan Khôi (2016) ban đầu gồm 4 biến quan sát.

Sau khi thảo luận nhóm thì ý kiến đưa ra rằng không loại bỏ hay sửa đổi bất kì biến nào trong 4 biến quan sát thang đo yếu tố “Lòng trung thành”.

#### *1.4.3.2. Nghiên cứu định lượng*

Nghiên cứu định lượng thông qua bảng câu hỏi khảo sát là một phương pháp phổ biến trong nghiên cứu khoa học, cho phép thu thập dữ liệu số liệu từ một số lượng lớn đối tượng. Quá trình này bắt đầu bằng việc xây dựng bảng câu hỏi với các câu hỏi được thiết kế để đo lường các khía cạnh cụ thể của hiện tượng nghiên cứu, chẳng hạn như ý kiến, thái độ, hành vi hoặc đặc điểm nhân khẩu học của người trả lời. Tiếp theo, bảng câu hỏi được thiết kế với các câu hỏi cụ thể, dễ hiểu, thường sử dụng thang đo Likert hoặc câu hỏi lựa chọn, đảm bảo chúng liên quan trực tiếp đến mục tiêu nghiên cứu. Sau đó, quần thể nghiên cứu được xác định và chọn mẫu sao cho đại diện, đảm bảo tính khả thi của nghiên cứu. Bảng câu hỏi được phân phối qua nhiều kênh như trực tiếp, email hoặc công cụ trực tuyến, với mục tiêu thu thập tỷ lệ phản hồi cao để đảm bảo độ chính xác của dữ liệu. Khi dữ liệu được thu thập, tác giả sẽ mã hóa và phân tích bằng một số công cụ thống kê. Kết quả nghiên cứu được trình bày một cách rõ ràng bằng bảng biểu và biểu đồ, kèm theo diễn giải chi tiết và kết luận, từ đó đưa ra các khuyến nghị hoặc định hướng cho nghiên cứu tiếp theo. Cuối cùng, nghiên cứu được xem xét kỹ lưỡng để phát hiện bất kỳ sai sót nào và đề xuất các cải tiến cho những nghiên cứu tương lai.

#### *1.4.4. Cỡ mẫu và phương pháp lấy mẫu*

##### *1.4.4.1. Cỡ mẫu*

Dựa vào nội dung nghiên cứu, tác giả lựa chọn 6 vấn đề chính ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương Mại Calen, mỗi yếu tố có ít nhất 3 biến quan sát.

Theo Hair và cộng sự (2014), cỡ mẫu phù hợp cho nghiên cứu định lượng phụ thuộc vào loại phân tích và phương pháp nghiên cứu cụ thể. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) cỡ mẫu tốt nhất trong tỷ lệ 5:1

đến 10:1 lần số lượng biến quan sát. Bảng khảo sát chính thức bao gồm 27 câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 (trương ứng với 31 biến quan sát thuộc 6 yếu tố) và áp dụng tỷ lệ 5:1 cỡ mẫu tối thiểu phải thu thập là 155 mẫu.

#### *1.4.4.2. Phương pháp chọn mẫu*

Trong nghiên cứu này, phương pháp chọn mẫu phi xác suất được sử dụng là chọn mẫu thuận tiện. Phương pháp này chọn phần tử dựa trên sự thuận tiện và dễ tiếp cận, nhằm đơn giản hóa quá trình thu thập thông tin và giảm thiểu chi phí. Để thu thập dữ liệu cho mô hình nghiên cứu đề xuất, tác giả đã chọn sử dụng Google Drive Form. Việc sử dụng công cụ này hỗ trợ hiệu quả trong việc quản lý và phân tích dữ liệu, đồng thời đảm bảo quá trình thu thập thông tin được thực hiện một cách thuận tiện và nhanh chóng.

#### *1.4.5. Phương pháp xử lý số liệu*

##### *1.4.5.1. Thống kê mô tả*

Tác giả sử dụng công cụ thống kê mô tả để kiểm tra và mô tả mẫu dữ liệu thu thập được, nhằm phát hiện các lỗi có thể xảy ra trong quá trình nhập liệu vào phần mềm, chẳng hạn như thiếu mẫu hoặc dữ liệu không hợp lệ. Phương pháp thống kê mô tả cũng được áp dụng để thống kê các thông tin cơ bản của nhân viên, bao gồm giới tính, nhóm tuổi, thu nhập, trình độ chuyên môn, và các yếu tố khác.

Thông qua thống kê mô tả, tác giả có thể phân tích sự phân bố của mẫu dữ liệu, xác định các giá trị trung bình, giá trị tối thiểu (min), và giá trị tối đa (max) của từng biến. Điều này giúp đảm bảo rằng các dữ liệu được phân tích là chính xác và đáng tin cậy, đồng thời cung cấp cái nhìn rõ ràng về các đặc điểm của mẫu, từ đó hỗ trợ việc đưa ra các phân tích và kết luận chính xác hơn về vấn đề nghiên cứu.

##### *1.4.5.2. Đánh giá độ tin cậy và đánh giá thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha*

Các thang đo trong nghiên cứu được đánh giá độ tin cậy bằng cách sử dụng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha. Đây là một phương pháp quan trọng giúp loại bỏ

các biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu. Theo Hoàng Trọng (2008), thang đo có hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên được xem là đạt yêu cầu và có thể sử dụng được trong phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS. Hệ số này giúp đảm bảo rằng các thang đo có độ tin cậy cao, góp phần nâng cao chất lượng và độ chính xác của các kết quả nghiên cứu.

#### *1.4.5.3. Đánh giá độ tin cậy và đánh giá thang đo bằng hệ số tương quan biến tổng (Item - total correlation)*

Hệ số tương quan điểm là chỉ số đo lường mức độ tương quan giữa mỗi biến quan sát và tổng điểm của các biến khác trong cùng một thang đo. Nếu hệ số tương quan điểm cao, điều đó cho thấy biến quan sát có mối tương quan mạnh với các biến khác trong nhóm và đóng góp tốt vào cấu trúc của thang đo.

Ngược lại, nếu hệ số tương quan điểm nhỏ hơn 0,3, biến quan sát đó có thể bị loại ra khỏi mô hình. Điều này vì biến có hệ số tương quan điểm thấp cho thấy mối tương quan kém với các biến khác trong cùng nhóm, dẫn đến việc giảm chất lượng và tính đồng nhất của thang đo. Việc loại bỏ những biến này giúp cải thiện độ tin cậy của thang đo và đảm bảo rằng các biến trong mô hình có mức độ tương quan phù hợp với nhau.

#### *1.4.5.4. Phân tích yếu tố khám phá (EFA)*

Phương pháp phân tích yếu tố là công cụ quan trọng trong việc rút gọn và tóm tắt dữ liệu, giúp xác định các cấu trúc tiềm ẩn trong dữ liệu bằng cách nhóm các biến quan sát thành các yếu tố chung. Phân tích yếu tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) là kỹ thuật được sử dụng để giảm số lượng biến bằng cách nhóm các biến tương quan cao vào cùng một yếu tố. Để đảm bảo ý nghĩa thống kê của phân tích yếu tố, các chỉ tiêu sau đây thường được đánh giá:

Kiểm định trị số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): là chỉ số để đánh giá sự thích hợp của dữ liệu cho phân tích yếu tố. Trị số KMO nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1,0 được coi là phù hợp; nếu trị số nhỏ hơn 0,5, phân tích yếu tố có thể không thích hợp với dữ liệu.

Trong phân tích nhân tố, Eigenvalue là một cách được sử dụng để xác định số lượng các nhân tố cần giữ lại trong mô hình. Chỉ những nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1 mới được giữ lại, vì Eigenvalue đại diện cho lượng biến thiên mà nhân tố đó giải thích được. Nếu một nhân tố có Eigenvalue nhỏ hơn 1, nhân tố đó không có giá trị trong việc tóm tắt thông tin tốt hơn một biến gốc, bởi vì sau khi chuẩn hóa, mỗi biến gốc có phương sai là 1. Do đó, các nhân tố với Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ bị loại bỏ khỏi mô hình để đảm bảo tính hiệu quả và hợp lý trong phân tích.

Một phân quan trọng trong kết quả phân tích nhân tố là ma trận nhân tố, hay ma trận nhân tố sau khi các nhân tố được xoay. Hệ số tải nhân tố (Factor loading) trong ma trận này biểu thị mức độ tương quan giữa các biến quan sát và các nhân tố tiềm ẩn. Hệ số tải càng cao, biến quan sát đó càng có liên hệ chặt chẽ với nhân tố mà nó được gán. Việc xoay ma trận nhân tố giúp tối đa hóa sự rõ ràng của các mối tương quan này, làm cho cấu trúc nhân tố dễ hiểu hơn và tăng cường khả năng giải thích các nhân tố trong mô hình.

Kiểm định Bartlett's là một đại lượng thống kê được sử dụng để kiểm tra giả thuyết rằng các biến trong tập dữ liệu không có tương quan với nhau trong tổng thể. Mục đích của kiểm định này là để xác định xem dữ liệu có phù hợp cho phân tích nhân tố hay không. Nếu kết quả kiểm định Bartlett's có ý nghĩa thống kê ( $\text{sig Bartlett's Test} < 0,05$ ), điều này cho thấy rằng các biến trong tập dữ liệu có tương quan với nhau đủ mạnh để tiến hành phân tích nhân tố. Ngược lại, nếu không có sự tương quan đáng kể giữa các biến, phân tích nhân tố có thể không thích hợp cho dữ liệu này.

#### *1.4.5.5. Phân tích hồi quy tuyến tính bội*

Phân tích hồi quy tuyến tính bội là một phương pháp thống kê được sử dụng để xác định mối quan hệ giữa một biến phụ thuộc (biến kết quả) và hai hoặc nhiều biến độc lập (biến dự đoán). Phương pháp này cho phép ước lượng ảnh hưởng của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc, từ đó giúp dự đoán giá trị của biến phụ thuộc dựa trên các giá trị của các biến độc lập.

Phương trình hồi quy tuyến tính bội có dạng như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \epsilon$$

Trong đó:

- Y là biến phụ thuộc thể hiện lòng trung thành của nhân viên.
- X<sub>1</sub> Biến độc lập về Môi trường làm việc
- X<sub>2</sub> Biến độc lập về Thu nhập
- X<sub>3</sub> Biến độc lập về Cơ hội thăng tiến & Đào tạo
- X<sub>4</sub> Biến độc lập về Lãnh đạo
- X<sub>5</sub> Biến độc lập về Đồng nghiệp
- X<sub>6</sub> Biến độc lập về Trao quyền
- $\beta_0$  là hằng số hồi quy (intercept).
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ : là các hệ số hồi quy của các biến độc lập, thể hiện mức độ ảnh hưởng của mỗi biến độc lập lên biến phụ thuộc.
- $\epsilon$  là sai số (residual), đại diện cho sự sai lệch giữa giá trị dự đoán và giá trị thực tế của biến phụ thuộc.

#### 1.4.5.6. Kiểm định ANOVA

Phương pháp kiểm định ANOVA (Analysis of Variance) được sử dụng để xác định ảnh hưởng của các biến định tính như: địa điểm làm việc, giới tính, độ tuổi, thâm niên làm việc, phòng ban làm việc. Trong nghiên cứu này, phương pháp phân tích phương sai một yếu tố (One way ANOVA) được áp dụng để kiểm tra xem có sự khác biệt hay không trong các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen giữa các nhóm nhân viên khác nhau.

Mục tiêu của việc phân tích ANOVA là xác định liệu sự khác biệt giữa các nhóm này có ý nghĩa thống kê hay không, từ đó giúp hiểu rõ hơn về tác động của các biến định tính đến động lực làm việc.

Một số giả định khi thực hiện phân tích ANOVA bao gồm:

Các nhóm so sánh phải độc lập và được chọn một cách ngẫu nhiên: Điều này đảm bảo rằng các nhóm nhân viên được so sánh không có sự liên hệ nào có thể làm lệch kết quả phân tích.

Các nhóm so sánh phải có phân phối chuẩn: Điều kiện này yêu cầu dữ liệu trong mỗi nhóm phải gần với phân phối chuẩn, đặc biệt là khi cỡ mẫu không lớn.

Phương sai của các nhóm so sánh phải đồng nhất: Giả định này yêu cầu phương sai giữa các nhóm không có sự khác biệt đáng kể, để kết quả phân tích ANOVA được chính xác và có ý nghĩa.

Phân tích ANOVA là một công cụ hữu ích để so sánh nhiều nhóm cùng một lúc và xác định xem các yếu tố định tính có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc hay không, giúp làm sáng tỏ các mối quan hệ phức tạp trong nghiên cứu.

#### *1.4.7. Thiết kế khảo sát*

Bảng hỏi trong nghiên cứu này được thiết kế xoay quanh 6 yếu tố đã được đề cập trước đó. Mở đầu bảng hỏi là câu hỏi gạn lọc: “Bạn có phải là nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ Phần Thương mại Calen không?”. Nếu người tham gia trả lời “Đúng”, họ sẽ tiếp tục tham gia khảo sát; ngược lại, nếu trả lời “Sai”, quá trình khảo sát sẽ kết thúc và biểu mẫu được gửi đi.

Các câu hỏi thu thập thông tin chung bao gồm những mục như “Địa điểm làm việc”, “Giới tính”, “Thâm niên làm việc”, “Độ tuổi”, “Phòng ban làm việc”. Ngoài trừ phần câu hỏi gạn lọc và thông tin chung, toàn bộ các câu hỏi khảo sát còn lại đều được thiết kế theo thang đo Likert 5 điểm. Bảng hỏi này được điều chỉnh và xây dựng dựa trên tổng quan các tài liệu nghiên cứu trước đây và đã qua quá trình hiệu chỉnh để phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Toàn bộ bảng hỏi được thiết kế bằng tiếng Việt, bởi hầu hết các đối tượng tham gia khảo sát là nhân viên của Công ty Cổ Phần Thương mại Calen đều là người Việt Nam với các mức độ như sau:

- 1 là “Hoàn toàn không đồng ý”

- 2 là “Không đồng ý”
- 3 là “Trung lập”
- 4 là “Đồng ý”
- 5 là “Hoàn toàn đồng ý”

#### 1.4.8. Đối tượng nghiên cứu

Dựa trên mục tiêu của đề tài nghiên cứu, các thông tin về đối tượng nghiên cứu được xác định như sau:

- Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương Mại Calen
- Đối tượng khảo sát: nhân viên đang làm việc ở công ty Cổ phần Thương mại Calen
- Phạm vi nghiên cứu: Công ty Cổ phần Thương mại Calen.

#### 1.4.9. Kế hoạch thu thập dữ liệu

Bảng 1. 4 Kế hoạch thu thập dữ liệu

<b>Công việc</b>	<b>Thời gian thực hiện</b>
Gửi phiếu bảng câu hỏi thảo luận nhóm	28/07/2024 -03/08/2024
Tổng hợp, kiểm tra kết quả phiếu điều tra	04/08/2024 – 07/08/2024
Hiệu chỉnh thang đo	08/08/2024 – 09/08/2024
Tạo phiếu khảo sát trên Google Drive Form	10/08/2024 -12/08/2024
Tổng hợp dữ liệu, mã hóa, kiểm tra kết quả phiếu điều tra	13/08/2024 – 20/08/2024
Dùng phần mềm SPSS phân tích các phương	21/08/2024 – 27/08/2024

pháp đã đề ra	
Rút ra kết luận và nhận xét. Đề xuất và giải pháp	27/08/2024 – 30/08/2024

*(Nguồn: Tác giả tổng hợp)*

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI CALEN**

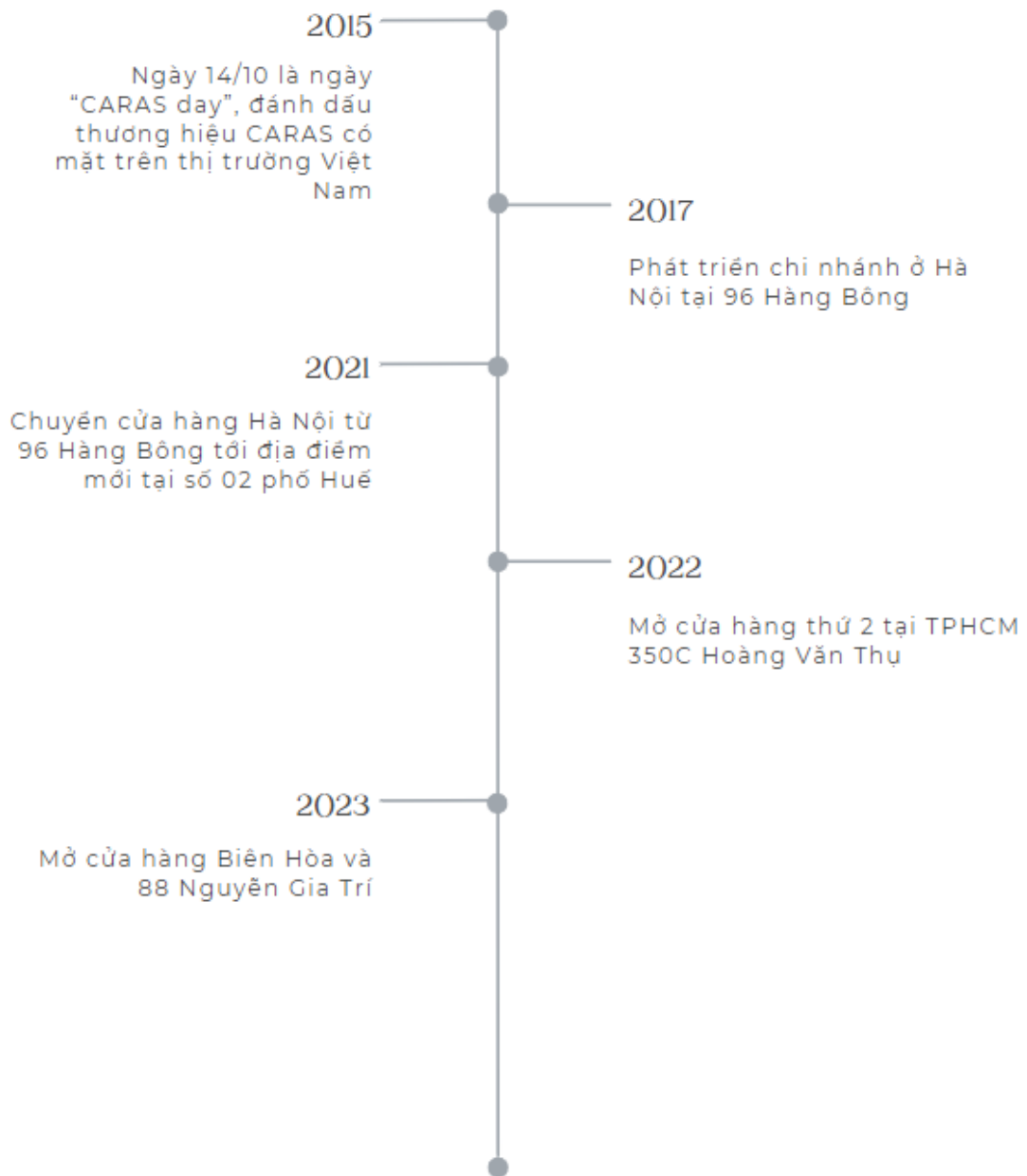
### **2.1. Tổng quan về Công ty Cổ Phần Thương mại Calen**

#### ***2.1.1. Giới thiệu chung***

Công ty Cổ phần Thương mại Calen (Calen) là đơn vị sở hữu hệ sinh thái cung cấp giải pháp bảo vệ thị lực trong lĩnh vực Kính áp tròng và Kính gọng hàng đầu trên thị trường hiện nay. Nhãn hàng đầu tiên sở hữu kính áp tròng cỡ nhỏ an toàn và chuẩn với mắt của người châu Á. Một trong những thương hiệu dẫn đầu thị trường về kính áp tròng tích hợp công nghệ hiện đại, tiên tiến nhất để mang đến đôi mắt sáng khỏe cho khách hàng. Với nhiều thế mạnh về sản phẩm và dịch vụ, CALEN mỗi năm thu hút hơn 100,000 khách hàng. CARASE là thương hiệu cung cấp Kính áp tròng được sản xuất theo tiêu chuẩn của Mỹ, hơn 8 năm hoạt động trên thị trường, cung cấp dịch vụ đo, khám mắt bởi các bác sĩ và khúc xạ viên có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực về mắt. DIXON là thương hiệu mắt kính giúp phòng ngừa và kiểm soát cận thị. Dem lại giải pháp cận thị tối ưu và phù hợp với mọi phong cách cho nhiều đối tượng khách hàng.

#### ***2.1.2. Lịch sử hình thành***

# LỊCH SỬ HÌNH THÀNH



Hình 2. 1 Lịch sử hình thành

(Nguồn phòng Nhân sự)

## **Giai đoạn 1: 2015 – 2022**

### **2015:**

- **Thành lập Calen:**

- Calen được thành lập vào năm 2015 bởi hai người bạn thân với mong muốn mang đến cho người Việt Nam những sản phẩm kính áp tròng chất lượng Mỹ.

- Xuất phát từ niềm đam mê và mong muốn đem đến cho người Việt những sản phẩm chất lượng và có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.

- Công ty tập trung vào thương hiệu kính áp tròng có DIA, GDIA phù hợp với đôi mắt của người Việt, đảm bảo chất lượng và an toàn cho người sử dụng.

### **2017 - 2022:**

- **Phát triển hệ thống cửa hàng:**

- Trong giai đoạn này, Calen tập trung vào việc phát triển hệ thống cửa hàng trên toàn quốc, mở rộng mạng lưới phân phối và tiếp cận khách hàng tiềm năng.

- Công ty khai trương các cửa hàng tại các thành phố lớn như Hà Nội, TP.HCM,...

- Việc mở rộng hệ thống cửa hàng giúp Calen tiếp cận được lượng khách hàng đông đảo, tăng doanh thu bán hàng và khẳng định vị thế thương hiệu trên thị trường.

- **Đa dạng hóa sản phẩm:**

- Bên cạnh kính áp tròng, Calen còn mở rộng sang các sản phẩm chăm sóc mắt khác như nước mắt nhân tạo, dung dịch vệ sinh kính áp tròng, nhỏ Mắt, nước ngâm Lens,...

- Việc đa dạng hóa sản phẩm giúp Calen đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, tăng doanh thu và khẳng định vị thế là nhà cung cấp các sản phẩm chăm sóc mắt uy tín, đem đến những sản phẩm chất lượng nhất cho khách hàng

- **Tăng cường hoạt động marketing:**

- Calen đầu tư mạnh mẽ vào các hoạt động marketing để quảng bá thương hiệu và sản phẩm đến khách hàng.
- Công ty sử dụng đa dạng các kênh truyền thông như mạng xã hội, website, influencer marketing,... để tiếp cận khách hàng tiềm năng.
- Các hoạt động marketing hiệu quả giúp Calen thu hút được lượng khách hàng đông đảo, tăng nhận diện thương hiệu và thúc đẩy doanh thu bán hàng.

## **Giai đoạn 2: 2023 - Nay**

- **Ra mắt thương hiệu Dixon:**

- Năm 2023 đánh dấu bước chuyển mình quan trọng của Calen với việc ra mắt thương hiệu kính gọng Dixon.
- Dixon tập trung vào phân phối các sản phẩm gọng kính thời trang và chất lượng, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.
- Việc ra mắt Dixon giúp Calen mở rộng sang phân khúc thị trường mới, tăng cường doanh thu và khẳng định vị thế là nhà cung cấp các sản phẩm liên quan đến mắt toàn diện.

- **Phát triển kênh bán hàng trực tuyến:**

- Nhận thức được tiềm năng to lớn của thương mại điện tử, Calen đẩy mạnh phát triển kênh bán hàng trực tuyến trong giai đoạn này.
- Công ty xây dựng website bán hàng chuyên nghiệp, tiện lợi, đồng thời hợp tác với các sàn thương mại điện tử lớn như Shopee, Lazada, Tik Tok,...
- Kênh bán hàng trực tuyến giúp Calen tiếp cận được khách hàng tiềm năng trên toàn quốc, tăng doanh thu bán hàng và tiết kiệm chi phí vận hành.

❖ *Địa chỉ các cửa hàng của Calen:*

**Trụ sở chính:** 350C Hoàng Văn Thụ, Phường 4, Tân Bình, Hồ Chí Minh.

**Hệ thống cửa hàng:**



619 Nguyễn Đình Chiểu  
P.2 - Q.3

[www.caraslens.com](http://www.caraslens.com)



350C Hoàng Văn Thụ  
P.4 - Q. Tân Bình



88 Nguyễn Gia Trí,  
P.25 - Q. Bình Thạnh



02 Phố Huế -  
Q. Hoàn Kiếm - Hà Nội

[www.dixon.vn](http://www.dixon.vn)

Hình 2. 2 Hệ thống cửa hàng Calen

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

**2.1.3. Sơ lược về công ty Calen**

- **Tên công ty:** CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI CALEN
- **Tên quốc tế:** CALEN TRADING JOINT STOCK COMPANY
- **Tên viết tắt:** CALEN JSC
- **Logo**



Hình 2. 3 Logo Calen

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

- **Trụ sở chính:** 350C Hoàng Văn Thụ, Phường 4, Tân Bình, Hồ Chí Minh
- **Mã số thuế:** 0317006667

- **Ngành nghề:**
  - Bán buôn đồ dùng khác cho gia đình. Chi tiết: Bán buôn nước hoa, hàng mỹ phẩm và chế phẩm vệ sinh. Bán buôn dụng cụ y tế.
  - Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác. Chi tiết: Bán buôn máy móc, thiết bị y tế
  - Bán buôn chuyên doanh khác chưa được phân vào đâu. Chi tiết: Bán buôn mắt kính và phụ kiện các loại
  - Bán lẻ hàng hóa khác mới trong các cửa hàng chuyên doanh. Chi tiết: Bán lẻ kính đeo mắt, kể cả các hoạt động phục vụ cho việc bán lẻ kính mắt như đo độ cận, độ viễn, mài lắp kính.
- **Ngày hoạt động:** 24/10/2015 (Đã hoạt động gần 10 năm)
- **Đại diện pháp luật:** Đỗ Vĩnh Lợi
- **Hotline Showroom:** 1900 63 63 04; **Hotline CSKH:** 1800 64 68 74
- **Email:** [support@caraslens.vn](mailto:support@caraslens.vn)
- **Thông tin liên hệ:**
- **Carase Contact Lens:**
  - Website: <https://caraslens.com/>
  - Fanpage Carase Contact Lens: <https://www.facebook.com/CARASlens>
  - Ins: [caras\\_lens](https://www.instagram.com/caras_lens)
- **Dixon Eyeglasses:**
  - Website: <https://dixon.vn/>
  - Fanpage Dixon Eyeglasses : <https://www.facebook.com/DIXONeye>
  - Ins : [dixon.eyes](https://www.instagram.com/dixon.eyes)
- **Ngày cấp giấy phép đăng ký kinh doanh:** 21/04/2015
- **Các giấy chứng nhận:**



Copyright 2022 © CARAS LENS  
All rights reserved

[www.caraslens.com](http://www.caraslens.com)

[www.dixon.vn](http://www.dixon.vn)

Hình 2. 4 Các giấy chứng nhận của 2 thương hiệu Calen

( Nguồn: Phòng Kinh doanh)

#### **2.1.4 Tầm nhìn & Sứ mệnh, Giá trị cốt lõi**

Tầm Nhìn: Trở thành đơn vị đồng hành với Sức khỏe và Vẻ đẹp Đôi mắt thông qua các giải pháp BẢO VỆ & TĂNG CƯỜNG THỊ LỰC. Đồng thời là điểm đến chăm sóc mắt toàn diện cho người tiêu dùng Việt Nam, dẫn đầu về chất lượng và dịch vụ.

Sứ mệnh:

- Kiến tạo tầm nhìn
- Tôn vinh đôi mắt Việt
- Hướng đến chuẩn Y Khoa

Giá trị cốt lõi



Hình 2. 5 Giá trị cốt lõi

(Nguồn Phòng Nhân sự)

### 2.1.5 Sản phẩm và thị trường

Công ty CP TM Calen là đơn vị với hơn 8 năm sở hữu hệ sinh thái cung cấp giải pháp bảo vệ thị lực trong lĩnh vực Kính áp tròng và Kính gọng hàng đầu ở thị trường Việt Nam. Sở hữu 2 thương hiệu lớn là Carase ( Kính áp tròng) và Dixon ( Kính gọng). Với nhiều thế mạnh về sản phẩm và dịch vụ, CALEN mỗi năm thu hút hơn 100,000 khách hàng.

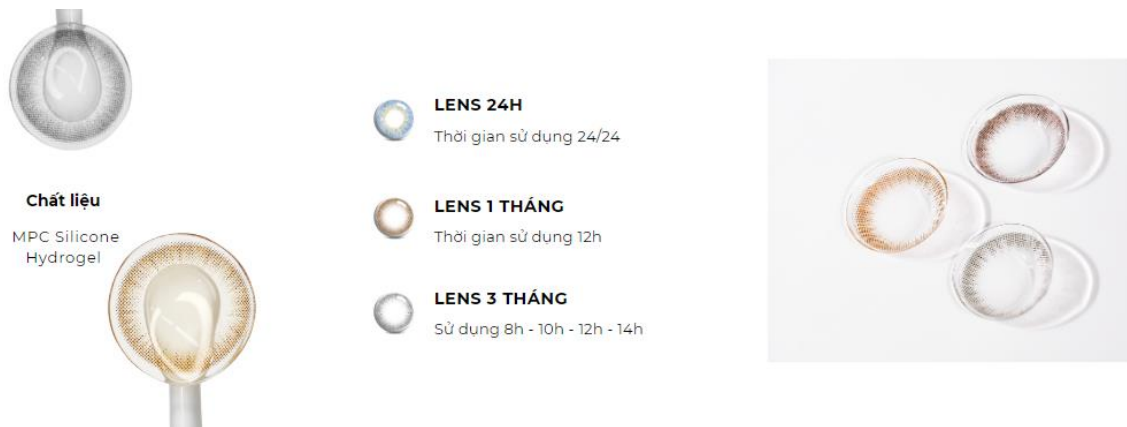


Hình 2. 6 Dịch vụ trải nghiệm khách hàng tại Calen

( Nguồn: Phòng Kinh doanh)

CARASE là thương hiệu cung cấp Kính áp tròng được sản xuất theo tiêu chuẩn của Mỹ, phù hợp với đôi mắt người châu Á với hơn 20 mẫu Lens khác nhau giúp khách hàng có nhiều sự lựa chọn cho nhiều dịp khác nhau như đi học, đi làm, dự tiệc,... ngoài ra Lens Carase còn mang đến 4 công nghệ vượt trội là:

- Anti Uv: Ngăn chặn tia cực tím, chống ánh sáng xanh.
- Nano Oxy Hydrogen: Tăng cường độ ẩm và thẩm thấu khí, mang lại sự thoải mái và thoải mái khi dùng.
- Nano Anti X: giúp kháng khuẩn, kháng bụi bẩn, giúp mắt tránh xa những bụi bẩn gây hại
- Etafilcon A: Giúp tăng cường thị lực để mang lại ánh nhìn trong sáng và tinh khôi.



Hình 2. 7 Lens Carase

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

DIXON là Thương hiệu Mắt Kính, Tròng Kính cao cấp Giúp phòng ngừa cận thị, đem lại giải pháp cận thị tối ưu, và phù hợp với mọi phong cách thời trang. Chất liệu cao cấp, siêu bền nhẹ Chống tia UV, lọc ánh sáng xanh, giúp bảo vệ mắt. Ngoài ra Dixon còn mang đến 4 công nghệ đang chú ý như là:

- SIÊU NHẸ - giảm tối đa áp lực lên sống mũi và vàng tai
- AN TOÀN - cho da nhạy cảm, không gây dị ứng
- ANTI UV - chống UVA, UVB, ánh sáng xanh

- FACEFIT - ôm sát mặt, hạn chế rơi lệch



KÍNH RÂM



KÍNH GỌNG KIM LOẠI



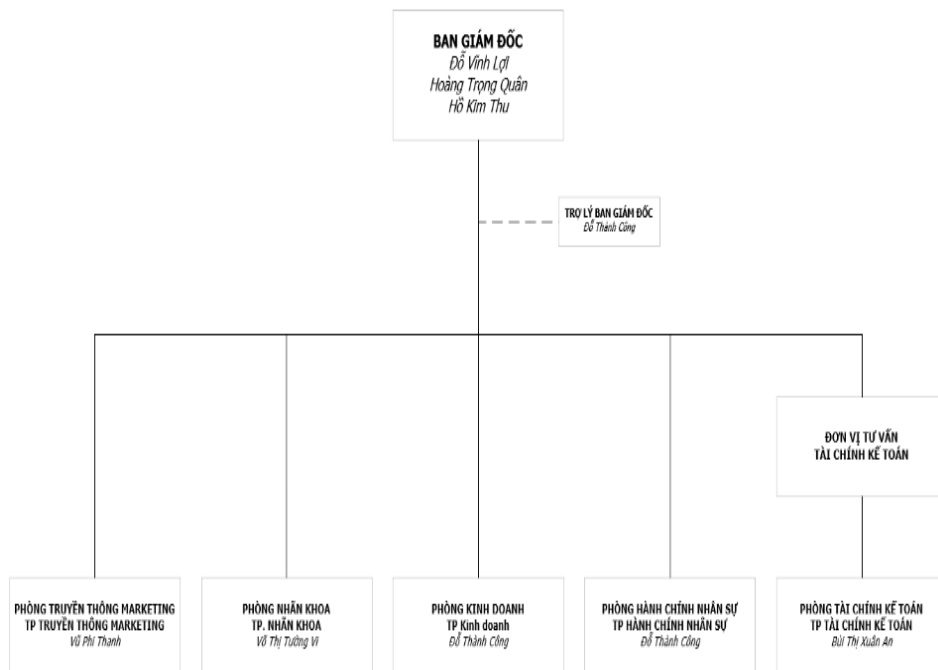
TRỒNG ĐỔI MÀU

Hình 2. 8 Kính Dixon

(Nguồn: Phòng Kinh doanh)

## 2.1.6 Cơ cấu tổ chức

### 2.1.6.1 Sơ đồ tổ chức



Sơ đồ 2. 1 Sơ đồ tổ chức

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

### 2.1.6.2. Chức vụ - nhiệm vụ từng bộ phận

- Ban Giám đốc:

- Nhiệm vụ: lãnh đạo và điều hành chung hoạt động của toàn công ty, xác định định hướng chiến lược và phát triển cho Calen, ra quyết định về các vấn đề quan trọng liên quan đến kinh doanh, tài chính, nhân sự, ..., giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của các phòng ban.

- Chức năng: lập kế hoạch chiến lược kinh doanh, tổ chức bộ máy quản lý và phân công trách nhiệm cho từng cán bộ nhân viên, quản lý tài chính và đầu tư, marketing và quảng bá thương hiệu, quản lý quan hệ khách hàng, giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình hoạt động.

- Phòng Truyền thông Marketing:

- Nhiệm vụ: xây dựng và quản lý hình ảnh thương hiệu Calen, lên kế hoạch và thực hiện các hoạt động marketing, quảng cáo, thu hút khách hàng tiềm năng và tăng doanh số bán hàng, phân tích thị trường và xu hướng khách hàng, quản lý các kênh truyền thông online và offline.

- Chức năng: xây dựng chiến lược truyền thông marketing, thực hiện các chiến dịch quảng cáo trên TV, báo chí, mạng xã hội,..., tổ chức các sự kiện marketing, cách chương trình ưu đãi cho khách hàng,..., quản lý website và fanpage của Carase và Dixon, tạo nội dung marketing thu hút khách hàng, phân tích hiệu quả các hoạt động marketing.

- Phòng Kinh doanh:

- Nhiệm vụ: quản lý hệ thống cửa hàng Calen trên toàn quốc, phát triển mạng lưới phân phối sản phẩm Calen, tăng doanh số bán hàng và lợi nhuận cho công ty, đảm bảo chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng khi mua sắm trực tiếp tại cửa hàng và mua hàng trực tuyến.

- Chức năng: Lập kế hoạch kinh doanh cho từng cửa hàng, quản lý đội ngũ nhân viên bán hàng, chăm sóc khách hàng, trải nghiệm khách hàng. chức các

hoạt động bán hàng và khuyến mãi, quản lý hàng tồn kho, báo cáo doanh số bán hàng, thu nhập, phân tích thị trường, đề xuất các biện pháp phát triển kinh doanh.

- Phòng Hành chính Nhân sự:

- Nhiệm vụ: Tuyển dụng và đào tạo nhân viên, quản lý hồ sơ nhân sự, bảo đảm chế độ đãi ngộ và phúc lợi cho nhân viên, giải quyết các vấn đề liên quan đến lao động, tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao cho nhân viên.

- Chức năng: Tuyển dụng nhân viên phù hợp với nhu cầu của công ty, đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên, quản lý lương bổng và thưởng cho nhân viên, bảo hiểm xã hội và y tế cho nhân viên, giải quyết các tranh chấp lao động.

- Phòng Tài chính Kế toán

- Nhiệm vụ: Quản lý tài chính và kế toán cho Calen, lập báo cáo tài chính định kỳ, nộp thuế đầy đủ và đúng hạn, quản lý chi phí và đầu tư, kiểm soát dòng tiền của công ty.

- Chức năng: Lập kế hoạch tài chính cho công ty, ghi chép và xử lý các giao dịch tài chính, lập bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả kinh doanh, quản lý tài sản và nguồn vốn của công ty, phân tích tình hình tài chính của công ty.

- Phòng Nhãn khoa

- Nhiệm vụ: cung cấp dịch vụ khám, chẩn đoán mắt cho khách hàng, thực hiện các dịch vụ quang học như đo mắt, cắt kính, bán kính gọng và kính áp tròng, tư vấn và hướng dẫn khách hàng cách chăm sóc mắt hiệu quả, hợp tác với các phòng ban khác trong công ty để nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Chức năng: Khám mắt tổng quát cho khách hàng như khám thị lực, khám khúc xạ, kiểm tra đáy mắt, đo nhãn áp, Cắt kính gọng và kính áp tròng theo đơn của bác sĩ nhãn khoa, tư vấn cho khách hàng về cách chăm sóc mắt phù hợp với tình trạng sức khỏe của họ.

### 2.1.6.3 Cơ cấu lao động trong công ty

Bảng 2. 1 Cơ cấu lao động

<b>STT</b>	<b>Tên chức vụ</b>	<b>Số lượng nhân sự (người)</b>
1	BOD	3
2	Hành chính – Nhân sự	4
3	Tài chính Kế toán	5
4	Truyền thông Marketing	10
5	Nhãn khoa	10
6	Kinh doanh	30
<b>Tổng cộng</b>		<b>62</b>

*(Nguồn: Phòng Nhân sự)*

Dựa trên bảng số liệu, ta có thể thấy công ty sở hữu một cơ cấu tổ chức tương đối rõ ràng và chuyên nghiệp, tập trung vào hoạt động kinh doanh. Với tổng số 62 nhân viên, quy mô của Calen cho phép thực hiện các hoạt động một cách linh hoạt và hiệu quả. Phòng ban Kinh doanh chiếm tỷ lệ nhân sự lớn nhất, phản ánh rõ trọng tâm phát triển của công ty. Sự hiện diện của phòng ban Nhân khoa cho thấy công ty có thể đang khai thác một thị trường ngách đặc biệt, đòi hỏi chuyên môn cao. Tuy nhiên, để đánh giá toàn diện hơn, cần xem xét thêm các yếu tố như quy mô và cấu trúc của BOD, vai trò cụ thể của phòng ban Nhân khoa, tỷ lệ quản lý so với nhân viên thực hiện, cũng như sự cân bằng giữa các phòng ban. Ngoài ra, việc phân tích sâu hơn về trình độ nhân sự, chính sách lương thưởng, và cơ cấu tổ chức chi tiết của từng phòng ban sẽ giúp ta hiểu rõ hơn về hiệu quả hoạt động và tiềm năng phát triển của công ty.

**2.2. Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần thương mại  
Calen từ 2020-2023**

Đơn vị: đồng

Bảng 2. 2 Kết quả kinh doanh 3 năm 2021-2022-2023

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2021</b>	<b>Năm 2022</b>	<b>Năm 2023</b>
Doanh thu bán hàng	35.560.000.000	46.228.000.000	50.850.800.000
Các khoản giảm trừ doanh thu	10.668.000	13.868.400	10.170.160
Doanh thu thuần về bán hàng	35.549.332.000	46.214.131.600	50.840.629.840
Giá vốn hàng bán	11.379.200.000	14.330.680.000	15.255.240.000
Chi phí quản lí kinh doanh	3.554.933.200	4.159.271.844	4.067.250.387
Lợi nhuận	15.282.799.000	20.792.060.016	23.892.044.977
Tổng quỹ lương	5.332.399.800	6.932.119.740	7.626.094.476
Lợi nhuận trước thuế	15.282.799.000	20.792.060.016	23.892.044.977
Chi phí thuế TNDN	3.056.559.800	4.158.412.003	4.778.408.995
Lợi nhuận sau thuế TN doanh nghiệp	12.226.239.200	16.633.648.013	19.113.635.981

(Nguồn Phòng Kế toán)

Doanh thu bán hàng

- 2021: 35,56 tỷ VND

- 2022: 46,23 tỷ VND (tăng 29,96%)
- 2023: 50,85 tỷ VND (tăng 10%)

Calen đã mở rộng các cửa hàng bán lẻ và tăng cường bán hàng trên các kênh online như shopee, tiktokshop,..., giúp tiếp cận thêm nhiều khách hàng.

Các chiến dịch quảng cáo trực tuyến, giảm giá, và khuyến mãi thu hút khách hàng sử dụng kính áp tròng không chỉ để điều chỉnh thị lực mà còn để làm đẹp có thể đã góp phần tăng doanh thu.

Các khoản giảm trừ doanh thu:

- 2021: 10,67 triệu VND
- 2022: 13,87 triệu VND (tăng 29,98%)
- 2023: 10,17 triệu VND (giảm 26,66%)

Do các chương trình giảm giá mạnh để kích cầu, đặc biệt trong bối cảnh thị trường có sự cạnh tranh gay gắt hoặc do tác động của dịch bệnh khiến nhu cầu tạm thời suy giảm, đòi hỏi công ty phải đẩy mạnh khuyến mãi.

Giảm trong năm 2023: Công ty đã ổn định thị trường, có một lượng khách trung thành nhất định, giảm sự phụ thuộc vào các chương trình khuyến mãi quá lớn, nhờ vào việc tăng cường nhận diện thương hiệu và duy trì lượng khách hàng ổn định.

Doanh thu thuần về bán hàng

- 2021: 35,55 tỷ VND
- 2022: 46,21 tỷ VND (tăng 30%)
- 2023: 50,84 tỷ VND (tăng 10%)

Doanh thu thuần tăng đồng đều với doanh thu bán hàng, cho thấy công ty đã thành công trong việc duy trì doanh thu, dù có các khoản giảm trừ nhưng không quá lớn. Điều này có thể nhờ việc giữ chân khách hàng lâu dài, chiến lược bán hàng ổn định.

### Giá vốn hàng bán

- 2021: 11,38 tỷ VND
- 2022: 14,33 tỷ VND (tăng 25,9%)
- 2023: 15,26 tỷ VND (tăng 6,5%)

Công ty bán lẻ không sản xuất trực tiếp mà nhập khẩu hoặc mua hàng từ các nhà sản xuất. Giá vốn hàng bán tăng là do giá nhập hàng từ các nhà sản xuất kính áp tròng trong nước hoặc quốc tế tăng do tình hình dịch bệnh diễn ra. Tuy nhiên, việc tăng không quá lớn so với doanh thu, chứng tỏ công ty đã chọn được nhà cung cấp hợp lý, thương lượng được giá cả tốt hơn.

### Chi phí quản lý kinh doanh:

- 2021: 3,55 tỷ VND
- 2022: 4,16 tỷ VND (tăng 17%)
- 2023: 4,07 tỷ VND (giảm 2,21%)

Tăng trong năm 2022: Chi phí này bao gồm việc mở rộng hệ thống bán lẻ, tăng cường các hoạt động tiếp thị hoặc chi phí cho các chiến dịch khuyến mãi để thu hút khách hàng mới.

Giảm trong năm 2023: Công ty có thể đã cải thiện quy trình quản lý, tối ưu hóa chi phí điều hành cửa hàng và các chi phí liên quan, chẳng hạn như sử dụng các công cụ quản lý trực tuyến hiệu quả hơn hoặc cắt giảm các khoản chi không cần thiết trong quản lý kinh doanh.

### Lợi nhuận

- 2021: 15,28 tỷ VND
- 2022: 20,79 tỷ VND (tăng 36,1%)
- 2023: 23,89 tỷ VND (tăng 14,93%)

Tăng trưởng doanh thu dẫn đến tăng lợi nhuận, kết hợp với việc quản lý chi phí hiệu quả, đặc biệt trong năm 2023 khi chi phí quản lý được tối ưu hơn.

Công ty đã tận dụng tốt xu hướng sử dụng kính áp tròng làm đẹp và y tế, đặc biệt là nhóm khách hàng trẻ và người tiêu dùng cần sản phẩm này để điều chỉnh thị lực.

#### Tổng quỹ lương

- 2021: 5,33 tỷ VND
- 2022: 6,93 tỷ VND (tăng 29,9%)
- 2023: 7,63 tỷ VND (tăng 10%)

Công ty mở rộng hệ thống bán lẻ, tăng cường dịch vụ khách hàng hoặc dịch vụ sau bán hàng, do đó cần thêm nhân sự. Quỹ lương tăng phù hợp với sự gia tăng về số lượng lao động, từ 22 người (2021) lên 62 người (2023).

Mức lương cũng có thể đã được điều chỉnh để giữ chân nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh thị trường lao động trong ngành bán lẻ.

#### Lợi nhuận trước và sau thuế

- 2021: 15,28 tỷ VND (trước thuế) / 12,23 tỷ VND (sau thuế)
- 2022: 20,79 tỷ VND (trước thuế) / 16,63 tỷ VND (sau thuế)
- 2023: 23,89 tỷ VND (trước thuế) / 19,11 tỷ VND (sau thuế)

Lợi nhuận trước và sau thuế tăng trưởng nhờ sự tăng trưởng doanh thu ổn định và hiệu quả trong việc kiểm soát chi phí.

### ***2.3. Phân tích thực trạng về các chính sách tạo lòng trung thành của nhân viên tại công ty Cổ phần Thương mại Calen.***

Phân tích dựa trên bảng 2.7 Thống kê mô tả các yếu tố thuộc biến độc lập và 2.8 Thống kê mô tả các yếu tố thuộc biến phụ thuộc

### ***2.3.1. Phân tích thực trạng về môi trường làm việc tại Calen. (MT)***

Môi trường an toàn và trang bị cơ sở vật chất (MT1, MT2): Mức đánh giá trung bình cho môi trường làm việc an toàn là 3.00 với độ lệch chuẩn 0.899, cho thấy sự đồng nhất tương đối trong quan điểm của nhân viên về vấn đề này. Tuy nhiên, đây là mức điểm trung bình, tức là nhân viên cảm thấy Calen chỉ đáp ứng yêu cầu cơ bản về sự an toàn, và còn có thể cải thiện thêm. Tương tự, cơ sở vật chất và tiện nghi cũng chỉ đạt mức 3.05, cho thấy điều kiện làm việc đáp ứng được nhu cầu cơ bản, nhưng chưa thực sự tạo ra sự thoải mái hay tiện nghi nổi bật.

Văn hóa đoàn kết và thời gian linh hoạt (MT3, MT4): Văn hóa đoàn kết, thân thiện đạt 3.09, cho thấy Calen đang có một môi trường làm việc hỗ trợ sự tương tác và hợp tác giữa nhân viên. Tuy nhiên, một điểm cần lưu ý là mức độ tích cực này vẫn còn có thể được cải thiện. Thời gian làm việc linh hoạt cũng nhận được mức điểm 3.08, cho thấy sự linh hoạt tương đối nhưng chưa thực sự vượt trội, nghĩa là công ty vẫn có những hạn chế trong việc cho phép nhân viên đạt sự cân bằng công việc và cuộc sống.

Sáng tạo và thủ tục hành chính (MT5, MT6): Sự khuyến khích sáng tạo được đánh giá ở mức 3.06, nghĩa là nhân viên cảm thấy có thể sáng tạo nhưng không quá mạnh mẽ. Điều này có thể liên quan đến thủ tục hành chính, quy trình phê duyệt chưa đơn giản hóa (2.97). Quy trình hành chính phức tạp có thể gây cản trở cho sự linh hoạt và hiệu quả trong công việc hàng ngày.

### ***2.3.2. Phân tích thực trạng về thu nhập (TN)***

Mức lương không tương xứng (TN1): Một điểm yếu rõ rệt là mức lương tại Calen, được đánh giá chỉ 2.59, cho thấy nhân viên cảm thấy không hài lòng về mức thu nhập so với đóng góp của họ. Với độ lệch chuẩn 1.165, sự không đồng đều trong quan điểm của nhân viên cũng đáng chú ý, thể hiện rằng một số người cảm thấy không công bằng hơn những người khác.

Phúc lợi chưa đủ hấp dẫn (TN3, TN5): Mức lương tháng 13 và thưởng lễ tết chỉ được đánh giá 1.00. Đây là mức điểm cực kỳ thấp và thể hiện rõ sự bất mãn trong chính sách đãi ngộ. Ngoài ra, các phúc lợi khác cũng chỉ đạt 2.70, cho thấy Calen chưa đưa ra các gói phúc lợi đủ hấp dẫn để giữ chân và động viên nhân viên. Độ lệch chuẩn 1.184 cho thấy có sự khác biệt về nhận thức giữa các nhân viên về chính sách này.

Cạnh tranh thị trường (TN4): Đánh giá 1.00 cho sự cạnh tranh về lương so với các công ty khác là dấu hiệu đáng báo động. Điều này có thể làm gia tăng tình trạng nhân viên chuyển sang các công ty khác có chế độ lương tốt hơn, đặc biệt khi thị trường cạnh tranh về lao động ngày càng khốc liệt.

### ***2.3.3. Phân tích thực trạng Cơ hội thăng tiến và Đào tạo tại Calen (CH)***

Chương trình đào tạo (CH1): Mức đánh giá 2.96 cho chương trình đào tạo phản ánh rằng mặc dù có các khóa đào tạo, chúng chưa thực sự phù hợp hoặc hữu ích với nhu cầu phát triển của nhân viên. Điều này cho thấy cần một chiến lược phát triển năng lực tốt hơn.

Lộ trình thăng tiến rõ ràng (CH3): Ngược lại, lộ trình thăng tiến tại Calen được đánh giá 3.58, cao hơn nhiều so với các yếu tố khác. Điều này cho thấy công ty có kế hoạch và chiến lược cụ thể cho việc thăng tiến, giúp nhân viên cảm thấy họ có cơ hội phát triển lâu dài tại đây.

Quan tâm đến đào tạo (CH4): Đánh giá 3.61 cho thấy công ty có sự quan tâm nhất định đến việc đào tạo nhân viên, nhưng cũng cần cải thiện để chương trình đào tạo thực sự đem lại giá trị hơn cho công việc thực tế.

### ***2.3.4. Phân tích thực trạng Lãnh đạo tại Calen (LD)***

Hỗ trợ mục tiêu và giao tiếp mở (LD1, LD2): Lãnh đạo tại Calen được đánh giá rất tích cực với 3.65 cho việc hỗ trợ nhân viên trong định hướng mục tiêu, và 3.60 về việc duy trì giao tiếp mở. Điều này cho thấy mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo tương đối tốt, giúp thúc đẩy hiệu quả làm việc và động lực.

Phản hồi và giải quyết xung đột (LD3, LD4): Nhân viên cảm nhận được sự lắng nghe và phản hồi tích cực từ lãnh đạo với 3.60 điểm. Đồng thời, khả năng giải quyết xung đột một cách công bằng cũng được đánh giá 3.61, cho thấy lãnh đạo tại Calen có khả năng xử lý các vấn đề một cách hiệu quả, tạo ra sự tin tưởng trong đội ngũ.

### ***2.3.5. Phân tích thực trạng Đồng nghiệp tại Calen (ĐN)***

Hợp tác và hỗ trợ (DN1, DN3): Đồng nghiệp tại Calen được đánh giá rất cao về sự hợp tác (3.65) và hỗ trợ lẫn nhau trong các tình huống khó khăn (3.78). Điều này cho thấy môi trường làm việc có sự đoàn kết và hỗ trợ lẫn nhau mạnh mẽ, giúp nhân viên cảm thấy được chia sẻ và giúp đỡ trong quá trình làm việc.

Mối quan hệ thân thiện (DN2): Mức đánh giá 3.87 cho thấy một môi trường làm việc hòa đồng, thân thiện giữa các đồng nghiệp, đây là một điểm mạnh lớn trong văn hóa doanh nghiệp, giúp nhân viên thoải mái và hài lòng với môi trường làm việc.

### ***2.3.6. Phân tích thực trạng Trao quyền tại Calen (TQ)***

Tự do ý tưởng và quyết định (TQ1, TQ2): Nhân viên tại Calen có sự tự do đưa ra ý tưởng (3.71) và được trao quyền tự quyết định và quản lý công việc (3.61). Điều này cho thấy một văn hóa trao quyền tốt, tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện khả năng sáng tạo và tự chịu trách nhiệm trong công việc.

Hỗ trợ tài nguyên (TQ3): Nhân viên cảm thấy họ có đầy đủ tài nguyên và hỗ trợ khi được trao quyền với 3.76 điểm, điều này giúp đảm bảo rằng các quyết định và ý tưởng được thực hiện một cách hiệu quả.

### ***2.3.7. Phân tích thực trạng Lòng trung thành tại Calen (TT)***

Hài lòng công việc và cam kết ở lại (TT1, TT4): Mức độ hài lòng với công việc hiện tại ở mức 3.11, nghĩa là có sự hài lòng nhất định, nhưng chưa đủ mạnh để ngăn cản nhân viên rời đi khi có đề nghị tốt hơn từ nơi khác (3.12). Điều này phản ánh sự thiếu cam kết lâu dài với công ty do các yếu tố như lương thưởng và phúc lợi chưa đáp ứng đủ kỳ vọng.

## 2.4 Kết quả nghiên cứu

### 2.4.1. Kiểm định sơ bộ

Trong khảo sát để tiến hành kiểm định sơ bộ với 41 nhân viên đại diện gồm:

Bảng 2. 3 Đặc điểm đối tượng khảo sát kiểm định sơ bộ

Chỉ tiêu		Số lượng	Tỷ trọng
Độ tuổi	20-25 tuổi	35	85.4%
	26 - 30 tuổi	4	9.8%
	>31 tuổi	2	4.9%
Giới tính	Nam	12	29.3%
	Nữ	29	70.7%
Thâm niên	Dưới 1 năm	4	9.8%
	1-3 năm	36	87.8%
	trên 3 năm	1	2.4%
Phòng ban	Marketing	12	29.3%
	Kinh doanh	23	56.1%
	Nhãn Khoa	1	2.4%
	Nhân sự	4	9,8%
	Kế toán	1	2.4%
Địa điểm làm việc	Quận 3, Tp. HCM	12	29.3%

	Tân Bình, Tp. HCM	14	34.1%
	Bình Thạnh, Tp. HCM	8	19.5%
	Hoàn Kiếm, Hà Nội	7	17.1%

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu sơ bộ bằng SPSS)

### Kết quả Cronbach's Alpha

Bảng 2. 4 Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

<b>Biến</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Tương quan biến tổng</b>	<b>Cronbach's Alpha nếu loại biến</b>
<b>Thang đo: Môi trường làm việc Cronbach's Alpha = 0.821</b>				
MT1	16.63	10.938	.715	.768
MT2	16.54	10.205	.738	.758
MT3	16.41	10.699	.706	.768
MT4	16.56	9.752	.808	.741
MT5	16.49	13.156	.269	.851
MT6	16.51	11.906	.361	.845
<b>Thang đo: Thu nhập Cronbach's Alpha = 0.796</b>				
TN1	7.66	7.230	.912	.620
TN2	7.39	6.694	.892	.630
TN3	7.59	6.899	.912	.618

<b>Thang đo: Cơ hội thăng tiến và đào tạo Cronbach's Alpha = 0.953</b>				
CH1	9.22	16.426	.852	.949
CH2	9.10	16.390	.879	.941
CH3	8.80	16.011	.923	.928
CH4	8.73	15.601	.894	.937
<b>Thang đo: Lãnh đạo Cronbach's Alpha = 0.981</b>				
LD1	10.68	16.522	.929	.982
LD2	10.76	16.689	.970	.970
LD3	10.78	16.976	.953	.975
LD4	10.73	16.651	.959	.973
<b>Thang đo: Đồng nghiệp Cronbach's Alpha = 0.884</b>				
DN1	10.41	13.799	.614	.897
DN2	10.88	11.010	.791	.834
DN3	10.80	11.511	.798	.830
DN4	11.00	12.150	.797	.833
<b>Thang đo: Trao quyền Cronbach's Alpha = 0.888</b>				
TQ1	10.41	10.699	.653	.903
TQ2	10.34	11.930	.714	.872
TQ3	10.27	11.151	.816	.836

TQ4	10.24	9.839	.872	.809
<b>Thang đo: Lòng trung thành Cronbach's Alpha =0.710</b>				
TT1	9.51	3.356	.476	.664
TT2	9.51	3.756	.451	.674
TT3	9.46	3.905	.474	.662
TT4	9.34	3.280	.597	.582

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu sơ bộ bằng SPSS)

Tác giả nghiên cứu sơ bộ định lượng trên kích thước mẫu 41 nhân viên đang làm việc tại công ty Calen kết quả phân tích lần 1 dựa vào các tiêu chí đánh giá Cronbach's Alpha  $\geq 0.6$  và tương quan biến tổng  $> 0.3$ , sau khi thực hiện phân tích 31 biến quan sát thì có 2 biến bị loại do có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 3 (theo phụ lục 6), lần lượt như sau:

- TN4 = 0.000 < 0.3 => Loại
- TN5 = 0.000 < 0.3 => Loại

Mặc khác, sau khi loại bỏ các biến có hệ số tương quan biến - tổng không đạt yêu cầu, kết quả phân tích lần 2 cho thấy các thang đo đều có các hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 và các hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh đều lớn hơn 0,3 nên đều đạt yêu cầu.

Cụ thể:

Bảng 2. 5 Bảng tóm tắt kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha nghiên cứu sơ bộ

Thang đo	Cronbach 's Thang đo Alpha ( > 0.6 )	Hệ số tương quan biến – tổng	Kết quả
----------	--------------------------------------	------------------------------	---------

Môi trường làm việc (MT)	0,821	> 0.3	Đạt yêu cầu
Thu nhập (TN)	0,796	> 0.3	Đạt yêu cầu
Cơ hội thăng tiến & Đào tạo (CH)	0.981	> 0.3	Đạt yêu cầu
Lãnh đạo (LD)	0.983	> 0.3	Đạt yêu cầu
Đồng nghiệp (DN)	0.884	> 0.3	Đạt yêu cầu
Trao quyền (TQ)	0.888	> 0.3	Đạt yêu cầu
Lòng trung thành (TT)	0.710	> 0.3	Đạt yêu cầu

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu sơ bộ bằng SPSS)

#### 2.4.2. Thống kê mô tả đặc điểm đối tượng khảo sát và các yếu tố

##### 2.4.2.1. Đặc điểm đối tượng khảo sát

Bảng 2. 6 Đặc điểm đối tượng khảo sát

Chỉ tiêu		Số lượng	Tỷ trọng
Độ tuổi	20-25 tuổi	121	67.6%
	26 - 30 tuổi	40	22.3%
	>31 tuổi	18	10.1%
Giới tính	Nam	67	37.4%
	Nữ	112	62.6%
Thâm niên	Dưới 1 năm	19	10.6%

	1-3 năm	136	76.0%
	trên 3 năm	24	13.4%
Phòng ban	Marketing	41	22.9%
	Kinh doanh	84	46.9%
	Nhãn Khoa	18	10.1%
	Nhân sự	21	11.7%
	Kế toán	15	8.4%
Địa điểm làm việc	Quận 3, Tp. HCM	37	20.7%
	Tân Bình, Tp. HCM	78	43.6%
	Bình Thạnh, Tp. HCM	32	17.9%
	Hoàn Kiếm, Hà Nội	32	17.9%

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

#### **a. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo độ tuổi**

- Nhóm 20-25 tuổi (67.60%): Chiếm tỷ lệ cao nhất, cho thấy công ty có nhiều nhân viên trẻ. Điều này có thể là do công ty đang trong giai đoạn mở rộng, cần nhiều nhân lực mới hoặc công ty có chính sách tuyển dụng ưu tiên người trẻ.
- Nhóm 26-30 tuổi(22.35%): Chiếm tỷ lệ thấp hơn so với nhóm 20-25 tuổi. Điều này có thể do nhiều yếu tố như: Nhân viên sau khi làm việc được một thời gian có thể chuyển sang công ty khác hoặc thăng tiến lên vị trí quản lý. Công ty chưa có nhiều chính sách hỗ trợ để giữ chân nhân viên ở độ tuổi này.

- Nhóm trên 31 tuổi (10.06): Chiếm tỷ lệ thấp nhất. Công ty là một công ty startup, nên chưa có giữ chân được nhiều nhân viên lâu năm.

***b. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo giới tính***

Qua bảng biểu trên ta thấy được tỷ lệ nam nữ ở Calen có sự trên lệch rõ ràng với tỷ trọng là 62.57% là Nữ và 37.4% là Nam.

***c. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo thâm niên***

Từ bản biểu ta thấy ở Calen thâm niên làm việc của nhân viên chủ yếu là từ 1-3 năm chiếm đến 75.98% tiếp đến là trên 3 năm chiếm 13.41% và cuối cùng là dưới 1 năm chiếm 10.61%

***d. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo phòng ban***

Ta thấy tỷ lệ nhân viên ở Phòng Kinh doanh chiếm tỷ trọng cao nhất với 46.93% tiếp đến là 22.91% ở Phòng Marketing và lần lượt là 11.73% Phòng Nhân sự, 10.06% ở Phòng Nhân khoa và 8.380 ở Phòng Kế toán

***e. Đặc điểm của nhân viên tham gia khảo sát theo địa điểm***

Ta thấy nhân viên làm việc tại Hà Nội và Bình Thanh là chiếm tỷ trọng thấp nhất với 17.88% tiếp đến lần lượt là ở 20.67% ở quận 3 và tập trung nhiều nhất ở Tân Bình với 43.58%.

***2.4.2.2. Thống kê mô tả các yếu tố***

Bảng 2. 7 Thống kê mô tả các yếu tố thuộc biến độc lập

<b>Mã hóa</b>	<b>Diễn giải</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Độ lệch chuẩn</b>	<b>N</b>
<b>Môi trường làm việc (MT)</b>				

MT1	Môi trường làm việc ở Calen đảm bảo an toàn	3.00	.899	179
MT2	Nhân viên Calen được trang bị tốt, với đầy đủ cơ sở vật chất và tiện nghi	3.05	.967	179
MT3	Văn hóa doanh nghiệp tại Calen tích cực tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết và thân thiện.	3.09	.950	179
MT4	Thời gian làm việc ở Calen linh hoạt, cho phép nhân viên có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân	3.08	.977	179
MT5	Môi trường làm việc ở Calen luôn khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới	3.06	1.045	179
MT6	Thủ tục hành chính, quy trình phê duyệt ở Calen được đơn giản hóa	2.97	1.124	179
<b>Thu nhập (TN)</b>				
TN1	Mức lương ở Calen phù hợp với công sức đóng góp	2.59	1.165	179
TN2	Nhân viên được Calen đóng đầy đủ các loại bảo hiểm	2.82	1.197	179

TN3	Tại Calen có các phúc lợi và đãi ngộ hấp dẫn cho nhân viên	2.70	1.184	179
TN4	Mức lương ở Calen cạnh tranh so với các công ty cùng ngành	1.00	.000	179
TN5	Nhân viên nhận được lương tháng 13, tiền thưởng lễ, tết	1.00	.000	179
<b>Cơ hội thăng tiến &amp; Đào tạo (CH)</b>				
CH1	Chương trình đào tạo tại Calen phù hợp với nhân viên	2.96	1.212	179
CH2	Nhân viên tại Calen có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	3.01	1.156	179
CH3	Lộ trình thăng tiến tại Calen rõ ràng, cụ thể	3.58	.988	179
CH4	Calen rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	3.61	1.045	179
<b>Lãnh đạo (LD)</b>				
LD1	Lãnh đạo tại Calen luôn hỗ trợ định hướng mục tiêu làm việc nhân viên	3.65	1.052	179
LD 2	Lãnh đạo tại Calen duy trì giao tiếp mở	3.60	1.052	179
LD3	Luôn lắng nghe và phản hồi ý	3.60	1.019	179

	kiến của nhân viên			
LD 4	Giải quyết xung đột một cách công bằng, hiệu quả	3.61	1.077	179
<b>Đồng nghiệp (DN)</b>				
DN1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ và hợp tác trong công việc	3.65	1.062	179
DN2	Mối quan hệ đồng đội tốt, hòa đồng và thân thiện giữa các đồng nghiệp	3.87	1.245	179
DN3	Luôn hỗ trợ trong các tình huống khó khăn trong công việc	3.78	1.205	179
DN4	Tại Calen đồng nghiệp luôn chia sẻ những kiến thức, kỹ năng giúp nâng cao năng lực	3.69	1.224	179
<b>Trao quyền (TQ)</b>				
TQ1	Tại Calen nhân viên được tự do đưa ra ý tưởng, giải pháp	3.71	1.287	179
TQ2	Luôn cho phép nhân viên đưa ra quyết định và tự quản lý công việc của mình	3.61	1.103	179
TQ3	Nhân viên có đầy đủ tài nguyên và hỗ trợ khi được trao quyền	3.76	1.148	179

TQ4	Cung cấp cơ hội để nhân viên phát triển kỹ năng và học hỏi trong quá trình thực hiện quyền hạn	3.73	1.208	179
-----	--	------	-------	-----

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Môi trường làm việc (MT) các chỉ số về môi trường làm việc đều dao động từ 2.97 đến 3.09, cho thấy mức độ hài lòng của nhân viên nằm ở mức trung bình. Các yếu tố như an toàn, cơ sở vật chất, văn hóa doanh nghiệp, và thời gian làm việc đều được đánh giá ở mức khá.

Thu nhập (TN) các chỉ số về thu nhập nằm trong khoảng từ 1.00 đến 2.82. Điều này chỉ ra rằng có sự không hài lòng về lương và phúc lợi, với mức lương và hệ thống thưởng không được đánh giá cao.

Cơ hội thăng tiến & Đào tạo (CH) các yếu tố về cơ hội thăng tiến và đào tạo có điểm trung bình từ 2.96 đến 3.61, thể hiện rằng nhân viên đánh giá tích cực về chương trình đào tạo và cơ hội thăng tiến, nhưng vẫn có sự không đồng đều

Lãnh đạo (LD) các yếu tố liên quan đến lãnh đạo có điểm trung bình từ 3.60 đến 3.65, thể hiện sự hài lòng tương đối cao với cách lãnh đạo hỗ trợ và giao tiếp với nhân viên.

Đồng nghiệp (DN) các yếu tố về đồng nghiệp có điểm trung bình cao từ 3.65 đến 3.87, chỉ ra rằng mối quan hệ đồng nghiệp là điểm mạnh tại Calen.

Trao quyền (TQ) có điểm trung bình từ 3.61 đến 3.76, cho thấy rằng nhân viên cảm thấy họ có đủ tự do và nguồn lực để phát triển và quản lý công việc.

Bảng 2. 8 Thống kê mô tả các yếu tố thuộc biến phụ thuộc

Mã hóa	Diễn giải	Trung bình	Độ lệch chuẩn	N
<b>Lòng trung thành (TT)</b>				
TT1	Tôi hài lòng với công việc hiện	3.11	.626	179

	tại			
TT2	Công việc mang lại cho tôi niềm vui.	3.12	.606	179
TT3	Nhân viên muốn làm việc lâu dài tại công ty	3.11	.635	179
TT4	Nhân viên sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn.	3.12	.615	179

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Lòng trung thành (TT) các yếu tố liên quan đến lòng trung thành có điểm trung bình từ 3.11 đến 3.12, chỉ ra rằng nhân viên có mức độ hài lòng tương đối với công việc hiện tại và mong muốn gắn bó lâu dài.

### 2.4.3. Kiểm định và đánh giá thang đo

#### 2.4.3.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Trong giai đoạn nghiên cứu chính thức này, tác giả thực hiện đánh giá độ tin cậy thang đo với quy mô là 179 mẫu để kiểm định. Dựa theo tiêu chuẩn đánh giá thang đo được đề cập trước đó, kết quả phân tích được trình bày trong bảng 2.9 cho thấy, sau khi tiến hành phân tích tất cả 31 biến quan sát thì có 29 biến đạt yêu cầu với hệ số Cronbach's Alpha  $\geq 0.6$  và hệ số tương quan biến - tổng  $> 0.3$ , và 2 biến không đạt yêu cầu do có hệ số tương quan biến - tổng  $< 0.3$  bao gồm:

- TN4 = 0.000  $< 0.3$  => Loại
- TN5 = 0.000  $< 0.3$  => Loại

Bảng 2.9 . Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
------	-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------	--------------------------------

<b>Thang đo: Môi trường làm việc Cronbach's Alpha = 0.881</b>				
MT1	15.26	16.158	.755	.852
MT2	15.21	15.727	.752	.851
MT3	15.17	15.612	.788	.845
MT4	15.17	15.380	.796	.843
MT5	15.20	16.866	.521	.890
MT6	15.28	15.924	.584	.882
<b>Thang đo: Thu nhập Cronbach's Alpha = 0.920</b>				
TN1	5.51	5.015	.857	.869
TN2	5.28	5.115	.794	.921
TN3	5.40	4.905	.865	.863
<b>Thang đo: Cơ hội thăng tiến và đào tạo Cronbach's Alpha = 0.863</b>				
CH1	10.20	7.667	.696	.834
CH2	10.15	7.979	.688	.835
CH3	9.58	8.458	.761	.809
CH4	9.54	8.384	.715	.823
<b>Thang đo: Lãnh đạo Cronbach's Alpha = 0.964</b>				
LD1	10.82	9.118	.894	.956
LD2	10.87	8.881	.943	.942

LD3	10.86	9.289	.897	.955
LD4	10.85	8.927	.904	.954
<b>Thang đo: Đồng nghiệp Cronbach's Alpha = 0.838</b>				
DN1	11.34	10.979	.433	.885
DN2	11.12	7.947	.806	.730
DN3	11.21	8.491	.742	.762
DN4	11.30	8.526	.718	.773
<b>Thang đo: Trao quyền Cronbach's Alpha = 0.904</b>				
TQ1	11.09	10.075	.714	.905
TQ2	11.20	10.551	.808	.870
TQ3	11.04	10.178	.828	.862
TQ4	11.08	9.971	.804	.869
<b>Thang đo: Lòng trung thành Cronbach's Alpha =0.913</b>				
TT1	9.36	2.838	.782	.893
TT2	9.35	2.868	.802	.886
TT3	9.36	2.782	.800	.887
TT4	9.35	2.812	.819	.880

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Môi trường làm việc (MT) Cronbach's Alpha = 0.881 điều này cho thấy thang đo "Môi trường làm việc" có độ tin cậy cao. Các biến như MT1, MT2,

MT3, và MT4 có tương quan biến tổng cao (từ 0.752 đến 0.796)  $>0.3$ , cho thấy rằng chúng đóng góp tích cực vào độ tin cậy của thang đo.

Thu nhập (TN) Cronbach's Alpha = 0.920 đây là mức độ tin cậy rất cao, cho thấy thang đo "Thu nhập" rất đáng tin cậy. Tương quan biến tổng của TN1, TN2, và TN3 đều tương đối đồng nhất, TN4, TN5 tương quan biến tổng thấp không đạt nhỏ hơn 0.3.

Cơ hội thăng tiến và đào tạo (CH) Cronbach's Alpha = 0.863 thang đo này cũng có độ tin cậy khá cao. Các biến CH1, CH2, CH3, và CH4 có tương quan biến tổng từ (0.988 đến 1.212)  $>0.3$ , cho thấy sự đồng nhất giữa các biến này. Không có biến nào làm giảm độ tin cậy của thang đo.

Lãnh đạo (LD) Cronbach's Alpha = 0.964 đây là một chỉ số tin cậy rất cao, chứng tỏ thang đo "Lãnh đạo" cực kỳ đáng tin cậy. Biến LD2 có tương quan biến tổng cao nhất (0.943)  $>0.3$  cho thấy biến này có ảnh hưởng tích cực đến độ tin cậy chung.

Đồng nghiệp (DN) Cronbach's Alpha = 0.838 thang đo này có độ tin cậy tốt. Biến DN2 có tương quan biến tổng cao nhất (0.806)  $>0.3$ , trong khi DN1 có tương quan biến tổng thấp nhất (0.433)  $>0.3$  cho thấy biến này có thể làm giảm độ tin cậy của thang đo.

Trao quyền (TQ) Cronbach's Alpha = 0.904 đây là mức độ tin cậy rất cao. Các biến TQ1 đến TQ4 có tương quan biến tổng từ (0.714 đến 0.828)  $>0.3$ , và nếu loại bỏ bất kỳ biến nào, độ tin cậy cũng sẽ giảm, cho thấy tất cả các biến đều góp phần tích cực vào độ tin cậy của thang đo.

Lòng trung thành (TT) Cronbach's Alpha = 0.913 thang đo "Lòng trung thành" có độ tin cậy rất cao. Biến TT4 có tương quan biến tổng cao nhất (0.819)  $>0.3$  cho thấy rằng biến này có ảnh hưởng tích cực đến độ tin cậy của thang đo.

Tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy cao với Cronbach's Alpha vượt trên 0.8, thể hiện rằng các thang đo này rất đáng tin cậy và phù hợp để đánh giá các yếu tố liên quan đến môi trường làm việc, thu nhập, cơ hội thăng tiến, lãnh đạo,

đồng nghiệp, trao quyền và lòng trung thành của nhân viên. Kết quả khảo sát sẽ được sử dụng trong phân tích yếu tố EFA ở bước tiếp theo.

#### *2.4.3.2. Kết quả kiểm định độ chuẩn xác (validity test) – phân tích yếu tố khám phá (EFA) biến độc lập*

Sau khi đã kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, các thang đo đạt yêu cầu sẽ được tiếp tục đánh giá thông qua phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phương pháp này giúp xác định các cấu trúc tiềm ẩn trong dữ liệu và kiểm tra xem các biến quan sát có thể được nhóm lại thành các nhân tố cụ thể hay không.

Theo Hair và cộng sự (1998), hệ số tải yếu tố (Factor loading) đóng vai trò quan trọng trong việc xác định mức độ ý nghĩa của phân tích EFA. Cụ thể, hệ số tải yếu tố được đánh giá như sau:

- “Factor loading > 0.3” được xem là đáp ứng mức yêu cầu tối thiểu,
- “Factor loading > 0.4” được xem là quan trọng,
- “Factor loading > 0.5” được xem là có giá trị thực tiễn.

Để phân tích yếu tố khám phá (EFA) có thể thực hiện hiệu quả, cần đảm bảo các điều kiện sau:

- Hệ số tải yếu tố (Factor loading)  $\geq 0.5$ ,
- Chỉ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) nên nằm trong khoảng từ 0.5 đến 1,
- Kiểm định Bartlett cần có ý nghĩa thống kê với Sig.  $\leq 0.05$ ,
- Phần trăm phương sai trích (Percentage of variance) cần vượt quá 50%.

#### *a. Kết quả kiểm định độ chuẩn xác (validity test)*

Sau khi kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, các thang đo đạt yêu cầu sẽ tiếp tục được đánh giá thông qua phương pháp phân tích nhân tố EFA. Trong bước này, phân tích được áp dụng đối với 25 biến và 6 yếu tố.

Bảng 2. 10 Kmo anh barlett's test

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.800
Bartlett's Test of Sphericity	3540.643
Approx. Chi-Square	
df	300
Sig.	.000

*(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)*

Giá trị KMO = 0.800  $\geq$  0.5

Giá trị KMO là 0.800, vượt mức tối thiểu là 0.5 và gần với giá trị lý tưởng là 1.0. Điều này cho thấy rằng mẫu dữ liệu đủ lớn và phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố EFA. KMO càng cao, mức độ phù hợp của dữ liệu với phân tích nhân tố càng lớn.

Bartlett's Test Sig.: 0.000  $\leq$  0.05

Giá trị Sig là 0.000, thấp hơn mức 0.05, cho thấy rằng các biến có tương quan với nhau một cách có ý nghĩa. Điều này đồng nghĩa với việc Bartlett's Test là có ý nghĩa thống kê, và dữ liệu phù hợp để tiếp tục phân tích nhân tố.

Bảng 2. 11 Total Variance Explained

#### Total Variance Explained

Comp onent	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings
---------------	---------------------	--	--------------------------------------

	Total	% of Varia nce	Cumul ative %	Total	% of Varia nce	Cumu lative %	Total	% of Varia nce	Cumulat ive %
1	5.028	20.11 1	20.111	5.02 8	20.11 1	20.11 1	3.993	15.97 1	15.971
2	4.329	17.31 4	37.425	4.32 9	17.31 4	37.42 5	3.762	15.05 0	31.021
3	3.710	14.84 0	52.265	3.71 0	14.84 0	52.26 5	3.311	13.24 5	44.266
4	2.591	10.36 6	62.631	2.59 1	10.36 6	62.63 1	2.921	11.68 6	55.952
5	2.107	8.428	71.059	2.10 7	8.428	71.05 9	2.762	11.04 7	66.999
6	1.639	6.556	77.616	1.63 9	6.556	77.61 6	2.654	10.61 6	77.616
7	.961	3.843	81.459						
8	.652	2.608	84.067						
9	.503	2.010	86.077						
10	.406	1.624	87.701						
11	.370	1.479	89.180						
12	.331	1.323	90.503						
13	.315	1.261	91.764						

14	.291	1.165	92.929					
15	.253	1.010	93.939					
16	.238	.952	94.891					
17	.204	.815	95.706					
18	.199	.794	96.500					
19	.182	.730	97.230					
20	.168	.670	97.900					
21	.138	.554	98.454					
22	.128	.512	98.966					
23	.114	.455	99.422					
24	.087	.347	99.769					
25	.058	.231	100.000					

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Phân tích EFA đã thành công trong việc rút gọn 25 biến thành 6 nhân tố chính, với tổng phương sai trích khá cao (77.616%), cho thấy mô hình đã giải thích tốt phần lớn thông tin trong bộ dữ liệu. Với tổng phương sai trích lũy kế sau khi xoay (Rotation Sums of Squared Loadings) đạt 77.616% >50% thỏa mãn điều kiện. Điều này có nghĩa là 6 nhân tố này giải thích được 77.616% tổng phương sai của dữ liệu. Các yếu tố có Eigenvalue > 1 được giữ lại, từ đó xác định 6 yếu tố chính

- Yếu tố 1: Đóng góp 20.111% phương sai.
- Yếu tố 2: Đóng góp thêm 17.314%, nâng tổng phương sai tích lũy lên 37.425%.
- Yếu tố 3: Đóng góp 14.840%, tổng cộng phương sai tích lũy là 52.265%.
- Yếu tố 4: Đóng góp 10.366%, nâng tổng phương sai tích lũy lên 62.631%.
- Yếu tố 5: Đóng góp 8.428%, với tổng phương sai tích lũy là 71.059%.
- Yếu tố 6: Đóng góp 6.556%, nâng tổng phương sai tích lũy lên 77.616%.

Kết quả Test chỉ ra rằng dữ liệu đã thu thập đáp ứng đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA).

#### ***b. Phân tích yếu tố khám phá (EFA) biến độc lập***

Phân tích EFA được thực hiện sử dụng phương pháp trích Principal Component kết hợp với phép xoay Varimax, tuân thủ các tiêu chí như: độ hội tụ của Community phải  $\geq 0,5$ , hệ số tải yếu tố (Factor loading)  $\geq 0,5$ , Eigenvalue  $\geq 1$ , tổng phương sai trích  $\geq 50\%$ , và hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) đạt từ 0,5 trở lên để đảm bảo tính phù hợp của dữ liệu đối với phân tích yếu tố.

Phân tích này nhằm xác định 6 thành phần chính, bao gồm: môi trường làm việc, thu nhập, cơ hội thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, trao quyền và lòng trung thành của nhân viên. Sau khi thực hiện quá trình làm sạch dữ liệu theo các bước của EFA, các yếu tố sẽ được kiểm định trước khi áp dụng vào phân tích hồi quy để kiểm tra tính hợp lý của mô hình.

Thang đo ban đầu cho 6 thành phần này gồm 25 biến quan sát. Phân tích EFA được sử dụng để đánh giá lại mức độ tương quan giữa 25 biến này với các thành phần đã được xác định.

Bảng 2. 12 Phân tích EFA

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
MT4	.905					
MT3	.889					
MT1	.878					
MT2	.858					
MT6	.608					
MT5	.551					
LD2		.955				
LD4		.931				
LD3		.930				
LD1		.927				
TQ2			.894			
TQ3			.892			
TQ4			.868			
TQ1			.805			
CH3				.882		
CH4				.867		

CH1				.792		
CH2				.772		
TN3					.930	
TN1					.909	
TN2					.870	
DN2						.856
DN3						.816
DN4						.792
DN1						.691

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Phân tích sử dụng phương pháp trích Principal Component và phép xoay Varimax, đảm bảo rằng các yếu tố rút trích được độc lập với nhau và có tính phân biệt rõ ràng.

Kết quả phân tích cho thấy 6 yếu tố được xác định đã giải thích được 77.616% tổng phương sai của dữ liệu. Điều này có nghĩa là phần lớn biến thiên trong dữ liệu được các yếu tố này nắm bắt và mô hình được xây dựng dựa trên 6 yếu tố này là đáng tin cậy.

Hệ số tải của các biến trong từng yếu tố đều vượt ngưỡng 0.5, với nhiều biến có hệ số tải rất cao (trên 0.8), chứng tỏ sự đóng góp mạnh mẽ của các biến này vào các yếu tố tương ứng.

Kết quả có 6 nhân tố gồm các biến như sau:

- (1) – Môi trường làm việc (MT), bao gồm 6 biến: MT4, MT3, MT1, MT2, MT6, MT5

- (2) – Lãnh đạo (LD), bao gồm 4 biến: LD2, LD4, LD3, LD1.
- (3) – Trao quyền (TQ), bao gồm 4 biến: TQ2, TQ3, TQ4, TQ1.
- (4) – Cơ hội thăng tiến & Đào tạo (CH), bao gồm 4 biến: CH3, CH4, CH1, CH2.
- (5) – Thu nhập (TN), bao gồm 3 biến: TN1, TN2, TN3.
- (6) - DN (DN), bao gồm 4 biến: DN2, DN3, DN4, DN1.

2.4.3.3. *Kết quả kiểm định độ chuẩn xác (validity test) – phân tích yếu tố khám phá (EFA) biến phụ thuộc*

**a. Kết quả kiểm định độ chuẩn xác (validity test)**

Trong bước này, phân tích yếu tố được áp dụng đối với 5 biến của 1 yếu tố và cho ra các kết quả như sau:

Bảng 2. 13 Kmo and barlett's test

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.856
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	476.771
	df	6
	Sig.	.000

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Giá trị KMO = 0.856  $\geq$  0.5

Giá trị KMO là 0.856, vượt mức tối thiểu là 0.5 và gần với giá trị lý tưởng là 1.0. Điều này cho thấy rằng mẫu dữ liệu đủ lớn và phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố EFA. KMO càng cao, mức độ phù hợp của dữ liệu với phân tích nhân tố càng lớn.

Bartlett's Test Sig.: 0.000  $\leq$  0.05

Giá trị Sig là 0.000, thấp hơn mức 0.05, cho thấy rằng các biến có tương quan với nhau một cách có ý nghĩa. Điều này đồng nghĩa với việc Bartlett's Test là có ý nghĩa thống kê, và dữ liệu phù hợp để tiếp tục phân tích nhân tố.

Do đó, dữ liệu đã thỏa mãn điều kiện để phân tích yếu tố EFA.

***b. Phân tích yếu tố khám phá (EFA) biến phụ thuộc***

Tác giả tiếp tục tiến hành phân tích nhân tố EFA cho biến phụ thuộc và thu được kết quả:

Bảng 2. 14 Kết quả phân tích EFA biến phụ thuộc

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
TT4	.902
TT2	.891
TT3	.890
TT1	.878

*(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)*

Các hệ số của 4 biến phụ thuộc “Lòng trung thành” đều rất cao (từ 0.878 đến 0.902), vì vậy các biến quan sát của nhân tố lòng trung thành có mối quan hệ tương quan nhau và việc phân tích nhân tố này là phù hợp. Bảng trên trình bày kết quả phân tích yếu tố "Lòng trung thành" với hệ số tải của 4 biến quan sát, tất cả đều trên 0.5 và không có biến nào dưới 0.5 hoặc tải đồng thời lên hai yếu tố, đảm bảo các giá trị hội tụ và phân biệt trong phân tích EFA.

#### 2.4.4. Kết quả phân tích hồi quy

##### 2.4.4.1. Kết quả phân tích tương quan Pearson's

Bảng 2. 15 Kết quả phân tích tương quan Pearson's

#### Correlations

	MT	TN	CH	LD	DN	TQ	TT
MT Pearson Correlation	1	.176*	.180*	.158*	.034	.028	.547**
Sig. (2-tailed)		.018	.016	.035	.652	.710	.000
N	179	179	179	179	179	179	179
TN Pearson Correlation	.176*	1	-.172*	-.101	-.090	-.080	.234**
Sig. (2-tailed)	.018		.022	.180	.232	.287	.002
N	1079	179	179	179	179	179	179
CH Pearson Correlation	.180*	-.172*	1	.252**	-.013	.059	.353**
Sig. (2-tailed)	.016	.022		.001	.862	.433	.000
N	179	179	179	179	179	179	179
LD Pearson Correlation	.158*	-.101	.252**	1	.040	-.021	.281**
Sig. (2-tailed)	.035	.180	.001		.594	.776	.000

N		179	179	179	179	179	179	179
DN	Pearson Correlation	.034	-.090	-.013	.040	1	.430**	.381**
	Sig. (2-tailed)	.652	.232	.862	.594		.000	.000
N		179	179	179	179	179	179	179
TQ	Pearson Correlation	.028	-.080	.059	-.021	.430**	1	.395**
	Sig. (2-tailed)	.710	.287	.433	.776	.000		.000
N		179	179	179	179	179	179	179
TT	Pearson Correlation	.547**	.234**	.353**	.281**	.381**	.395**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	
N		179	179	179	179	179	179	179

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)*

Kết quả phân tích tương quan Pearson giữa các yếu tố và kết quả phân tích hồi quy nhằm xác định mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Các yếu tố được phân tích bao gồm Môi trường làm việc (MT), Thu nhập (TN), Cơ hội thăng tiến và Đào tạo (CH), Lãnh đạo (LD), Đồng nghiệp (DN), Trao quyền (TQ), và Lòng trung thành (TT).

Kết quả chính:

- Môi trường làm việc (MT) có mối tương quan tích cực với Lòng trung thành (TT) ( $r = 0.547$ ,  $\text{Sig.} = 0.000$ ), điều này cho thấy môi trường làm việc càng tốt thì lòng trung thành của nhân viên càng cao.

- Thu nhập (TN) có mối tương quan âm với Cơ hội thăng tiến và Đào tạo (CH) ( $r = -0.172$ ,  $\text{Sig.} = 0.022$ ) nhưng lại có mối tương quan dương với Lòng trung thành (TT) ( $r = 0.234$ ,  $\text{Sig.} = 0.002$ ). Điều này có thể chỉ ra rằng khi thu nhập tăng, cơ hội thăng tiến và đào tạo có thể giảm, nhưng lại làm tăng lòng trung thành.

- Cơ hội thăng tiến và Đào tạo (CH) có mối tương quan dương đáng kể với Lãnh đạo (LD) ( $r = 0.252$ ,  $\text{Sig.} = 0.001$ ) và Lòng trung thành (TT) ( $r = 0.353$ ,  $\text{Sig.} = 0.000$ ), cho thấy tầm quan trọng của cơ hội phát triển trong việc tạo ra lòng trung thành của nhân viên.

- Trao quyền (TQ) và Đồng nghiệp (DN) cũng có mối tương quan đáng kể với Lòng trung thành (TT), với các giá trị tương quan lần lượt là  $r = 0.395$  ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) và  $r = 0.381$  ( $\text{Sig.} = 0.000$ ), nhấn mạnh vai trò của sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và sự trao quyền trong việc duy trì lòng trung thành.

Tất cả các yếu tố đều có mối tương quan đáng kể với Lòng trung thành (TT). Tuy nhiên, mức độ tương quan khác nhau. Các yếu tố này đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì lòng trung thành trong tổ chức. Phân tích hồi quy sẽ tiếp tục xác nhận và làm rõ vai trò của từng yếu tố này trong mô hình nghiên cứu.

Sau khi phân tích tương quan Pearson, tác giả có mô hình hồi quy là:

$$TT = \beta_0 + \beta_1 MT + \beta_2 TN + \beta_3 CH + \beta_4 LD + \beta_5 DN + \beta_6 TQ + \epsilon$$

#### 2.4.4.2. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Phân tích hồi quy được tiến hành để xác định phương trình hồi quy tuyến tính với các hệ số beta nhằm mục đích kiểm tra mức độ ảnh hưởng của các yếu tố lên Lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

Bảng 2. 16 Mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.736 <sup>a</sup>	.542	.526	.371	.542	33.914	6	172	.000	2.037

a. Predictors: (Constant), TQ, LD, TN, MT, CH, DN

b. Dependent Variable: TT

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Hệ số R (R):  $R=0.736$  cho thấy mô hình có mối tương quan tương đối mạnh giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

R Square ( $R^2$ ):  $R^2=0.542$  nghĩa là 54.2% biến thiên trong lòng trung thành của nhân viên có thể được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình. Đây là mức độ giải thích khá tốt, cho thấy các yếu tố này có ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành.

Adjusted R Square:  $AdjustedR^2=0.526$  là phiên bản điều chỉnh của  $R^2$ , vẫn cho thấy mức độ giải thích đáng kể của mô hình, đồng thời điều chỉnh cho số lượng biến độc lập.

Durbin-Watson: Giá trị này là 2.037, gần với giá trị 2, cho thấy không có sự tự tương quan giữa các phần dư (residuals) trong mô hình, đảm bảo tính độc lập của các quan sát.

Trong phân tích ANOVA, giá trị Sig.  $0.000 < 0.05$ , như vậy việc phân tích ANOVA đã đảm bảo được ý nghĩa thống kê, từ đó kết quả phân tích hồi quy cũng đảm bảo được độ tin cậy.

Bảng 2. 17 Phân tích ANOVA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.054	6	4.676	33.914	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23.713	172	.138		
	Total	51.767	178			

a. Dependent Variable: TT

b. Predictors: (Constant), TQ, LD, TN, MT, CH, DN

*(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)*

Bên cạnh đó, cần kiểm tra các giá trị ở bảng Coefficient với các giá trị cần xem xét bao gồm: Hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta, giá trị Sig. và VIF.

Bảng 2. 18 Bảng Coefficient

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.265	.212		1.250	<b>.213</b>		
	MT	.194	.037	.283	5.234	<b>.000</b>	.911	1.098

TN	.145	.027	.295	5.444	<b>.000</b>	.907	1.103
CH	.123	.032	.212	3.862	<b>.000</b>	.885	1.130
LD	.100	.029	.185	3.424	<b>.001</b>	.912	1.096
DN	.176	.032	.317	5.510	<b>.000</b>	.805	1.242
TQ	.143	.030	.278	4.843	<b>.000</b>	.806	1.241

a. Dependent Variable: TT

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

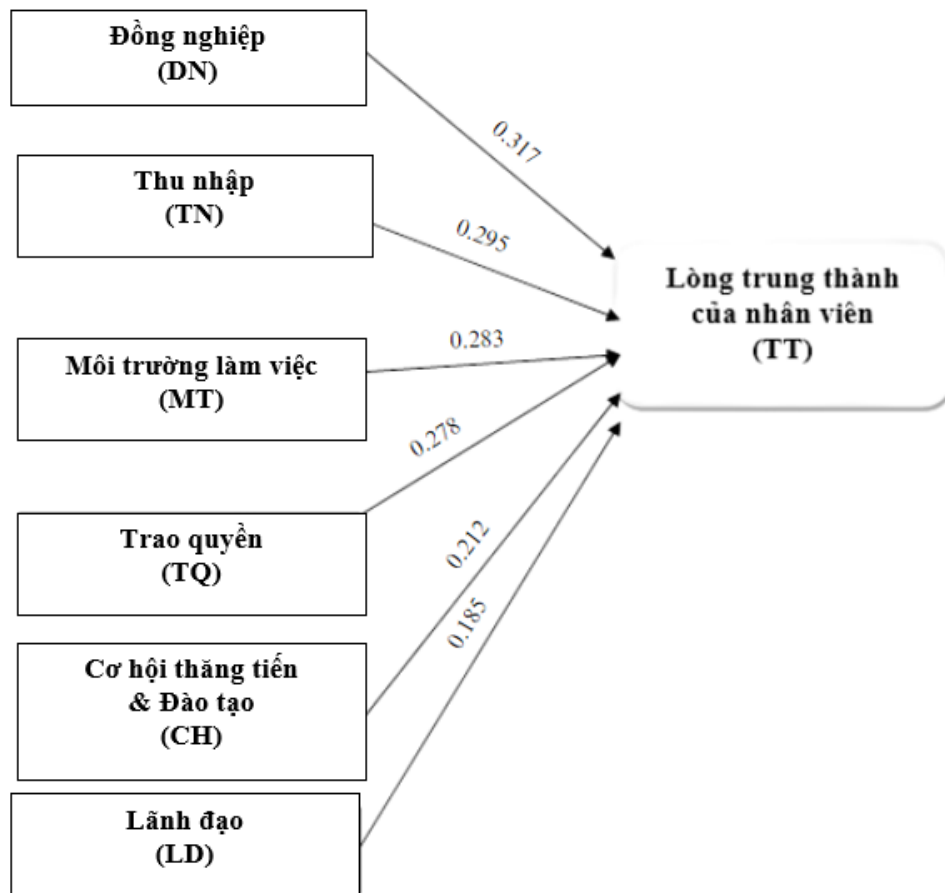
Theo nhận định của Hair và cộng sự (2009), hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra mạnh nếu hệ số phóng đại phương sai (VIF) < 10. Theo Nguyễn Đình Thọ (2010), trên thực tế sự đa cộng tuyến vẫn sẽ diễn ra khi VIF < 2. Nhìn vào bảng Trọng số hồi quy, hệ số VIF của các biến độc lập đều nằm dưới ngưỡng 10 thậm chí là 2, do đó mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Theo Pallant (2005) các giá trị Sig. của kiểm định t từng biến độc lập  $\leq 0.05$  là biến đó có ý nghĩa trong mô hình. Trường hợp này có các giá trị Sig. của biến MT, TN, CH, LD, DN và TN đều nhỏ hơn 0.05 do đó cả 6 biến này có ý nghĩa mô hình.

Vì vậy Phương trình hồi quy tuyến tính được trích theo hệ số Beta chuẩn hóa có dạng như sau

$$TT = 0.265 + 0.317 * DN + 0.295 * TN + 0.283 * MT + 0.278 * TQ + 0.212 * CH + 0.185 * LD$$

Sơ đồ nhánh về mối tương quan giữa Sự công nhận và Đào tạo và phát triển đối với Động lực làm việc được biểu diễn như sau:



Sơ đồ 2. 2 Mô hình hồi quy

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

ĐỒNG NGHIỆP (DN) Beta = 0.317, sig = 0.000. Đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến lòng trung thành của nhân viên. Khi mối quan hệ với đồng nghiệp được cải thiện, lòng trung thành của nhân viên có xu hướng tăng cao nhất.

Thu nhập (TN) Beta = 0.295, sig = 0.000. Thu nhập có tác động đáng kể đến lòng trung thành. Điều này cho thấy khi thu nhập của nhân viên được cải thiện, mức độ trung thành của họ cũng tăng lên.

Môi trường làm việc (MT) Beta = 0.283, sig = 0.000. Môi trường làm việc cũng là một yếu tố quan trọng, với mức độ ảnh hưởng tương đối cao. Môi trường làm việc tốt sẽ làm tăng sự gắn bó và lòng trung thành của nhân viên.

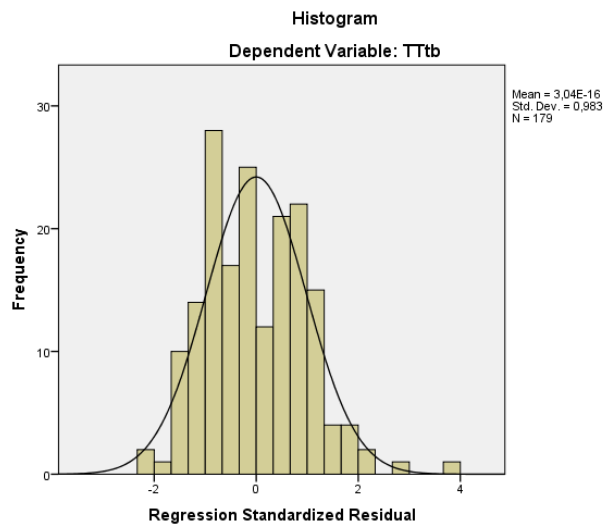
Trao quyền (TQ)  $\beta = 0.278$ ,  $\text{sig} = 0.000$ . Việc trao quyền cho nhân viên có tác động tích cực đến lòng trung thành. Nhân viên cảm thấy tự chủ trong công việc sẽ có xu hướng trung thành hơn với tổ chức.

Cơ hội thăng tiến và Đào tạo (CH)  $\beta = 0.212$ ,  $\text{sig} = 0.001$ . Mặc dù có ảnh hưởng, nhưng mức độ tác động của cơ hội thăng tiến và đào tạo đến lòng trung thành thấp hơn so với các yếu tố khác. Điều này cho thấy nhân viên cũng quan tâm đến các cơ hội phát triển trong tổ chức, nhưng không phải là yếu tố quyết định lớn nhất.

Lãnh đạo (LD)  $\beta = 0.185$ ,  $\text{sig} = 0.000$ . Lãnh đạo có ảnh hưởng thấp nhất trong mô hình, nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê. Mặc dù phong cách lãnh đạo quan trọng, nhưng không có tác động mạnh mẽ bằng các yếu tố như đồng nghiệp, thu nhập, và môi trường làm việc.

#### 2.4.5. Kiểm định các vi phạm hồi quy

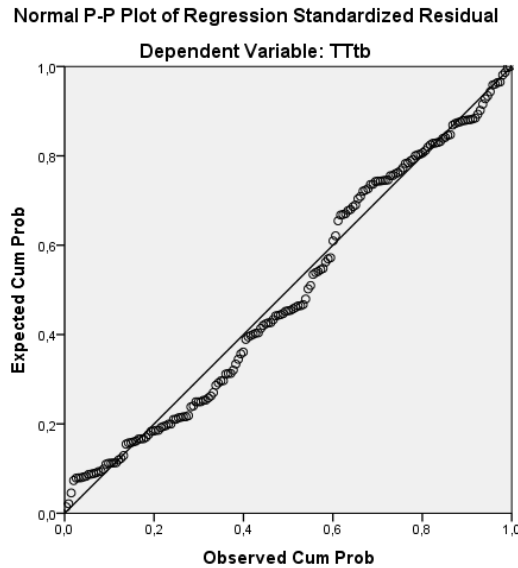
Kết quả dựa theo ảnh cho thấy: giá trị trung bình (Mean) =  $3.04E-16$  và độ lệch chuẩn (Std.Dev) = 0.983 (gần bằng 1). Kết luận được rằng: giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm



Biểu đồ 2. 1 Biểu đồ tần số Histogram

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

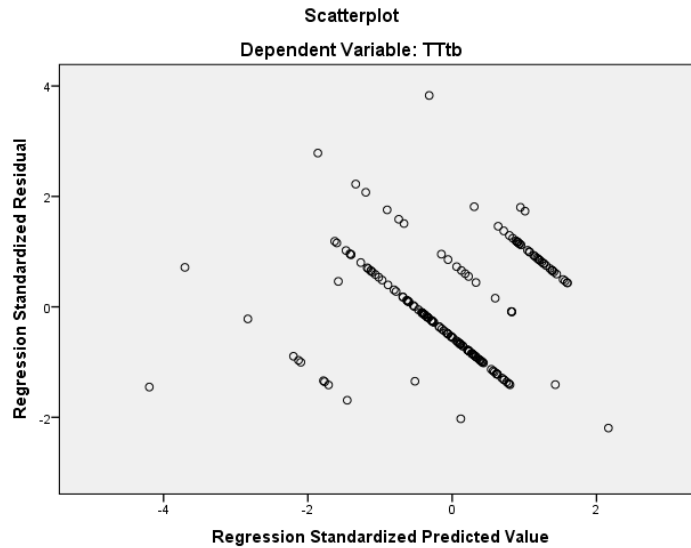
Ngoài ra, biểu đồ Normal P – P Pot cho thấy các trị số quan sát và trị số mong đợi đều nằm gần tiên đường chéo chứng tỏ phân dự chuẩn hóa có phân phối chuẩn, giá định phân phối chuẩn của phân dư không bị vi phạm.



Biểu đồ 2. 2 Biểu đồ Normal P – P Pot

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Quan sát đồ thị hình 4.7 ta thấy, các điểm tròn phân phối tập trung xung quanh đường trục 0. Từ đó ta kết luận, giả định quan hệ tuyến tính giữa biến độc lập và biến phụ thuộc không bị vi phạm.



Biểu đồ 2. 3 Biểu đồ Scatter Plot kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

#### 2.4.6. Thảo luận về kết quả nghiên cứu hồi quy

Bảng 2. 19 Kết quả thẩm định thang đo

Giả thuyết	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Sig.	Kết quả giả thuyết
H1: Đồng nghiệp tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen	0.176	0.000	Được chấp nhận
H2: Thu nhập tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen	0.145	0.000	Được chấp nhận
H3: Môi trường làm việc tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen	0.265	0.000	Được chấp nhận

H4: Trao quyền tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen	0.143	0.000	Được chấp nhận
H5: Cơ hội thăng tiến & Đào tạo tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen	0.123	0.000	Được chấp nhận
H6: Lãnh đạo tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen	0.100	0.001	Được chấp nhận

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Kết quả hồi quy cho thấy yếu tố đề tác động dương đến Lòng trung thành của nhân viên tại công ty Calen.

#### **2.4.7. Kiểm định sự khác biệt về đặc điểm của đối tượng khảo sát trong việc tạo động lực làm việc**

##### *2.4.7.1. Sự khác biệt giữa các nhóm độ tuổi*

Để đánh giá lòng trung thành của nhân viên giữa các nơi công tác có sự khác biệt giữa các nhóm độ tuổi hay không, đề tài dùng kiểm định ANOVA.

Bảng 2. 20 Robust Tests of Equality of Means độ tuổi

#### **Robust Tests of Equality of Means**

TT

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	,785	2	41,738	,463

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Bảng 2. 21 Kết quả kiểm định ANOVA độ tuổi

### ANOVA

TT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,389	2	,194	,666	,515
Within Groups	51,379	176	,292		
Total	51,767	178			

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Giá trị Sig. = 0.515 > 0.05, cho thấy rằng không có sự khác biệt đáng kể về lòng trung thành giữa các nhóm độ tuổi khác nhau. Điều này có thể gợi ý rằng các nhân viên, bất kể tuổi tác, có mức độ trung thành tương tự khi đối mặt với các điều kiện và môi trường làm việc tại Calen. Điều này cho rằng chính sách quản lý của công ty không thiên vị theo độ tuổi, hoặc văn hóa doanh nghiệp đã tạo ra một môi trường làm việc ổn định cho tất cả các nhóm tuổi. Công ty nên tiếp tục duy trì các chính sách công bằng và không phân biệt đối xử, đồng thời có thể nghiên cứu sâu hơn để hiểu rõ các yếu tố khác ngoài tuổi tác có thể ảnh hưởng đến lòng trung thành.

#### 2.4.7.2. Sự khác biệt giữa các nhóm giới tính

Để đánh giá lòng trung thành của nhân viên tại Calen có sự khác biệt giữa nam và nữ hay không, đề tài dùng kiểm định T – test với mẫu độc lập.

Bảng 2. 22 Kết quả kiểm định T – test giới tính

**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	8,377	,004	,860	177	,391	-,072	,083	-,236	,093
Equal variances not assumed			,931	170,667	,353	-,072	,077	-,224	,080

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Giá trị Sig. = 0.391 > 0.05, cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về lòng trung thành giữa nam và nữ. Giới tính không phải là yếu tố quyết định lòng trung thành, cho thấy rằng cả nam và nữ đều được đối xử công bằng tại nơi làm việc và đều có cùng mức độ cam kết với công ty. Công ty nên duy trì các chính sách không phân biệt giới tính và tiếp tục hỗ trợ cả nam và nữ trong việc phát triển sự nghiệp, nhằm đảm bảo lòng trung thành tiếp tục được duy trì ổn định.

2.4.7.3. Sự khác biệt giữa các nhóm thâm niên

Để đánh giá lòng trung thành của nhân viên giữa các nơi công tác có sự khác biệt giữa các nhóm thâm niên làm việc hay không, đề tài dùng kiểm định ANOVA.

Bảng 2. 23 Robust Tests of Equality of Means thâm niên

**Robust Tests of Equality of Means**

TT

	Statistic a	df1	df2	Sig.
Welch	1,113	2	35,055	,340

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Bảng 2. 24 Kết quả kiểm định ANOVA thâm niên

**ANOVA**

TT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,570	2	,285	,979	,378
Within Groups	51,198	176	,291		
Total	51,767	178			

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Giá trị Sig. = 0.378 > 0.05, cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về lòng trung thành giữa các nhóm thâm niên khác nhau. Nhân viên với các mức thâm niên khác nhau (mới vào làm, có kinh nghiệm, hoặc lâu năm) đều có mức độ

trung thành tương tự. Điều này chứng minh rằng các chính sách phúc lợi hoặc văn hóa doanh nghiệp đã thành công trong việc chiêu mộ nguồn nhân lực trẻ và giữ chân nhân viên ở mọi cấp độ thâm niên. Công ty nên tiếp tục phát triển các chương trình giữ chân nhân viên, đặc biệt chú trọng đến những nhân viên mới để nhanh chóng tích hợp họ vào văn hóa doanh nghiệp và nâng cao lòng trung thành từ giai đoạn sớm.

#### 2.4.7.4. Sự khác biệt giữa các nhóm phòng ban

Để đánh giá lòng trung thành của nhân viên giữa các nơi công tác có sự khác biệt giữa các nhóm phòng ban hay không, đề tài dùng kiểm định ANOVA.

Bảng 2. 25 Robust Tests of Equality of Means phòng ban

#### Robust Tests of Equality of Means

TT

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	1,178	4	51,493	,331

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Bảng 2. 26 Kết quả kiểm định ANOVA phòng ban

#### ANOVA

TT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,552	4	,388	1,344	,255

Within Groups	50,215	174	,289	
Total	51,767	178		

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Giá trị Sig. = 0.255 > 0.05, cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về lòng trung thành giữa các phòng ban khác nhau. Lòng trung thành không thay đổi đáng kể giữa các bộ phận trong công ty. Điều này cho rằng mọi phòng ban đều nhận được sự hỗ trợ tương tự từ tổ chức, hoặc các điều kiện làm việc và quản lý trong các phòng ban không có sự chênh lệch đáng kể. Mặc dù kết quả cho thấy sự đồng đều, công ty có thể thực hiện thêm các khảo sát chuyên sâu để xác định các nhu cầu riêng biệt của từng phòng ban nhằm tối ưu hóa các chiến lược giữ chân nhân viên.

#### 2.4.7.5. Sự khác biệt giữa các nhóm địa điểm làm việc

Để đánh giá lòng trung thành của nhân viên giữa các nơi công tác có sự khác biệt giữa các nhóm địa điểm làm việc hay không, đề tài dùng kiểm định ANOVA.

Bảng 2. 27 Robust Tests of Equality of Means địa điểm làm việc

#### Robust Tests of Equality of Means

TT

	Statistic a	df1	df2	Sig.
Welch	,383	3	76,848	,766

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Bảng 2. 28 Kết quả kiểm định ANOVA địa điểm làm việc

ANOVA

TT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,365	3	,122	,414	,743
Within Groups	51,403	175	,294		
Total	51,767	178			

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Giá trị Sig. = 0.743 > 0.05, cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về lòng trung thành giữa các nhóm địa điểm làm việc khác nhau. Điều này cho thấy rằng nơi làm việc (ví dụ, các chi nhánh khác nhau hoặc văn phòng khác nhau) không ảnh hưởng đến mức độ trung thành của nhân viên. Nhân viên tại các địa điểm khác nhau đều cảm thấy cam kết với công ty ở mức tương tự. Công ty nên duy trì các tiêu chuẩn và chính sách chung giữa các địa điểm làm việc khác nhau để đảm bảo sự nhất quán trong việc quản lý nhân sự và tạo động lực cho nhân viên.

**Tóm tắt chương 2:**

Chương này là tổng hợp từ quá trình nghiên cứu sơ bộ cho đến nghiên cứu chính thức với những phương pháp nghiên cứu định tính, định lượng bằng phần mềm phân tích dữ liệu SPSS với phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích EFA, phân tích hồi quy và phân tích One – Way ANOVA. Từ những phương pháp trên tác giả tiến hành kết luận các giả thuyết ban đầu được đặt ra trong suốt quá trình nghiên cứu. Kết quả thu được sau suốt quá trình tiến hành nghiên cứu cho thấy có 6 yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ

phần Thương mại Calen, đó là yếu tố “Môi trường làm việc”, “Thu nhập”, “Cơ hội thăng tiến & Đào tạo”, “Lãnh đạo”, “Đồng nghiệp”, “Trao quyền”.

## CHƯƠNG 3: NHẬN XÉT VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

### 3.1. Nhận xét

#### 3.1.1. Điểm mạnh

Một trong những yếu tố quan trọng giúp Công ty Cổ phần Thương mại Calen duy trì và tăng cường lòng trung thành của nhân viên chính là môi trường làm việc tích cực mà công ty đã xây dựng. Môi trường làm việc không chỉ là nơi để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ, mà còn là không gian mà họ cảm thấy thoải mái, an toàn và được hỗ trợ. Tại Calen, không gian làm việc mở, thoáng mát, được trang bị đầy đủ các thiết bị làm việc, không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thực hiện công việc mà còn góp phần quan trọng trong việc giảm căng thẳng, nâng cao sự tập trung và hiệu quả làm việc. Sự an toàn trong lao động cũng là yếu tố giúp nhân viên cảm thấy yên tâm và gắn bó với công ty lâu dài, từ đó tăng cường lòng trung thành.

Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp thân thiện và gắn kết tại Calen là một điểm mạnh nổi bật, góp phần đáng kể vào việc thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên. Quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp, dựa trên sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau, đã tạo nên một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tập thể. Các hoạt động nội bộ như “Women’s Day”, “Boy’s Day” không chỉ mang lại niềm vui và sự gắn kết, mà còn giúp nhân viên cảm thấy được công nhận và trân trọng. Khi nhân viên có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và cảm thấy mình được kết nối với công ty, họ sẽ có xu hướng gắn bó và trung thành hơn.

Những nỗ lực này của Calen trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ đã góp phần quan trọng trong việc giảm tỷ lệ nghỉ việc và giữ chân nhân viên, đồng thời thúc đẩy họ cống hiến nhiều hơn cho công ty.

### **3.1.2. Hạn chế**

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm mạnh, Công ty Cổ phần Thương mại Calen vẫn đối mặt với một số hạn chế phần nào cũng sẽ ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên, đặc biệt là liên quan đến chính sách thu nhập và phong cách lãnh đạo.

Mức thu nhập tại Calen, dù ổn định, nhưng vẫn chưa đủ cạnh tranh so với mặt bằng chung của thị trường các công ty cùng ngành. Điều này có thể làm lòng trung thành của nhân viên, đặc biệt là những người có năng lực cao và đóng góp quan trọng cho công ty. Khi nhân viên cảm thấy rằng mức lương và phúc lợi của họ không tương xứng với công sức bỏ ra, họ sẽ có xu hướng tìm kiếm các cơ hội khác, nơi mà họ có thể nhận được sự đãi ngộ tốt hơn. Sự thiếu hụt trong chính sách thu nhập không chỉ làm giảm động lực làm việc mà còn làm suy yếu lòng trung thành của nhân viên đối với công ty. Điều này đặc biệt nguy hiểm trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực ngày càng gay gắt, khi mà các đối thủ cạnh tranh sẵn sàng đưa ra các gói đãi ngộ hấp dẫn để thu hút nhân tài.

Thêm vào đó, phong cách lãnh đạo tại Calen cũng đang gặp phải những vấn đề cần được cải thiện để không làm suy giảm lòng trung thành của nhân viên. Sự thiếu linh hoạt trong việc trao quyền và phong cách quản lý tập trung vào kiểm soát đã khiến nhiều nhân viên cảm thấy bị hạn chế trong việc phát triển sự nghiệp và đóng góp sáng kiến. Khi nhân viên không có cơ hội thể hiện và phát triển năng lực của mình, họ sẽ cảm thấy không được đánh giá cao và có thể mất đi sự cam kết với công ty. Hơn nữa, sự thiếu minh bạch trong giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên cũng góp phần tạo ra sự thiếu tin tưởng và giảm thiểu hiệu quả làm việc nhóm. Nhân viên cảm thấy rằng họ không được tham gia đầy đủ vào quá trình ra quyết định, điều này làm giảm động lực và lòng trung thành của họ đối với tổ chức.

Calen sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì lực lượng lao động chất lượng cao. Nhân viên có thể cảm thấy động lực làm việc giảm sút khi mức lương không

tương xứng với công sức và đóng góp của họ, điều này làm tăng nguy cơ họ sẽ tìm kiếm cơ hội việc làm tốt hơn ở những nơi khác.

### 3.2. Đề xuất giải pháp

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 6 yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại công ty CP TM Calen với mức độ tác động lần lượt như sau:

Cải thiện môi trường làm việc và thủ tục hành chính:

- Đơn giản hóa quy trình hành chính (MT6): Calen cần rà soát và tối ưu hóa các thủ tục hành chính. Việc này có thể bao gồm tự động hóa một số quy trình phê duyệt hoặc giảm bớt các bước không cần thiết trong các thủ tục hàng ngày.
- Giải pháp cụ thể: Triển khai phần mềm quản lý nội bộ giúp giảm thiểu thời gian chờ đợi cho phê duyệt và cung cấp các công cụ trực tuyến để nhân viên dễ dàng gửi và theo dõi tiến độ yêu cầu.
- Lợi ích: Tăng cường sự linh hoạt và hiệu quả trong công việc, giúp nhân viên tập trung vào nhiệm vụ chính thay vì bị kẹt trong thủ tục.
- Khuyến khích sáng tạo và đổi mới (MT5): Mặc dù công ty đã có sự khuyến khích, việc tạo thêm cơ hội cho sự đổi mới có thể nâng cao tinh thần sáng tạo của nhân viên.
- Giải pháp cụ thể: Tổ chức các buổi brainstorming hàng tháng hoặc các cuộc thi ý tưởng để khuyến khích nhân viên chia sẻ sáng kiến và ý tưởng mới.
- Lợi ích: Tăng cường sự sáng tạo và cảm giác được đóng góp vào sự phát triển chung của công ty.

Nâng cao chế độ lương thưởng và phúc lợi

- Điều chỉnh mức lương cạnh tranh (TN1, TN4): Với mức lương hiện tại được đánh giá thấp, Calen cần điều chỉnh chính sách lương cho phù hợp với thị trường và sự đóng góp của nhân viên.
- Giải pháp cụ thể: Tiến hành nghiên cứu thị trường về mức lương trong ngành và định kỳ điều chỉnh mức lương sao cho phù hợp. Bổ sung lương thưởng theo hiệu quả công việc, và cung cấp gói phúc lợi linh hoạt dựa trên nhu cầu cá nhân của từng nhân viên.
- Lợi ích: Tăng cường sự hài lòng và giữ chân nhân viên, đồng thời thu hút nhân tài từ các công ty khác.
- Cung cấp lương tháng 13 và thưởng lễ tết (TN5): Calen cần thiết lập chính sách lương tháng 13 và các khoản thưởng cho các dịp lễ tết, điều này không chỉ đáp ứng mong đợi của nhân viên mà còn là một chuẩn mực trong ngành.
- Giải pháp cụ thể: Xây dựng ngân sách dành riêng cho các khoản thưởng này và xem xét dựa trên hiệu quả công ty trong năm tài chính.
- Lợi ích: Nâng cao sự hài lòng của nhân viên, đặc biệt trong các dịp lễ, tăng cường lòng trung thành với công ty.
- Cải thiện phúc lợi (TN3): Các phúc lợi khác như bảo hiểm y tế mở rộng, nghỉ phép có lương, hoặc các chương trình hỗ trợ gia đình cần được bổ sung.
- Giải pháp cụ thể: Tăng cường các chương trình bảo hiểm sức khỏe toàn diện, bao gồm cả hỗ trợ về tinh thần cho nhân viên. Bên cạnh đó, triển khai các chương trình như voucher nghỉ dưỡng, quà tặng nhân dịp sinh nhật hoặc các sự kiện cá nhân quan trọng.
- Lợi ích: Tạo sự hài lòng toàn diện hơn cho nhân viên về mặt đời sống cá nhân và công việc.

Cải thiện chương trình đào tạo và cơ hội thăng tiến

- Tăng cường đào tạo thực tế và phù hợp (CH1): Chương trình đào tạo hiện tại chưa đáp ứng tốt nhu cầu của nhân viên. Để cải thiện điều này, Calen cần xây dựng các khóa đào tạo mang tính thực tiễn và liên quan trực tiếp đến công việc của từng cá nhân.

- Giải pháp cụ thể: Xây dựng kế hoạch đào tạo định kỳ, dựa trên kỹ năng và nhu cầu phát triển của từng nhân viên, bao gồm cả các khóa học về kỹ năng mềm và công nghệ. Kết hợp việc đào tạo nội bộ với các khóa học từ các đối tác đào tạo chuyên nghiệp bên ngoài.

- Lợi ích: Nhân viên sẽ có thêm động lực phát triển kỹ năng, cảm thấy được quan tâm và chuẩn bị tốt hơn cho sự phát triển sự nghiệp.

- Rõ ràng hơn về cơ hội thăng tiến (CH3): Mặc dù lộ trình thăng tiến đã rõ ràng, cần có thêm cơ hội để nhân viên nhận biết và tham gia vào quá trình này.

- Giải pháp cụ thể: Tạo các chương trình mentor (hướng dẫn) giúp nhân viên định hướng rõ ràng hơn về lộ trình phát triển của họ. Tổ chức các buổi đánh giá hiệu suất định kỳ để nhân viên biết mình đang ở đâu trong lộ trình thăng tiến.

- Lợi ích: Tăng sự minh bạch và định hướng cho nhân viên, giúp họ có kế hoạch rõ ràng hơn về sự nghiệp tại công ty.

#### Duy trì chất lượng lãnh đạo

- Duy trì giao tiếp mở và phản hồi (LD2, LD3): Lãnh đạo tại Calen đang được đánh giá tốt, nhưng cần duy trì và tiếp tục cải thiện điều này.

- Giải pháp cụ thể: Thực hiện các cuộc họp thường xuyên giữa quản lý và nhân viên nhằm tạo không gian cho sự giao tiếp hai chiều. Đồng thời, triển khai khảo sát ẩn danh hàng quý để nhân viên có thể đóng góp ý kiến trực tiếp về lãnh đạo.

- Lợi ích: Tăng sự tin tưởng và gắn kết giữa nhân viên và lãnh đạo, đồng thời cải thiện kỹ năng quản lý.

- Xử lý xung đột hiệu quả (LD4): Để giải quyết xung đột một cách hiệu quả và công bằng hơn, lãnh đạo cần được trang bị kỹ năng xử lý xung đột tốt hơn.

- Giải pháp cụ thể: Tổ chức các khóa học hoặc hội thảo về quản lý xung đột cho đội ngũ lãnh đạo và quản lý cấp cao, giúp họ biết cách giải quyết xung đột một cách khéo léo và hiệu quả.

- Lợi ích: Tạo ra một môi trường làm việc công bằng, minh bạch và tránh căng thẳng giữa các thành viên trong công ty.

#### Tăng cường lòng trung thành của nhân viên

- Xây dựng văn hóa công ty và các hoạt động gắn kết (TT1, TT3): Mặc dù nhân viên khá hài lòng với công việc, nhưng vẫn có sự thiếu vắng sự gắn kết lâu dài.

- Giải pháp cụ thể: Tổ chức các hoạt động gắn kết như team building, các buổi tiệc tri ân nhân viên, khen thưởng những đóng góp đặc biệt. Đồng thời, phát triển các chương trình phúc lợi nhân viên lâu dài (chẳng hạn thưởng cổ phiếu cho nhân viên gắn bó lâu năm).

- Lợi ích: Tăng cường sự gắn bó của nhân viên, giúp họ cảm thấy công ty là một môi trường làm việc đáng tin cậy và công bằng.

- Yếu tố Đồng nghiệp có hệ số Beta cao nhất 0.317 cho thấy tầm quan trọng đặc biệt của mối quan hệ đồng nghiệp trong việc duy trì và nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại Calen. Đây là yếu tố mà Calen đã thực hiện tốt, và công ty cần tiếp tục duy trì, phát huy thông qua các hoạt động nhóm, sự kiện nội bộ, và cơ hội kết nối giữa các nhân viên.

Thu nhập cũng đóng một vai trò quan trọng với hệ số Beta 0.295 phản ánh sự ảnh hưởng lớn của mức thu nhập đối với lòng trung thành của nhân viên. Mức lương và phúc lợi cạnh tranh là một trong những yếu tố chính mà nhân viên cân nhắc khi quyết định gắn bó hoặc rời bỏ công ty.

Môi trường làm việc có hệ số Beta là 0.283 thể hiện rằng một môi trường làm việc tích cực và an toàn cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên

Trao quyền với hệ số Beta là 0.278 cũng đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

Cơ hội thăng tiến có hệ số Beta là 0.212, cho thấy nó có ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành của nhân viên, nhưng không mạnh bằng các yếu tố khác như thu nhập hay đồng nghiệp. Nhân viên thường đánh giá cao những cơ hội để phát triển sự nghiệp và thăng tiến trong công việc.

Lãnh đạo có hệ số Beta thấp nhất là 0.185 nhưng vẫn là yếu tố quan trọng trong việc ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Mặc dù lãnh đạo có tầm ảnh hưởng nhỏ hơn so với các yếu tố khác, nhưng vai trò của lãnh đạo trong việc truyền cảm hứng, hỗ trợ nhân viên, và tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân không thể xem nhẹ.

Kết quả này cho thấy 6 yếu tố trên đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc tạo nên lòng trung thành cho nhân viên tại Calen.

Từ kết quả nghiên cứu trên tác giả đề xuất giải pháp liên quan đến 6 yếu tố trên nhằm nâng cao lòng trung thành cho nhân viên:

## Củng cố mối quan hệ đồng nghiệp

- Tiếp tục tổ chức và mở rộng các hoạt động nội bộ như team-building, các hội thảo theo tháng, và các sự kiện thiện nguyện khác để nhân viên có thể giao tiếp hiệu quả với nhau nhằm tăng cường mối quan hệ đồng nghiệp. Điều này sẽ giúp nhân viên cảm thấy được kết nối và phần nào là một phần quan trọng của tập thể.

- Khuyến khích văn hóa khen thưởng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp. Thiết lập các chương trình như "Đồng nghiệp của tháng" để nhân viên tự đề cử và bầu chọn đồng nghiệp xứng đáng, từ đó tăng cường sự công nhận từ chính các đồng nghiệp.

Cải thiện chính sách thu nhập để giữ chân nhân viên tài năng, Calen nên tham khảo các khảo sát thị trường để điều chỉnh mức lương cho phù hợp với mặt bằng chung, đảm bảo tính cạnh tranh. Áp dụng hệ thống lương 3P, tăng lương định kỳ, kèm theo các khoản thưởng khích lệ, thưởng nóng, thưởng KPI tháng, quý nhằm nâng cao lòng trung thành cho nhân viên tại công ty.

Tăng cường chất lượng môi trường làm việc: tổ chức các chương trình chăm sóc sức khỏe tại nơi làm việc như khám sức khỏe định kỳ, cung cấp dịch vụ tư vấn sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần hoặc các khóa học về cân bằng công việc và cuộc sống.

## Nâng cao chất lượng công việc

- Đảm bảo rằng các công việc được giao phù hợp với kỹ năng và năng lực của nhân viên. Việc này giúp nhân viên cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa và thách thức, từ đó tăng cường động lực và cam kết với công ty.

- Cung cấp các cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp, như các khóa đào tạo chuyên môn, hội thảo, hoặc các chương trình trao đổi kinh nghiệm, để nhân viên cảm thấy họ đang phát triển cùng với công ty.

## Mở rộng cơ hội thăng tiến

- Thiết lập các lộ trình thăng tiến minh bạch và công bằng, giúp nhân viên nhìn thấy được con đường phát triển sự nghiệp trong công ty. Điều này sẽ khuyến khích họ gắn bó và cống hiến lâu dài.

- Áp dụng chương trình mentor (người hướng dẫn) trong nội bộ công ty, nơi các nhân viên có kinh nghiệm sẽ hỗ trợ và hướng dẫn những nhân viên trẻ hoặc mới. Chương trình này không chỉ giúp phát triển kỹ năng mà còn tạo ra cơ hội thăng tiến rõ ràng.

#### Cải thiện phong cách lãnh đạo

- Tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng lãnh đạo cho các quản lý cấp trung và cao. Tập trung vào các kỹ năng như trao quyền, khuyến khích sự sáng tạo, và tạo động lực cho nhân viên.

- Khuyến khích lãnh đạo giao tiếp cởi mở và minh bạch với nhân viên, đảm bảo rằng mọi thông tin quan trọng đều được truyền đạt rõ ràng. Điều này sẽ giúp xây dựng lòng tin và sự gắn kết giữa lãnh đạo và nhân viên.

# KẾT LUẬN

## 1. Kết luận

Sau khi thực hiện nghiên cứu đề tài, tác giả rút ra kết luận và đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra, cụ thể:

- Tổng hợp đầy đủ các lý thuyết về nhu cầu, kỳ vọng và lòng trung thành của nhân viên.
- Đánh giá được mức độ hài lòng của nhân viên với công ty Calen
- Nghiên cứu xác định được có 6 yếu tố chính tác động đến lòng trung thành của khách hàng bao gồm môi trường làm việc, thu nhập, đồng nghiệp, lãnh đạo, cơ hội thăng tiến & Đào tạo, trao quyền.

### 1.1. Về giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ giữa các nhân tố và lòng trung thành có ý nghĩa, có 6 giả thuyết được chấp nhận:

H1: Đồng nghiệp tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

H2: Thu nhập tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

H3: Môi trường làm việc tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

H4: Trao quyền tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen

H5: Cơ hội thăng tiến & Đào tạo tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

H6: Lãnh đạo tác động cùng chiều (+) đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

### ***1.2. Về phương pháp nghiên cứu***

Tác giả đã tập trung vào phương pháp nghiên cứu định lượng để tiến hành bài nghiên cứu này, đồng thời kết hợp với nghiên cứu định tính nhằm xây dựng thang đo phù hợp. Các công cụ phân tích dữ liệu được lựa chọn như Cronbach's Alpha, phân tích EFA, hồi quy bội, và phân tích ANOVA đã được áp dụng hiệu quả để hỗ trợ nghiên cứu và đạt được kết quả mong muốn.

### ***1.3. Về kết quả nghiên cứu***

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu, cỡ mẫu 145. Bảng khảo sát được xây dựng trên nền tảng Google Form và gửi đến các nhân viên đang làm việc tại công ty Calen. Sau khi khảo sát, tác giả nhận và chọn lọc được 179 bản phù hợp.

Kết quả đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, các thang đo nhìn chung đều đạt yêu cầu, tuy nhiên cũng có các biến quan sát bị loại do có hệ số biến - tổng nhỏ hơn 0.03 bao gồm TN4, TN5. Kết quả, có 6 thang đo độc lập với 25 biến quan sát và 1 thang đo phụ thuộc với 4 biến quan sát đạt yêu cầu để tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA.

Phân tích nhân tố khám phá EFA: Trong quá trình thực hiện phép xoay nhân tố thì các biến quan sát đều phân bổ đều thành các nhóm nhân tố đúng với ban đầu, và cũng không tạo thêm một nhóm nhân tố mới. Các tiêu chí đánh giá để phân tích nhân tố khám EFA gồm KMO  $0.800 > 0.05$ , Giá trị Sig =  $0.000 \leq 0.05$ , tổng phương sai trích lớn hơn 50% và hệ số tải nhân tố đều  $> 0.5$  đều thỏa mãn điều kiện. Kết quả phân tích hồi quy, cho thấy mô hình khá phù hợp với hệ số AdjustedR<sup>2</sup>=0.526. Và nghiên cứu đã xác định được 6 nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên là môi trường làm việc, thu nhập, cơ hội làm việc & Đào tạo, lãnh đạo, đồng nghiệp, trao quyền.

Ngoài ra, sau khi phân tích ANOVA để tìm được khác biệt giữa các yếu tố nhân khẩu học lên lòng trung thành của nhân viên. Nghiên cứu chỉ ra rằng trong các đặc điểm nhân khẩu học bao gồm độ tuổi, giới tính, thâm niên, phòng ban,

địa điểm làm việc thời gian sử dụng của nghiên cứu này không có sự khác biệt về mức độ trung thành của nhân viên tại Calen.

Kết quả phân tích cuối cùng cho thấy, có 6 yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Calen gồm : “ Đồng nghiệp” và “Thu nhập”, “Môi trường làm việc”, “Trao quyền”, “Cơ hội thăng tiến & Đào tạo”, “Lãnh đạo”.

Lòng trung thành của nhân viên là yếu tố then chốt giúp duy trì và phát triển sự ổn định và hiệu quả của tổ chức. Nhân viên gắn bó không chỉ tăng cường tinh thần làm việc và năng suất, mà còn góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực và tạo nên sự liên kết mạnh mẽ trong đội ngũ. Sự trung thành của họ đảm bảo sự liên tục trong chất lượng dịch vụ và sự đổi mới sáng tạo, từ đó thúc đẩy sự thành công lâu dài của Calen.

## 2. Hàm ý quản trị

Qua kết quả hồi quy và bảng thông kê mô tả biên quan sát, tác giả đề xuất hàm ý quản trị cho doanh nghiệp nhằm làm tăng lòng trung thành của nhân viên tại Calen.

### 2.1 Đồng nghiệp

Bảng 3. 1 Hệ số beta trong mô hình hồi quy của yếu tố đồng nghiệp

Hệ số Beta trong mô hình hồi quy	0.317
<b>Biến quan sát</b>	<b>Giá trị trung bình</b>
DN1 Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ và hợp tác trong công việc	3.65
DN2 Mối quan hệ đồng đội tốt, hòa đồng và thân thiện giữa các đồng nghiệp	3.87
DN3 Luôn hỗ trợ trong các tình huống khó khăn trong công việc	3.78

DN4 Tại Calen đồng nghiệp luôn chia sẻ những kiến thức, kỹ năng giúp nâng cao năng lực	3.69
--	------

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Kết quả cho thấy mối quan hệ đồng nghiệp là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Do đó, công ty cần tập trung xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, hỗ trợ lẫn nhau. Các chương trình team-building, hoạt động gắn kết đội ngũ, và các buổi giao lưu giữa các phòng ban nên được tổ chức thường xuyên để củng cố tinh thần đồng đội..

## 2.2 Thu nhập

Bảng 3. 2 Hệ số beta trong mô hình hồi quy của yếu tố thu nhập

Hệ số Beta trong mô hình hồi quy	0.295
<b>Biến quan sát</b>	<b>Giá trị trung bình</b>
TN1 Hệ thống lương thưởng ở Calen công bằng	2.59
TN2 Nhân viên được Calen đóng đầy đủ các loại bảo hiểm	2.82
TN3 Tại Calen có các phúc lợi và đãi ngộ hấp dẫn cho nhân viên	2.70

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Mặc dù thu nhập không phải là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất, nhưng vẫn có tác động đáng kể đến lòng trung thành của nhân viên. Calen cần thực hiện các điều chỉnh về mức lương, thưởng nóng, thưởng KPI,..đảm bảo sự công bằng và phù hợp với công sức đóng góp của nhân viên.

### 2.3 Môi trường làm việc

Bảng 3. 3 Hệ số beta trong mô hình hồi quy của yếu tố môi trường làm việc

Hệ số Beta trong mô hình hồi quy	0.283
<b>Biến quan sát</b>	<b>Giá trị trung bình</b>
MT1 Môi trường làm việc ở Calen đảm bảo an toàn	3.00
MT2 Nhân viên Calen được trang bị tốt, với đầy đủ cơ sở vật chất và tiện nghi	3.05
MT3 Văn hóa doanh nghiệp tại Calen tích cực tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết và thân thiện.	3.09
MT4 Thời gian làm việc ở Calen linh hoạt, cho phép nhân viên có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân	3.08
MT5 Môi trường làm việc ở Calen luôn khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới	3.06
MT6 Thủ tục hành chính, quy trình phê duyệt ở Calen được đơn giản hóa	2.97

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Một môi trường làm việc linh động giữa làm việc tại công ty và làm việc từ xa, hiện đại và tích cực có thể tăng cường sự gắn bó của nhân viên. Công ty cần đầu tư cơ sở vật chất, đảm bảo rằng không gian làm việc được trang bị đầy đủ và thoải mái. Đồng thời, việc duy trì một văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, cũng là yếu tố cần được chú trọng.

## 2.4 Trao quyền

Bảng 3. 4 Hệ số beta trong mô hình hồi quy của yếu tố trao quyền

Hệ số Beta trong mô hình hồi quy	0.278
<b>Biến quan sát</b>	<b>Giá trị trung bình</b>
TQ1 Tại Calen nhân viên được tự do đưa ra ý tưởng, giải pháp	3.71
TQ2 Luôn cho phép nhân viên đưa ra quyết định và tự quản lý công việc của mình	3.61
TQ3 Nhân viên có đầy đủ tài nguyên và hỗ trợ khi được trao quyền	3.76
TQ4 Cung cấp cơ hội để nhân viên phát triển kỹ năng và học hỏi trong quá trình thực hiện quyền hạn	3.73

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Trao quyền cho nhân viên không chỉ giúp họ tự chủ hơn trong công việc mà còn tạo điều kiện để phát triển kỹ năng cá nhân. Calen cần khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng và tự quản lý công việc của mình, đồng thời cung cấp các nguồn lực và hỗ trợ cần thiết để họ thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

## 2.5 Cơ hội thăng tiến và Đào tạo

Bảng 3. 5 Hệ số beta trong mô hình hồi quy của yếu tố cơ hội thăng tiến & ĐT

Hệ số Beta trong mô hình hồi quy	0.212
<b>Biến quan sát</b>	<b>Giá trị trung bình</b>
CH1 Chương trình đào tạo tại Calen phù hợp với nhân viên	2.96

CH2 Nhân viên tại Calen có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	3.01
CH3 Lộ trình thăng tiến tại Calen rõ ràng, cụ thể	3.58
CH4 Calen rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	3.61

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Để giữ chân những nhân viên có năng lực, Calen cần tạo ra các lộ trình thăng tiến rõ ràng, cụ thể và cung cấp các chương trình đào tạo liên tục nhằm nâng cao năng lực, hiệu suất làm việc cho từng nhân viên. Điều này sẽ giúp nhân viên thấy rõ được con đường phát triển sự nghiệp tại công ty, từ đó tăng cường sự cam kết và gắn bó lâu dài.

## 2.6 Lãnh đạo

Bảng 3. 6 Hệ số beta trong mô hình hồi quy của yếu tố lãnh đạo

Hệ số Beta trong mô hình hồi quy	0.185
<b>Biến quan sát</b>	<b>Giá trị trung bình</b>
LD1 Lãnh đạo tại Calen luôn hỗ trợ định hướng mục tiêu làm việc nhân viên	3.65
LD2 Lãnh đạo tại Calen duy trì giao tiếp mở	3.60
LD3 Luôn lắng nghe và phản hồi ý kiến của nhân viên	3.60
LD4 Giải quyết xung đột một cách công bằng, hiệu quả	3.61

(Nguồn: Số liệu phân tích dữ liệu nghiên cứu chính thức bằng SPSS)

Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và hỗ trợ nhân viên. Do đó, Calen cần chú trọng đào tạo lãnh đạo về kỹ năng giao tiếp, lắng nghe và giải quyết xung đột, quản lý đội nhóm. Việc duy trì giao tiếp mở và thiết

lập cơ chế phản hồi hai chiều sẽ giúp xây dựng niềm tin và sự tôn trọng lẫn nhau, tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả.

### **3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Đề tài nghiên cứu vẫn còn một số điểm hạn chế, cụ thể như: Thang đo về lòng trung thành của nhân viên được xây dựng dựa trên các cơ sở lý thuyết có sẵn và từ các mô hình nghiên cứu tương tự đi trước nên kết quả chưa thực sự tối ưu. Do nghiên cứu chỉ thực hiện tại Công Ty Cổ Phần Thương Calen nên khả năng tổng quát hóa kết quả không cao. Kích cỡ mẫu sử dụng trong nghiên cứu chỉ giới hạn là 179 mẫu nên khả năng tổng quát hóa chưa cao. . Vì vậy nghiên cứu tiếp theo tác giả sẽ phát triển hơn trong việc thực hiện khảo sát các nhân viên đang làm việc tại Calen. Đối với nghiên cứu phát triển sau thì tác giả sẽ thực hiện kích thước cỡ mẫu lớn hơn mang tính tổng quát hơn và sử dụng phương pháp lấy mẫu xác suất để mẫu mang tính đại diện cao hơn. Trong phần mềm SPSS chỉ dừng lại phân tích nhân tố khám phá (EFA) không có kiểm định Phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Hy vọng các nghiên cứu khác trong tương lai sẽ đưa ra nhiều biến vào phạm vi nghiên cứu này.