

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu hóa và cạnh tranh ngày càng khốc liệt hiện nay, việc duy trì và nâng cao lòng trung thành của nhân viên trở thành một trong những yếu tố then chốt quyết định sự thành công và phát triển bền vững của các tổ chức trong doanh nghiệp. Nhân viên trung thành thường có động lực làm việc cao hơn, ít có xu hướng nghỉ việc và luôn tìm cách nâng cao hiệu suất công việc. Trong ngành logistics, nơi sự chính xác, kịp thời và hiệu quả luôn được đặt lên hàng đầu, điều này càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Trên toàn cầu, các công ty lớn như Google, Apple, và Microsoft đều nhận ra tầm quan trọng của việc giữ chân nhân viên tài năng và trung thành. Những công ty này không ngừng đầu tư vào các chương trình phúc lợi, đào tạo và phát triển, nhằm tạo ra môi trường làm việc lý tưởng và hấp dẫn. John P. Kotter, một giáo sư nổi tiếng về lãnh đạo tại Trường Đại học Harvard, nhận định: "Một tổ chức mạnh mẽ và bền vững luôn cần sự trung thành và cam kết của từng cá nhân trong tổ chức đó." Việc duy trì lòng trung thành của nhân viên không chỉ giúp các công ty duy trì sự ổn định và hiệu quả mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh đáng kể trên thị trường toàn cầu.

Trong bối cảnh kinh tế của Việt Nam, thị trường lao động đang trải qua những thay đổi nhanh chóng. Theo báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý 4 năm 2023 của Tổng cục Thống kê, tổng lực lượng lao động cả nước tính đến cuối năm 2023 là khoảng 51,7 triệu người, tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động của Việt Nam là 2,2% khoảng 1.137.400 người. Tuy nhiên, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong việc thu hút và giữ chân nhân tài lại ngày càng gia tăng. Điều này đặt ra thách thức lớn cho các nhà quản lý, buộc họ phải tìm kiếm các chiến lược hiệu quả để xây dựng lòng trung thành của nhân viên. Một nghiên cứu của VietnamWorks cho thấy, hơn 50% nhân viên có ý định thay đổi công việc trong vòng 12 tháng tới nếu không cảm thấy được ghi nhận và hỗ trợ từ phía công ty. Richard Branson, nhà sáng lập tập đoàn Virgin, từng nói: "Nếu bạn chăm sóc tốt nhân viên của mình, họ sẽ chăm sóc tốt khách hàng của bạn." Lời nói này càng trở nên thấm thía trong bối cảnh Việt Nam hiện nay, khi việc duy trì một đội ngũ nhân viên trung thành và tận

tâm không chỉ giúp giảm tỷ lệ nghỉ việc mà còn góp phần tăng cường sự ổn định và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Đối với Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL, một tập đoàn logistics hàng đầu tại Việt Nam với hơn 20 năm kinh nghiệm, vấn đề duy trì và nâng cao lòng trung thành của nhân viên ngày càng trở nên cấp thiết. Mặc dù ITL đã xây dựng được một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và giàu kinh nghiệm, nhưng áp lực từ sự cạnh tranh khốc liệt trong ngành, cùng với những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, đã đặt ra nhiều thách thức lớn. Chỉ trong 6 tháng đầu năm 2024, công ty đã chứng kiến 382 nhân viên nghỉ việc trên tổng số 3.500 nhân viên, tương đương 10,9%. Con số này tăng đáng kể so với năm 2023, khi có 318 nhân viên nghỉ việc trên tổng số 3.377 nhân viên, chiếm 9,4%. Những số liệu này cho thấy rằng ITL cần tiếp tục cải tiến môi trường làm việc, cung cấp cơ hội phát triển và chú trọng hơn đến đời sống của nhân viên nếu muốn duy trì sự ổn định trong đội ngũ.

Một lý do quan trọng khiến tôi chọn đề tài này là vì lòng trung thành của nhân viên có mối liên hệ mật thiết với hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu của Gallup (2022) đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp có đội ngũ nhân viên trung thành thường có lợi nhuận cao hơn 21%, đồng thời giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo. Đối với ITL, khi công ty đang nỗ lực mở rộng thị trường và nâng cao chất lượng dịch vụ, việc duy trì một đội ngũ nhân viên trung thành và tận tâm không chỉ giúp đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng mà còn củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường. Những nỗ lực này sẽ là chìa khóa để ITL đạt được các mục tiêu chiến lược trong tương lai, đặc biệt là trong bối cảnh tỷ lệ nghỉ việc gia tăng như hiện nay.

Việc chọn đề tài này xuất phát từ thực tế rằng, lòng trung thành của nhân viên là một yếu tố then chốt trong chiến lược phát triển dài hạn của công ty. Nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao lòng trung thành không chỉ giúp ITL vượt qua các thách thức hiện tại mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong tương lai. Đối mặt với những thách thức này, ITL cần tìm kiếm những giải pháp mới, sáng tạo và hiệu quả để giữ chân nhân tài và nâng cao lòng trung thành của nhân viên.

Ngoài ra, việc chọn đề tài "*Nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL*" còn nhằm mục tiêu đóng góp vào việc nâng cao kiến thức và thực tiễn quản trị nhân sự trong bối cảnh doanh nghiệp tại Việt Nam. Hiện nay, số lượng các nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam còn khá hạn chế. Việc thực hiện nghiên cứu này không chỉ cung cấp thêm dữ liệu và thông tin quý báu cho ITL mà còn góp phần vào việc xây dựng một bộ tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà quản lý và các doanh nghiệp khác.

Tóm lại, lý do chọn đề tài "*Nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL*" xuất phát từ tầm quan trọng về lòng trung thành của nhân viên đối với hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của công ty. Đề tài này không chỉ mang tính thực tiễn cao mà còn có ý nghĩa lớn đối với việc nâng cao kiến thức và thực tiễn quản trị nhân sự tại Việt Nam. Hy vọng rằng, nghiên cứu này sẽ đem lại những đóng góp thiết thực cho ITL cũng như các doanh nghiệp khác trong việc duy trì và nâng cao lòng trung thành của nhân viên, từ đó đạt được những thành công bền vững và phát triển mạnh mẽ trong tương lai.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

Việc lựa chọn đề tài “Nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL” nhằm các mục tiêu sau:

### **1.2.1. Mục tiêu chung**

- Tìm hiểu và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên, từ đó đề xuất các giải pháp và chiến lược nhằm tăng cường sự gắn bó và cam kết của nhân viên đối với công ty, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

### **1.2.2. Mục tiêu cụ thể**

- Xác định và phân tích các yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

- Đánh giá mức độ hiện tại của lòng trung thành trong đội ngũ nhân viên và sự nhận thức của nhân viên về các chính sách, biện pháp liên quan đến lòng trung thành của Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

- Xây dựng và đề xuất các giải pháp, chính sách, và chiến lược cụ thể. Từ đó, đánh giá hiệu quả của các giải pháp và chiến lược đã triển khai nhằm nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

### **1.2.3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài**

- Yếu tố nào có ảnh hưởng lớn nhất đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL?
- Mức độ lòng trung thành hiện tại của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL là bao nhiêu và nhân viên đánh giá thế nào về hiệu quả của các chính sách và biện pháp hiện tại liên quan đến lòng trung thành của công ty?
- Những giải pháp, chính sách, và chiến lược nào được đề xuất có khả năng cải thiện lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL và hiệu quả của các biện pháp này được đánh giá như thế nào sau khi triển khai?

## **3. Phương pháp nghiên cứu**

### **1.3.1. Phương pháp khảo sát**

Phương pháp khảo sát được sử dụng để thu thập dữ liệu từ nhân viên hiện tại và nhân viên đã từng làm việc tại ITL. Bảng hỏi được thiết kế kỹ lưỡng, bao gồm các phần như thông tin cá nhân, mức độ hài lòng với công việc, môi trường làm việc, chính sách phúc lợi, cơ hội phát triển, và các đề xuất cải thiện. Loại câu hỏi trong bảng hỏi bao gồm cả câu hỏi đóng, như thang đo Likert từ 1-5, và câu hỏi mở để thu thập ý kiến chi tiết. Bảng hỏi được phân phát trực tiếp tại các văn phòng của ITL hoặc qua email. Dữ liệu thu thập được sau đó sẽ được tổng hợp và làm sạch để loại bỏ các phản hồi không hợp lệ hoặc thiếu sót.

### **1.3.2. Phương pháp phân tích định tính**

Phương pháp phân tích định tính được thực hiện thông qua các cuộc phỏng vấn sâu với một số nhân viên, quản lý và lãnh đạo cấp cao. Đối tượng phỏng vấn được lựa chọn kỹ càng để đảm bảo tính đại diện, bao gồm nhân viên ở các phòng ban khác nhau và các cấp bậc quản lý khác nhau. Các câu hỏi phỏng vấn được chuẩn bị kỹ lưỡng, tập trung vào trải nghiệm cá nhân, quan điểm về môi trường

làm việc, và những đề xuất cải thiện. Sau đó, dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn được xử lý và phân tích bằng cách mã hóa các phản hồi và phân loại theo các chủ đề chính. Quá trình này giúp rút ra các xu hướng và mẫu số chung từ các phản hồi.

### **1.3.3. Phương pháp phân tích định lượng**

Cuối cùng, phương pháp phân tích định lượng được sử dụng để phân tích dữ liệu khảo sát bằng các công cụ thống kê SPSS. Dữ liệu được phân tích để tính toán các chỉ số trung bình, độ lệch chuẩn và các bài kiểm tra thống kê như kiểm định ANOVA để xác định mối quan hệ giữa các biến số. Các biến số độc lập, như môi trường làm việc và chính sách phúc lợi, và biến số phụ thuộc, như lòng trung thành của nhân viên, được xác định để thực hiện phân tích tương quan và xây dựng mô hình hồi quy. Mô hình hồi quy được sử dụng để dự đoán lòng trung thành của nhân viên dựa trên các yếu tố đã xác định. Kết quả phân tích được trình bày dưới dạng biểu đồ và bảng để dễ dàng hiểu và giải thích. Ba phương pháp này kết hợp sẽ cung cấp một cái nhìn toàn diện về tình hình lòng trung thành của nhân viên tại ITL, từ đó đưa ra các giải pháp và chiến lược cụ thể để nâng cao sự gắn bó và cam kết của nhân viên.

## **4. Đối tượng nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL

- Đối tượng khảo sát: nhân viên làm việc tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL

## **5. Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Địa chỉ Tầng 12, Tháp 2, Tòa nhà Saigon Centre, 92 – 94 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Phường Bến Nghé, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu được thực hiện từ đầu tháng 7 đến cuối tháng 8 năm 2024

- Phạm vi nội dung: Bài nghiên cứu được thực hiện để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Từ đó, phân tích và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này. Đề xuất các

giải pháp và chiến lược nhằm nâng cao lòng trung thành của nhân viên. Cuối cùng, đánh giá hiệu quả của các giải pháp và chiến lược đã triển khai.

## **6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu**

### **1.6.1. Ý nghĩa khoa học:**

Đề tài "Nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL" có ý nghĩa khoa học quan trọng trong lĩnh vực quản trị nhân sự và quản lý tổ chức. Trước hết, nghiên cứu này sẽ đóng góp vào việc làm sáng tỏ các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là trong ngành logistics và vận tải. Việc xác định và phân tích các yếu tố này sẽ giúp mở rộng kiến thức và hiểu biết về các mô hình và lý thuyết liên quan đến lòng trung thành của nhân viên, từ đó bổ sung và làm phong phú thêm tài liệu học thuật trong lĩnh vực này. Hơn nữa, nghiên cứu sẽ kiểm chứng và ứng dụng các lý thuyết quản trị nhân sự quốc tế vào bối cảnh thực tế tại ITL, giúp khẳng định hoặc điều chỉnh các lý thuyết này để phù hợp với môi trường doanh nghiệp ở Việt Nam.

### **1.6.2. Ý nghĩa thực tiễn:**

Về mặt thực tiễn, đề tài này có thể mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL và các doanh nghiệp khác. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cái nhìn chi tiết về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên, từ đó giúp ITL nhận diện các điểm mạnh và điểm yếu trong chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự của mình. Dựa trên các phát hiện của nghiên cứu, ITL có thể xây dựng và triển khai các chiến lược và giải pháp hiệu quả nhằm nâng cao lòng trung thành của nhân viên, từ đó cải thiện môi trường làm việc, tăng cường sự gắn bó và cam kết của nhân viên đối với công ty.

Ngoài ra, các doanh nghiệp khác có thể sử dụng kết quả của nghiên cứu này như một tài liệu tham khảo để hiểu rõ hơn về lòng trung thành của nhân viên và áp dụng các chiến lược phù hợp để nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự trong tổ chức của mình. Điều này không chỉ giúp giảm thiểu tình trạng biến động nhân sự mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Hơn nữa, nghiên cứu còn có thể khơi dậy sự quan tâm và tạo động lực cho các nghiên cứu tiếp theo về

lòng trung thành của nhân viên trong các ngành công nghiệp và bối cảnh khác nhau, từ đó thúc đẩy sự phát triển toàn diện của lĩnh vực quản trị nhân sự tại Việt Nam.

### **7. Kết cấu của bài nghiên cứu**

Bài nghiên cứu với đề tài “Nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL” gồm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận
- Chương 2: Thực trạng về lòng trung thành của nhân viên tại công ty cổ phần tập đoàn itl
- Chương 3: Thảo luận, đề xuất giải pháp và hàm ý quản trị

# CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN

## 1.1. Khái niệm và lý thuyết liên quan

### 1.1.1. Khái niệm về lòng trung thành

Lòng trung thành là sự cam kết và gắn bó bền vững của một cá nhân đối với một tổ chức, lý tưởng hay thậm chí là một cá nhân khác. Người thể hiện lòng trung thành không chỉ hành xử với sự trung thực và tôn trọng mà còn sẵn lòng ủng hộ đối tượng mà họ trung thành, ngay cả khi gặp khó khăn hoặc thách thức. Trong môi trường làm việc, lòng trung thành của nhân viên được hiểu là sự tận tụy và cam kết lâu dài với tổ chức. Điều này thể hiện qua việc nhân viên sẵn sàng cống hiến, tuân thủ các giá trị cốt lõi của công ty, và góp phần vào việc đạt được các mục tiêu chung. Những nhân viên trung thành thường có xu hướng gắn bó lâu dài và nỗ lực hết mình để thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh gay gắt, yếu tố con người đã trở thành tài sản vô giá của mọi tổ chức. Lòng trung thành của nhân viên, tức là mức độ gắn bó và cam kết của họ với công ty, đóng vai trò quyết định trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Những nhân viên trung thành không chỉ là người góp phần vào sự ổn định nội bộ mà còn là nguồn lực quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững trong dài hạn.

Nhiều nghiên cứu đã tiếp cận khái niệm lòng trung thành của nhân viên theo những cách khác nhau. Lòng trung thành có thể được xem là một thành phần của cam kết tổ chức hoặc là một khái niệm độc lập. Theo Allen & Meyer (1990), họ chia lòng trung thành thành ba trạng thái tâm lý khác nhau mà nhân viên có thể trải qua khi gắn bó với tổ chức. Đầu tiên là lòng trung thành dựa trên cảm xúc, nơi nhân viên thực sự yêu thích công việc và môi trường làm việc của mình. Thứ hai là lòng trung thành mang tính toán học, khi nhân viên gắn bó vì không tìm được cơ hội tốt hơn. Cuối cùng, lòng trung thành còn có thể xuất phát từ giá trị đạo đức mà nhân viên theo đuổi, tức họ ở lại vì cảm thấy đó là điều đúng đắn cần làm.

Mowday, Steers và Porter (1979, tr. 226) định nghĩa lòng trung thành là "một trạng thái tâm lý đặc trưng bởi sự gắn bó mạnh mẽ của cá nhân với tổ chức, bao gồm mức độ đồng tình cao với các mục tiêu và giá trị của tổ chức, một mong muốn

duy trì vị trí thành viên trong tổ chức, và sự sẵn sàng nỗ lực vì lợi ích của tổ chức." Định nghĩa nổi tiếng này tương đồng với khái niệm "duy trì" trong các nghiên cứu quốc gia kéo dài của Viện Aon Consulting, khi cho rằng những nhân viên có ý định gắn bó lâu dài sẽ chọn ở lại dù có những lời đề nghị hấp dẫn hơn từ nơi khác (Stum 1999; 2001).

Theo mô hình thang đo lòng trung thành của Man Power (2002), tiêu chí đánh giá lòng trung thành bao gồm: sự sẵn lòng giới thiệu công ty như một nơi làm việc tốt, sẵn sàng giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ của công ty, và có ý định gắn bó lâu dài với công ty.

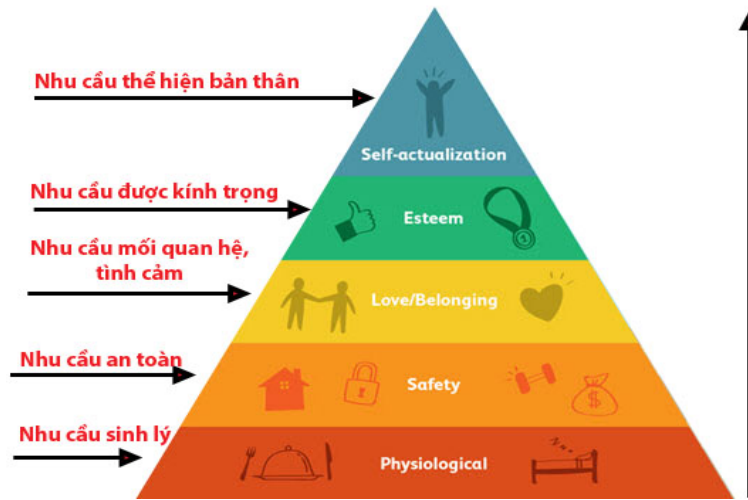
Tóm lại, lòng trung thành của nhân viên là một yếu tố quyết định trong việc tạo dựng đội ngũ nhân lực bền vững, đóng góp vào sự phát triển và thịnh vượng của doanh nghiệp. Sự cam kết của nhân viên không chỉ phản ánh qua việc họ ở lại tổ chức mà còn qua mức độ cống hiến và nỗ lực họ dành cho công việc hàng ngày. Vì vậy, các doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng một môi trường làm việc tích cực và đưa ra những chính sách phù hợp để củng cố và duy trì lòng trung thành của nhân viên, từ đó đảm bảo sự phát triển bền vững và thành công lâu dài.

### **1.1.2. Các lý thuyết nhằm tìm hiểu các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên**

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

Tháp nhu cầu của Maslow, được Abraham Maslow đề xuất, là một mô hình tâm lý học mô tả các nhu cầu của con người theo thứ tự từ cơ bản đến cao cấp, được trình bày dưới dạng một kim tự tháp với năm cấp độ. Cấp độ đầu tiên là nhu cầu sinh lý, bao gồm các yêu cầu thiết yếu cho sự sống như thực phẩm, nước uống và giấc ngủ. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn, con người tiến đến nhu cầu an toàn, bao gồm an ninh cá nhân, bảo vệ khỏi các nguy hiểm và sự ổn định về kinh tế. Tiếp theo là nhu cầu xã hội, liên quan đến tình yêu, sự chấp nhận và mối quan hệ xã hội. Sau khi các nhu cầu này được đáp ứng, con người tìm kiếm sự tôn trọng, bao gồm lòng tự trọng và sự công nhận từ người khác. Cuối cùng, ở đỉnh của tháp là nhu cầu tự thể hiện, khi con người nỗ lực phát triển tối đa tiềm năng cá nhân và đạt được các mục tiêu cao nhất của mình. Maslow cho rằng các nhu cầu thấp hơn

phải được thỏa mãn trước khi các nhu cầu cao hơn trở nên quan trọng và có thể được theo đuổi.



Hình 1.1: Tháp nhu cầu Maslow (1943)

(Nguồn: <https://nef.vn/thap-nhu-cau-maslow/>)

Trên thực tế, các nhu cầu của con người không phải lúc nào cũng xuất hiện theo thứ bậc như Maslow đã đề xuất, mà còn phụ thuộc nhiều vào yếu tố cá nhân và hoàn cảnh. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhu cầu của con người bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như giai đoạn nghề nghiệp, quy mô tổ chức, vị trí địa lý và văn hóa. Theo thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow, các nhà quản lý trong ngành cần hiểu rõ nhân viên của mình đang ở cấp độ nhu cầu nào và liệu thứ tự đó có phù hợp với lý thuyết của Maslow hay không? Từ đó, họ có thể xác định và thỏa mãn chính xác và kịp thời các nhu cầu của nhân viên, nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của họ, góp phần cải thiện hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

#### 1.1.2.2. Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg, còn được gọi là Thuyết động viên-hài lòng (Motivation-Hygiene Theory), được phát triển vào năm 1959 nhằm giải thích những yếu tố nào trong môi trường làm việc dẫn đến sự hài lòng hoặc không hài lòng của nhân viên. Herzberg phân loại các yếu tố này thành hai nhóm chính: nhân tố động viên (motivators) và nhân tố duy trì (hygiene factors). Các nhân tố động viên là những yếu tố liên quan trực tiếp đến bản chất công việc và có khả năng tạo động lực, nâng cao sự hài lòng và năng suất làm việc của nhân viên.

Ngược lại, các nhân tố duy trì không tạo động lực nhưng nếu thiếu hoặc không đủ sẽ dẫn đến sự không hài lòng của nhân viên.

*Bảng 1.1: Thuyết 2 nhân tố của Herzberg (1959)*

<b>Nhân tố động viên (motivators)</b>	<b>Nhân tố duy trì (hygiene factors)</b>
Thành tựu	Chính sách và quy định
Sự công nhận	Sự giám sát
Bản chất công việc	Mối quan hệ
Trách nhiệm	Điều kiện làm việc
Cơ hội thăng tiến	Lương

Thuyết Hai Nhân Tố của Herzberg cung cấp một khung lý thuyết quan trọng trong quản lý nhân sự, giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn về động lực và sự hài lòng của nhân viên. Trong thực tiễn, việc áp dụng thuyết này mang lại nhiều lợi ích: các nhân tố động viên như thành tựu, công nhận và thăng tiến giúp tăng cường sự cam kết và hiệu suất làm việc của nhân viên; trong khi các nhân tố duy trì như lương bổng, điều kiện làm việc và chính sách công ty đảm bảo môi trường làm việc ổn định, ngăn ngừa sự không hài lòng. Bằng cách kết hợp cả hai nhóm yếu tố này, các nhà quản lý có thể tạo ra môi trường làm việc tích cực, nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, từ đó cải thiện hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

### **1.1.2.3. Lý thuyết Công Bằng của Adams (1963)**

Lý thuyết Công Bằng của John Stacy Adams (1963) là một mô hình động lực trong lĩnh vực tâm lý học tổ chức, nhấn mạnh tầm quan trọng của sự công bằng trong môi trường làm việc. Theo Adams, nhân viên so sánh tỷ lệ giữa đóng góp (inputs) như công sức, kỹ năng, và thời gian của họ với phần thưởng (outputs) như lương, thăng tiến, và sự công nhận họ nhận được. Nếu họ cảm thấy tỷ lệ này không công bằng so với người khác, họ sẽ trải qua cảm giác bất mãn và có thể giảm hiệu suất làm việc hoặc thay đổi thái độ. Trong thực tiễn quản lý nhân sự, lý thuyết này khuyến khích các nhà quản lý tạo ra một môi trường công bằng và minh bạch trong

việc đánh giá và khen thưởng nhân viên, từ đó nâng cao sự hài lòng và động lực làm việc.

#### **1.1.2.4. Lý thuyết Kỳ Vọng của Vroom (1964)**

Lý thuyết Kỳ Vọng của Victor Vroom (1964) là một mô hình động lực trong lĩnh vực tâm lý học tổ chức và quản lý, tập trung vào quá trình ra quyết định của cá nhân. Theo Vroom, động lực của nhân viên phụ thuộc vào ba yếu tố chính: kỳ vọng (expectancy), công cụ (instrumentality), và giá trị (valence). Kỳ vọng là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến hiệu suất công việc tốt; công cụ là niềm tin rằng hiệu suất tốt sẽ dẫn đến kết quả mong muốn; và giá trị là mức độ hấp dẫn hoặc giá trị của kết quả đó đối với cá nhân. Trong thực tiễn quản lý nhân sự, việc hiểu và áp dụng lý thuyết này giúp nhà quản lý thiết kế các hệ thống khen thưởng và đánh giá hiệu suất sao cho phù hợp với mong đợi và giá trị của nhân viên, từ đó tăng cường động lực và hiệu quả làm việc.

#### **1.1.2.5. Lý thuyết Cam Kết Tổ Chức của Meyer và Allen (1991)**

Lý thuyết Cam Kết Tổ Chức của Meyer và Allen (1991) là một mô hình quan trọng trong nghiên cứu sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Theo lý thuyết này, cam kết tổ chức bao gồm ba thành phần chính: cam kết cảm xúc (affective commitment), cam kết tiếp tục (continuance commitment), và cam kết chuẩn mực (normative commitment). Cam kết cảm xúc liên quan đến sự gắn bó và tình cảm của nhân viên với tổ chức, cam kết tiếp tục đề cập đến việc nhân viên tiếp tục làm việc vì họ cảm thấy có nhiều rủi ro hoặc mất mát nếu rời bỏ tổ chức, và cam kết chuẩn mực là cảm giác nghĩa vụ hoặc trách nhiệm mà nhân viên cảm thấy cần phải gắn bó với tổ chức. Trong thực tiễn quản lý nhân sự, việc hiểu và áp dụng lý thuyết này giúp các nhà quản lý phát triển các chiến lược nhằm tăng cường sự cam kết của nhân viên, cải thiện sự hài lòng và giảm tỷ lệ nghỉ việc, từ đó nâng cao hiệu quả tổ chức.

#### **1.1.2.6. Lý thuyết Thực Hiện Công Việc của Locke (1999)**

Lý thuyết Thực Hiện Công Việc của Edwin Locke (1999) tập trung vào vai trò của mục tiêu trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc và động lực của nhân viên. Theo lý thuyết này, việc đặt ra các mục tiêu rõ ràng, cụ thể và thách thức có thể

cải thiện hiệu suất công việc một cách đáng kể. Locke khẳng định rằng mục tiêu cụ thể và có độ khó cao hơn thường dẫn đến hiệu suất tốt hơn so với các mục tiêu mơ hồ hoặc dễ dàng. Điều này là vì mục tiêu rõ ràng giúp nhân viên hiểu được kỳ vọng và tiêu chuẩn cần đạt, đồng thời tạo động lực để họ nỗ lực hơn. Trong thực tế, việc áp dụng lý thuyết này có thể giúp các nhà quản lý thiết lập các mục tiêu công việc cụ thể và thách thức cho nhân viên, từ đó nâng cao hiệu suất và hiệu quả làm việc của tổ chức.

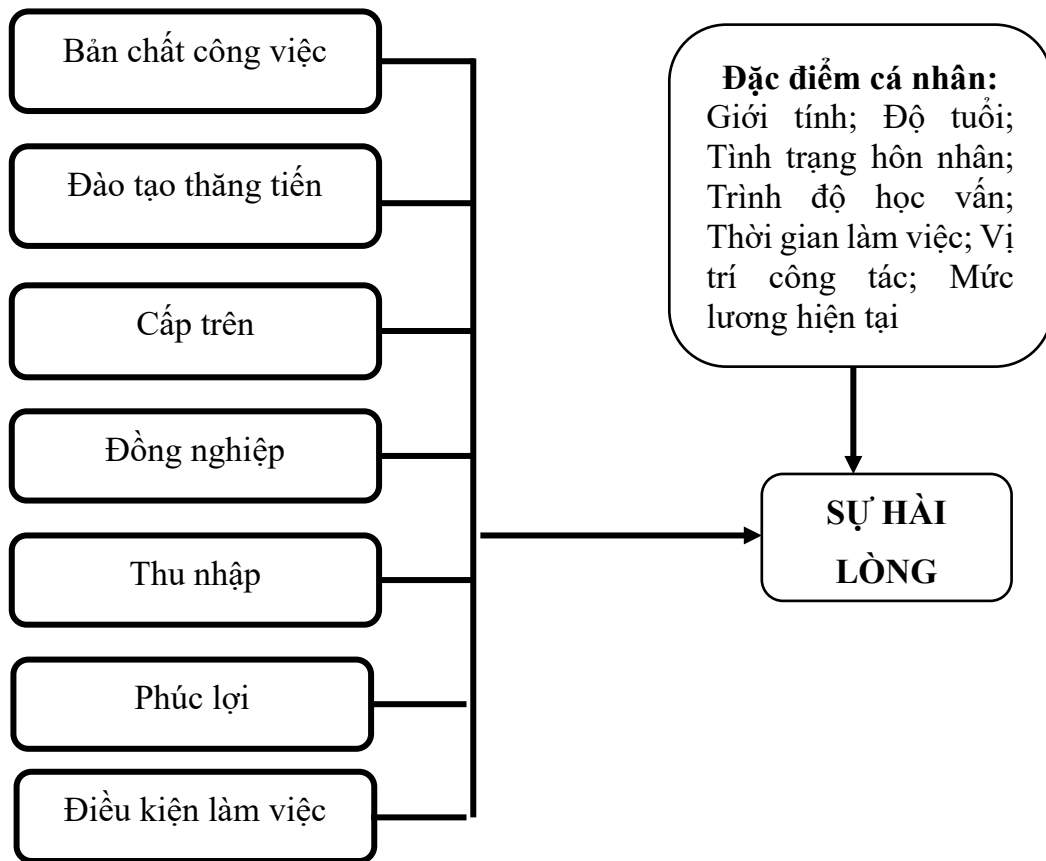
#### **1.1.2.7. Lý thuyết Tự Quyết của Deci và Ryan (2002)**

Lý thuyết Tự Quyết của Deci và Ryan (2002) tập trung vào việc thúc đẩy động lực nội tại của con người thông qua việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tự chủ, nhu cầu năng lực và nhu cầu kết nối. Nhu cầu tự chủ đề cập đến cảm giác được kiểm soát và tự quyết định các hành động của mình, cho phép nhân viên cảm thấy tự tin và hào hứng với công việc. Nhu cầu năng lực liên quan đến cảm giác hiệu quả và khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách thành công, giúp nhân viên cảm thấy giá trị và động lực. Cuối cùng, nhu cầu kết nối là cảm giác gắn bó và tương tác tích cực với người khác, điều này tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ và khuyến khích. Trong quản lý nhân sự, việc áp dụng lý thuyết này giúp các nhà quản lý xây dựng một môi trường làm việc thuận lợi, nơi nhân viên cảm thấy được tự chủ, phát triển năng lực và kết nối xã hội, từ đó nâng cao sự hài lòng, động lực và hiệu suất làm việc.

#### **1.1.3. Tổng quan các tài liệu nghiên cứu liên quan đến lòng trung thành của nhân viên**

##### **1.1.3.1. Tổng hợp các nghiên cứu trong nước**

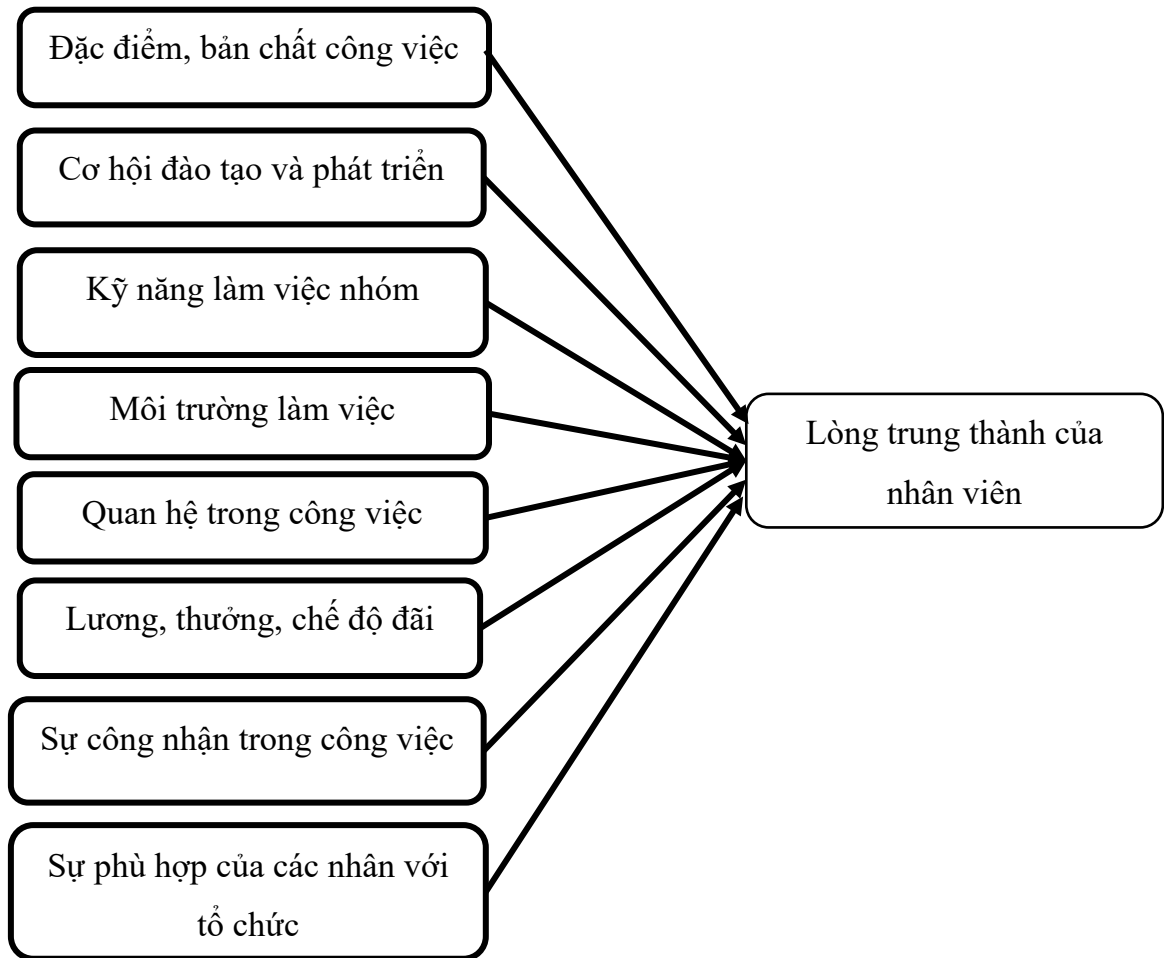
- Nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động tại Công ty CP Xuất Nhập Khẩu Thủy Sản Miền Trung” do Nguyễn Thị Mai Trang thực hiện vào năm 2013 tại Đại học Đà Nẵng. Nghiên cứu này xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động, đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này, và kiểm tra sự khác biệt về sự hài lòng theo đặc tính cá nhân. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố như bản chất công việc, đào tạo thăng tiến, cấp



Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thị Mai Trang (2013)

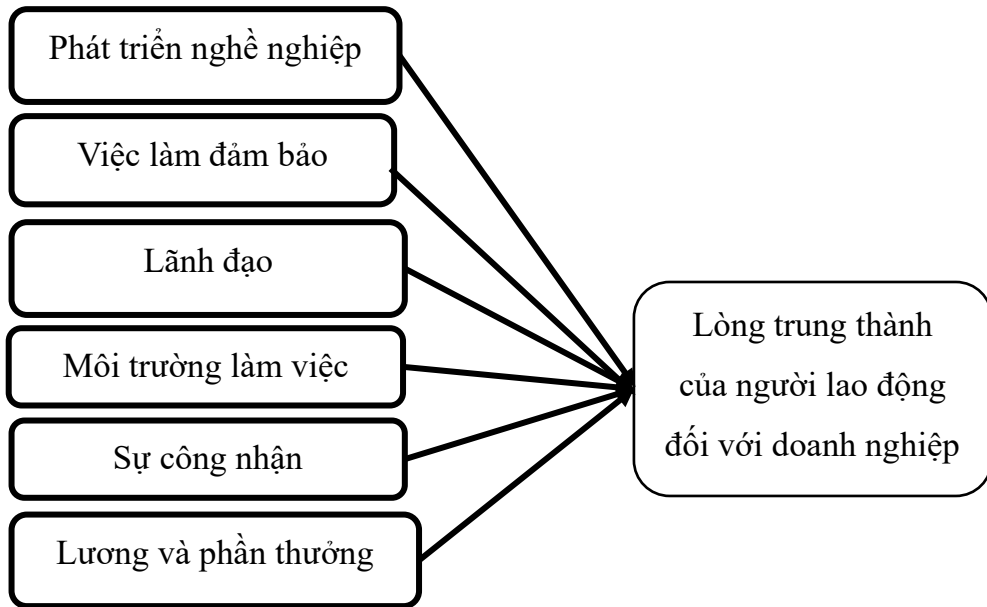
trên, đồng nghiệp, tiền lương, phúc lợi, và điều kiện làm việc đều có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng của người lao động.

- Nghiên cứu "Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty TNHH Điện Thành Vinh" do Mai Thanh Hùng và Đặng Trung Kiên thực hiện vào năm 2021 đã xác định những yếu tố chính tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Những yếu tố này bao gồm đặc điểm công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, kỹ năng làm việc nhóm, môi trường làm việc, mối quan hệ trong công việc, lương thưởng và phúc lợi, sự công nhận trong công việc và mức độ phù hợp của cá nhân với tổ chức. Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng việc quản lý nguồn nhân lực hiệu quả có thể giúp tăng cường lòng trung thành của nhân viên, từ đó duy trì và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.



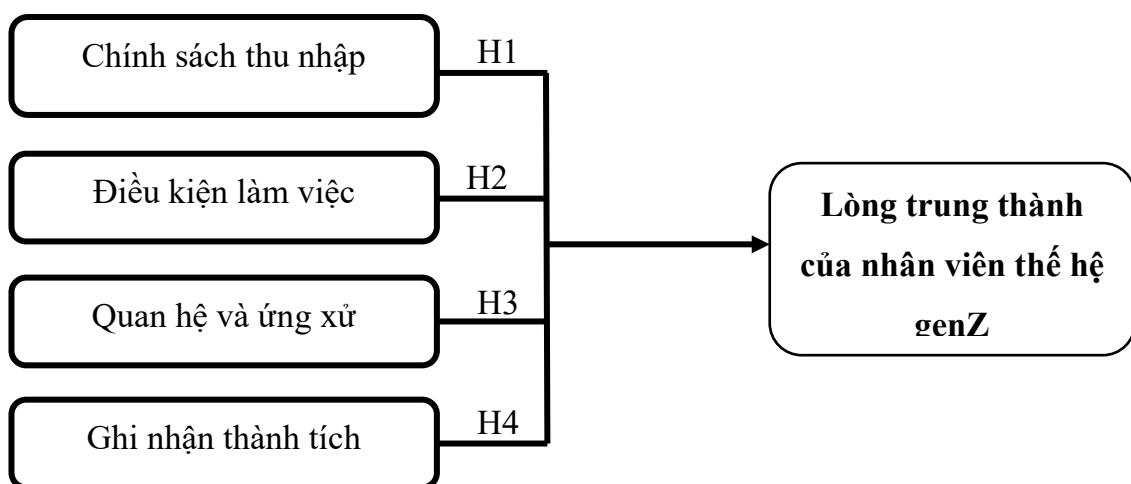
Hình 1.3: Mô hình nghiên cứu của Mai Thanh Hùng và Đặng Trung Kiên (2021)

- Nghiên cứu này nhằm xác định “các yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành của người lao động tại Công ty Cổ phần May và Thương mại Gio Linh” do Hà Yên Sang thực hiện vào năm 2022. Dữ liệu được thu thập từ khảo sát 300 công nhân tại các phân xưởng may của công ty. Kết quả cho thấy có bốn yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của người lao động, theo thứ tự giảm dần là: sự công nhận, lương và phần thưởng, môi trường làm việc, và lãnh đạo. Những yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân và tạo động lực cho người lao động, giúp công ty phát triển bền vững.



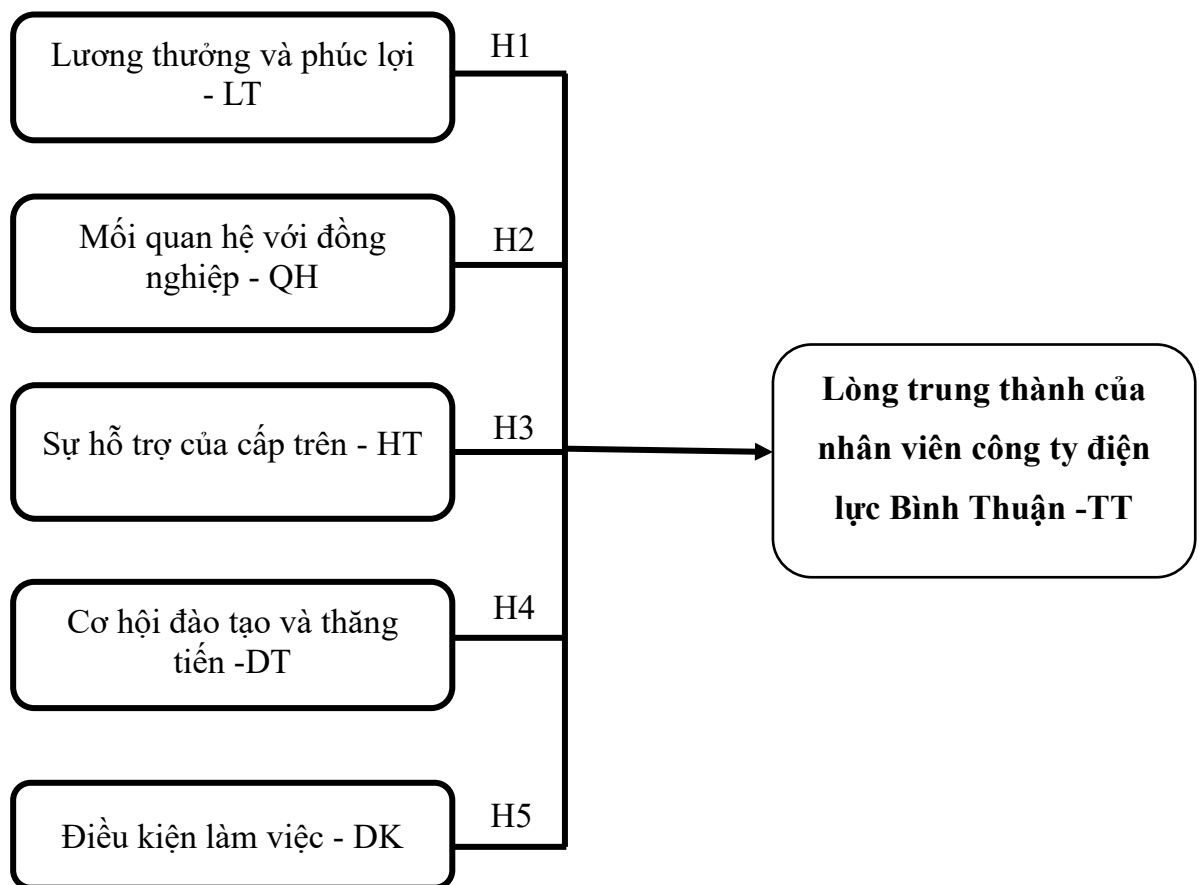
Hình 1.4: Mô hình nghiên cứu của Hà Yến Sang (2022)

- Nghiên cứu của Nguyễn Thị Bích Vân (2023) về tác động của môi trường làm việc đến lòng trung thành của nhân viên thế hệ Z đã chỉ ra bốn yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhóm nhân viên này. Dựa trên dữ liệu thu thập từ 290 đáp viên qua bảng hỏi và phân tích bằng các phương pháp như phân tích độ tin cậy, phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính, nghiên cứu cho thấy rằng các yếu tố ảnh hưởng theo thứ tự từ cao xuống thấp là: (1) Quan hệ và ứng xử; (2) Ghi nhận thành tích; (3) Thu nhập; và (4) Điều kiện làm việc.



Hình 1.5: Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thị Bích Vân (2023)

- Nghiên cứu "Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Điện lực Bình Thuận" do Mạc Cự Tần và Võ Khắc Trường Thanh thực hiện vào năm 2023 đã xác định bốn yếu tố chính tác động đến lòng trung thành của nhân viên, theo thứ tự tác động giảm dần là: sự hỗ trợ của cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, và lương thưởng cùng phúc lợi. Nghiên cứu này cung cấp cơ sở cho Ban Giám đốc Công ty Điện lực Bình Thuận trong việc đưa ra các chính sách nhằm giữ chân nhân viên và cải thiện sự gắn bó của họ với công ty.

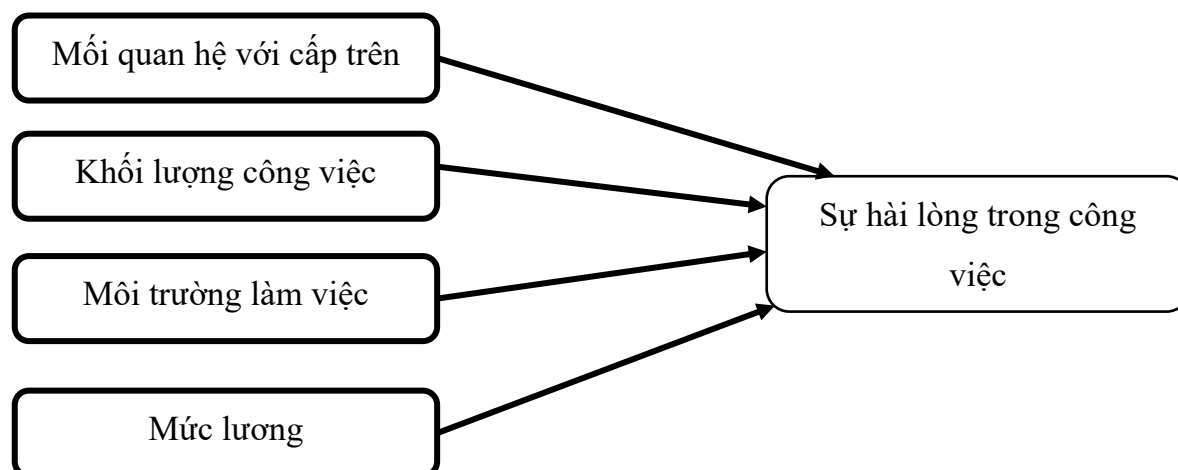


Hình 1.6: Mô hình nghiên cứu của Mạc Cự Tần và Võ Khắc Trường Thanh (2023)

### 1.1.3.2. Tổng hợp các nghiên cứu nước ngoài

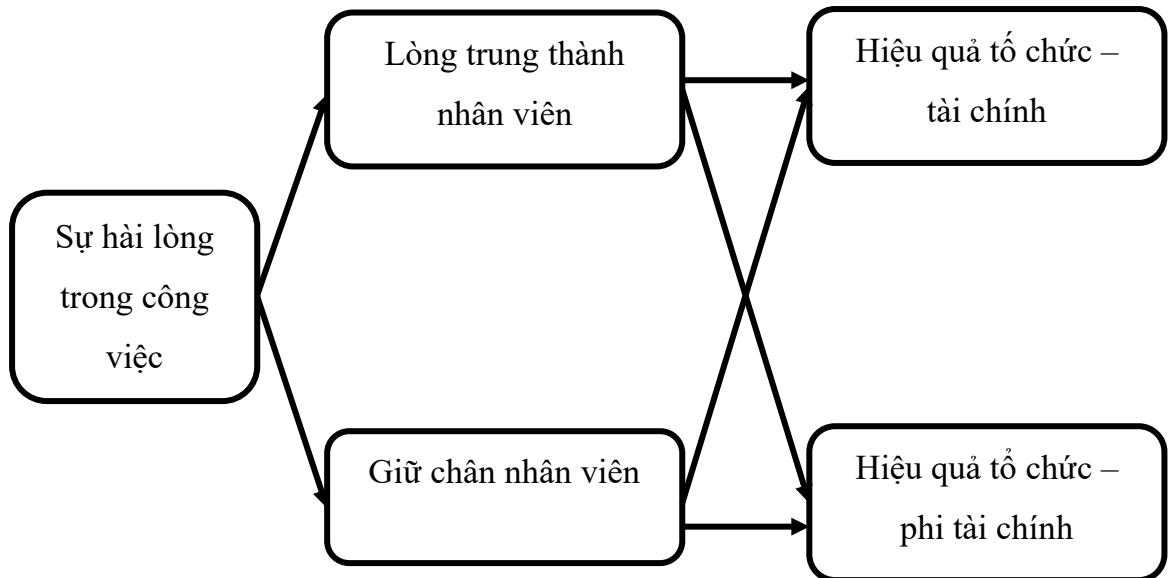
- Bài nghiên cứu “Khảo sát sự hài lòng của nhân viên trong ngành hậu cần vận tải hàng hóa” của Dr. Chengedzai Mafini (2015) đã xác định bốn yếu tố chính ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong ngành logistics.

Các yếu tố này bao gồm mối quan hệ nhân viên-quản lý, phân công công việc, điều kiện làm việc, và lương bổng. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng chất lượng mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý, sự rõ ràng và hợp lý trong việc phân công công việc, môi trường làm việc an toàn và thoải mái, cùng với mức lương và các chế độ phúc lợi hợp lý đều có tác động lớn đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.



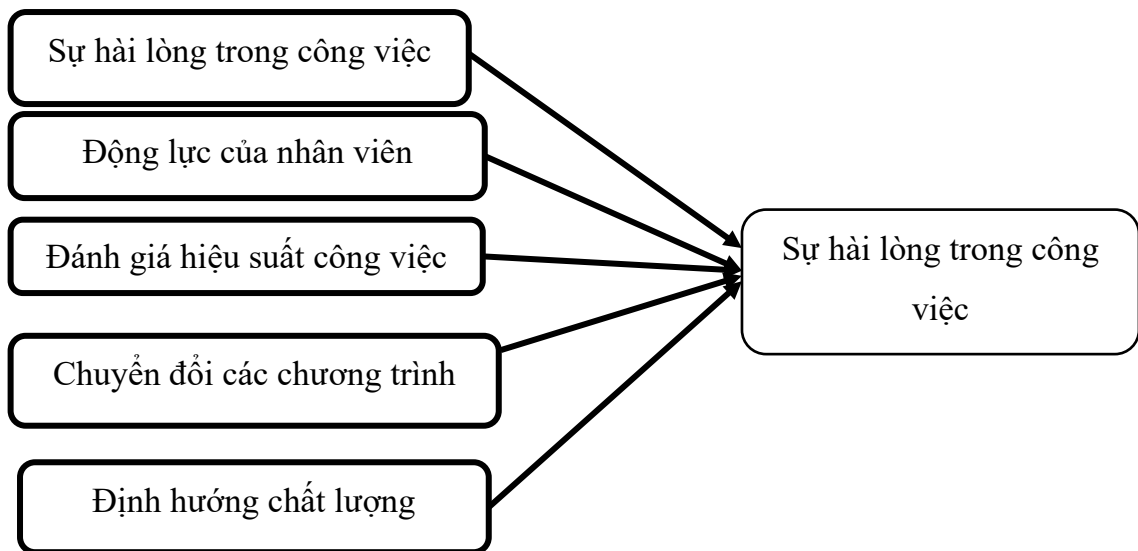
Hình 1.7: Mô hình nghiên cứu của Dr. Chengedzai Mafini (2015)

– Nghiên cứu " Tác động của sự hài lòng của nhân viên đến lòng trung thành, sự giữ chân và hiệu quả hoạt động của tổ chức" của Altanchimeg Zanabazar và Sarantuya Jigjiddorj (2018) đã nhấn mạnh rằng sự hài lòng của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành và cam kết của họ đối với tổ chức, góp phần cải thiện hiệu suất phi tài chính của tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu không tìm thấy mối quan hệ rõ ràng giữa việc giữ chân nhân viên và hiệu suất tài chính của tổ chức. Các yếu tố chủ chốt ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên bao gồm môi trường làm việc hỗ trợ và tích cực, mức lương cạnh tranh, chế độ phúc lợi hợp lý, cơ hội phát triển nghề nghiệp, và mối quan hệ tốt đẹp với cấp trên. Môi trường làm việc thoải mái cùng với sự hỗ trợ từ quản lý không chỉ gia tăng sự hài lòng của nhân viên mà còn củng cố lòng trung thành của họ đối với tổ chức. Những yếu tố này đóng vai trò thiết yếu trong việc duy trì động lực và cải thiện sự gắn bó của nhân viên.



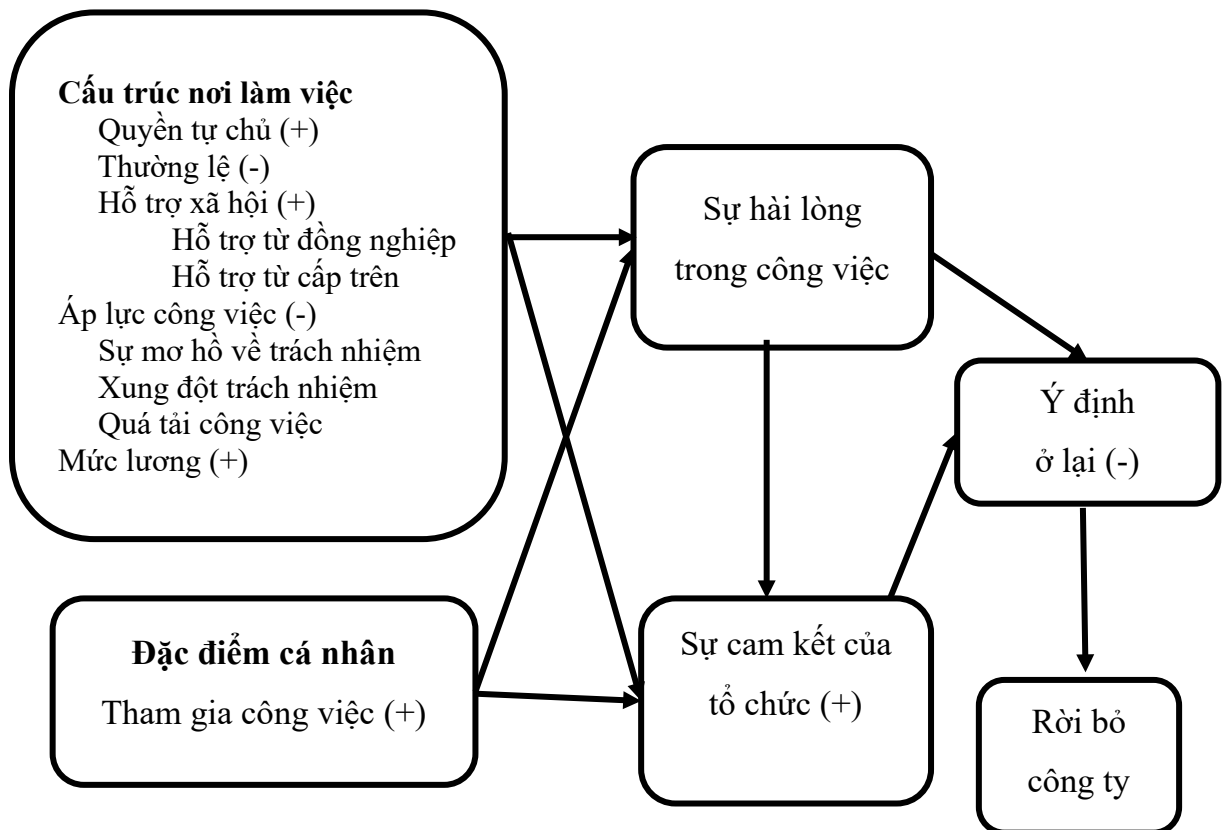
*Hình 1.8: Mô hình nghiên cứu của Altanchimeg Zanabazar và Sarantuya Jigjiddorj (2018)*

- Nghiên cứu " Các yếu tố chính có thể làm tăng lòng trung thành của nhân viên là gì?" của Shijie Wang (2020) đã đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên, bao gồm sự hài lòng trong công việc, động lực nhân viên, đánh giá hiệu suất, chương trình đào tạo chuyển đổi, và định hướng chất lượng. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng những yếu tố này có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến lòng trung thành của nhân viên, góp phần vào việc nâng cao hiệu quả và thành công của công ty. Sự hài lòng trong công việc và động lực cao giúp nhân viên làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với tổ chức. Đồng thời, một hệ thống đánh giá công bằng, minh bạch, cùng với các chương trình đào tạo chuyển đổi và định hướng chất lượng, cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường sự hài lòng, động lực và cam kết của nhân viên đối với công ty.



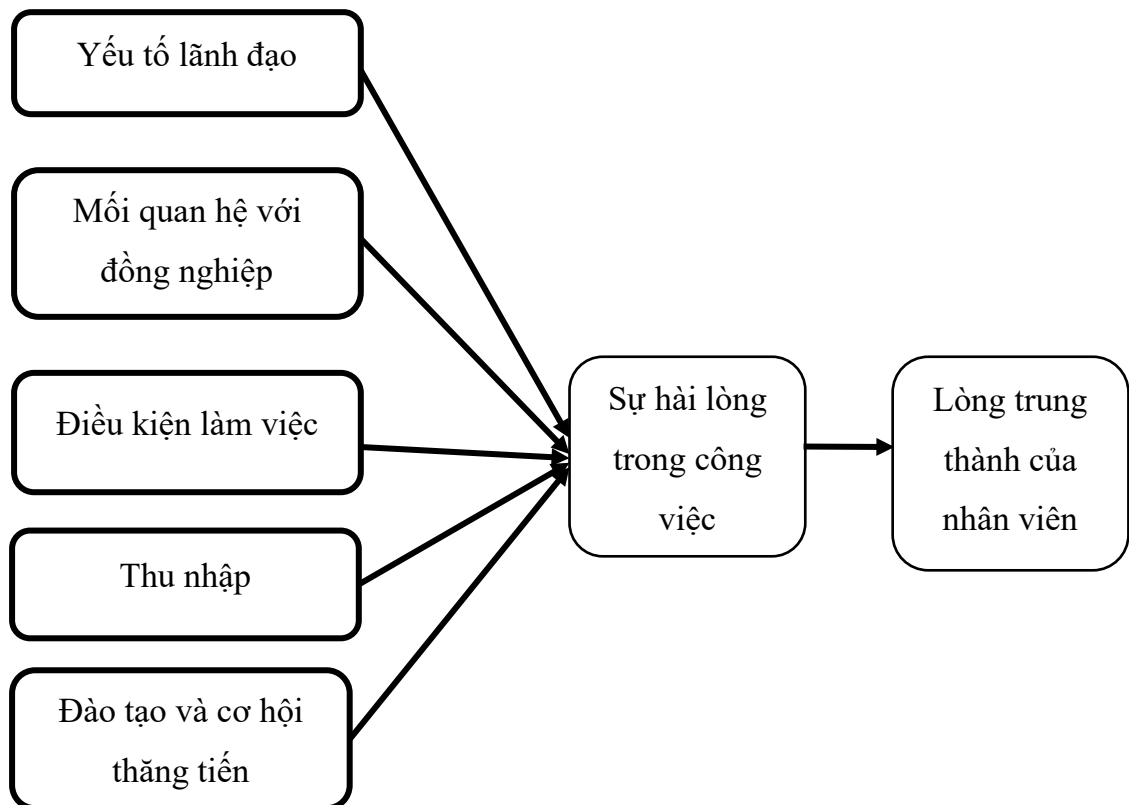
*Hình 1.9: Mô hình nghiên cứu của Shijie Wang (2020)*

- Bài nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên trong ngành vận tải và hậu cần,” được xuất bản vào tháng 1 năm 2020 trên tạp chí Open Journal of Social Sciences bởi Yvonne Sishuwa và Jackson Phiri từ Đại học Zambia, đã phân tích các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên trong ngành vận tải và logistics. Nghiên cứu này chỉ ra rằng các yếu tố trong cấu trúc nơi làm việc như tính tự chủ, sự hỗ trợ xã hội và lương bổng có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc, trong khi những yếu tố như công việc lặp lại, căng thẳng và mơ hồ về vai trò lại có tác động tiêu cực. Sự hài lòng trong công việc được xác định là yếu tố trung gian, ảnh hưởng trực tiếp đến cam kết của nhân viên với tổ chức và ý định ở lại, từ đó giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh rằng sự gắn bó cá nhân với công việc là một trong những yếu tố quan trọng góp phần tăng cường sự hài lòng và cam kết của nhân viên. Từ đó, các công ty trong ngành vận tải và logistics có thể áp dụng các chương trình giữ chân nhân viên hiệu quả nhằm giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Mô hình khái niệm này, cùng với những phát hiện từ nghiên cứu của Sishuwa và Phiri, cho thấy rằng việc cải thiện các yếu tố trong môi trường làm việc và tăng cường sự gắn bó cá nhân không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng mà còn củng cố cam kết, giảm nguy cơ nhân viên rời bỏ tổ chức.



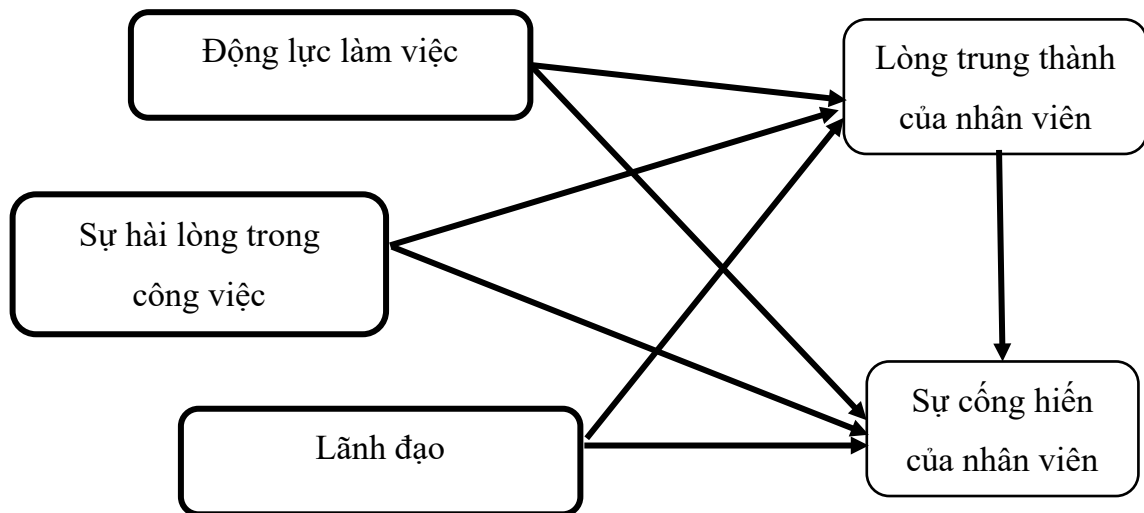
Hình 1.10: Mô hình nghiên cứu của Yvonne Sishuwa và Jackson Phiri (2020)

- Bài nghiên cứu “Các yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên: Nghiên cứu trường hợp của Công ty TNHH Changshin Việt Nam” của Phan Thanh Tam và Vu Minh Nguyet (2021) tập trung vào việc khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty TNHH Changshin Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên, bao gồm: Quan hệ trong tổ chức, Công việc thú vị, Lương, thưởng và phúc lợi, Đào tạo và thăng tiến, và Đánh giá hiệu quả công việc. Những yếu tố này đều có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Nghiên cứu cũng đưa ra một số khuyến nghị để thu hút và giữ chân nhân tài trong công ty.



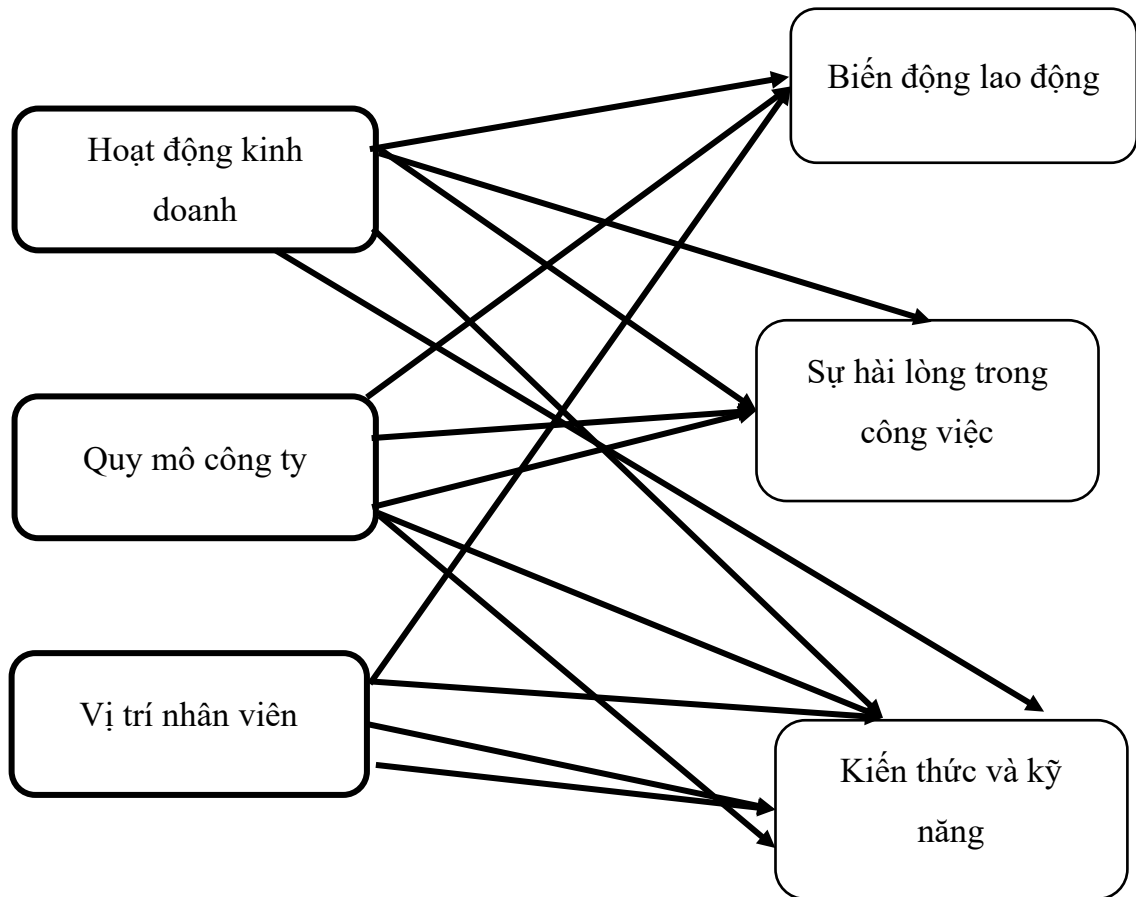
Hình 1.11: Mô hình nghiên cứu của Phan Thanh Tam và Vu Minh Nguyet (2021)

- Bài nghiên cứu “Vai trò của lòng trung thành của nhân viên giữa động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc và khả năng lãnh đạo đối với hiệu suất của nhân viên” của Dr. Uli Wildan Nuryanto và các đồng tác giả (2021) đã khảo sát mối quan hệ giữa động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc, lãnh đạo và lòng trung thành của nhân viên đối với hiệu suất làm việc. Kết quả cho thấy động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc và lãnh đạo đều có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến lòng trung thành và hiệu suất làm việc của nhân viên. Đặc biệt, lòng trung thành của nhân viên có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và hiệu suất làm việc, nhưng không phải giữa động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc với hiệu suất làm việc.



Hình 1. 12: Mô hình nghiên cứu của Dr. Uli Wildan Nuryanto và các đồng tác giả (2021)

- Bài báo " Sự hài lòng trong công việc và biến động lao động: Nghiên cứu trường hợp trong lĩnh vực hậu cần ở Serbia" của Milan Andrejić, Milorad Kilibarda, và Vukašin Pajić (2022), đã nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và trung thành của nhân viên trong ngành logistics tại Serbia. Mô hình nghiên cứu trong bài báo cho thấy rằng các yếu tố như hoạt động kinh doanh chính, quy mô công ty, và vị trí công việc có tác động đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, sự biến động lao động, và sự phát triển về giáo dục, kiến thức, và kỹ năng của nhân viên. Cụ thể, lương và cơ hội thăng tiến được xác định là những động lực chính thúc đẩy nhân viên thay đổi công việc. Đồng thời, kiến thức chuyên môn cơ bản cũng giữ vai trò quan trọng trong việc làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với công ty. Nghiên cứu này cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà quản lý trong việc đưa ra các quyết định chiến lược nhằm cải thiện tình hình thị trường lao động trong ngành logistics, từ đó giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc và nâng cao sự hài lòng của nhân viên.



*Hình 1.13: Mô hình nghiên cứu của Milan Andrejić, Milorad Kilibarda, và Vukašin Pajić (2022)*

**1.2. Tổng hợp các mô hình nghiên cứu có liên quan và đề xuất mô hình nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu**

**1.2.1. Tổng hợp các mô hình nghiên cứu liên quan**

*Bảng 1.2: Tổng hợp các mô hình nghiên cứu liên quan*

Qua n hệ tron g công việc	Sự phù hợp cá nhân với tổ chức	Kĩ năng làm việc nhóm	Môi trường làm việc	Quy mô công ty	Hoạt động kinh doanh	Đồng nghiệp	Cấp trên	Lương thưởng và chế độ đãi	Sự khen thưởng công nhận	Cơ hội đào tạo và phát	Đặc điểm bản chất công việc	Các nghiên cứu
<b>Nghiên cứu trong nước</b>												
			X			X	X	X		X	X	1. Nguyễn Thị Mai Trang (2013)
X	X	X	X					X	X	X	X	2. Mai Thanh Hùng và Đặng Trung Kiên
			X				X	X	X			3. Hà Yến Sang (2022)
X			X					X	X			4. Nguyễn Thị Bích Vân (2023)
			X			X	X	X		X		5. Mạc Cự Tàn và Võ Khắc Trường Thanh
<b>Nghiên cứu nước ngoài</b>												
X		X	X					X				1. Dr. Chengedzai Mafini (2015)
			X				X	X		X		2. Altanchimeg Zanabazar và
									X	X	X	3. Shijie Wang (2020)
								X			X	4. Yvonne Sishuwa và Jackson Phiri (2020)
X							X	X		X	X	5. Phan Thanh Tam và Vu Minh Nguyet
							X				X	6. Dr. Uli Wildan Nuryanto và các đồng
				X	X			X		X	X	7. Milan Andrejic, và Milorad Kilibarda, và

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

Dựa vào các nghiên cứu khảo lược trên, tác giả đã chọn 6 yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên vì chúng đều đã được nhiều nghiên cứu trước đây đề cập đến. Cụ thể:

Đặc điểm bản chất công việc (BCCV) cũng được 7 tác giả nghiên cứu, khẳng định rằng khi công việc phù hợp với năng lực và sở thích của nhân viên, họ sẽ có động lực làm việc lâu dài, do đó tác giả đã chọn yếu tố này vào mô hình.

Cơ hội đào tạo và phát triển (ĐTPT) đã có 7 nghiên cứu liên quan, chỉ ra rằng khi nhân viên có cơ hội học hỏi và thăng tiến, họ sẽ cảm thấy được phát triển và sẵn sàng gắn bó với công ty hơn.

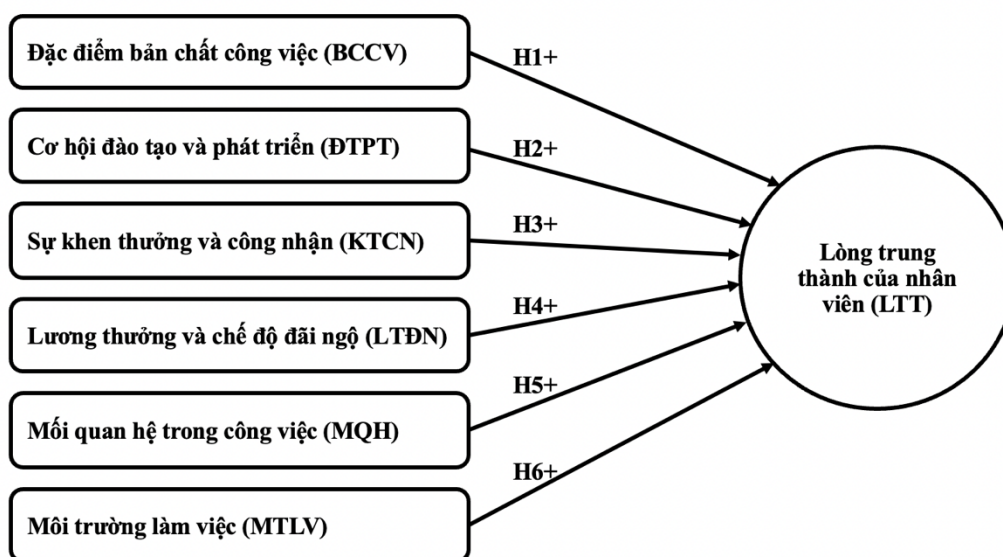
Sự khen thưởng và công nhận (KTCN) cũng là yếu tố đã được 4 nghiên cứu trước đây đề cập, cho thấy tầm quan trọng của việc ghi nhận nỗ lực và đóng góp của nhân viên trong việc giữ chân họ lại tổ chức.

Lương thưởng và chế độ đãi ngộ (LTĐN) được nhiều lựa chọn nhất, có đến 10 nghiên cứu chỉ ra rằng các chế độ lương thưởng hợp lý và công bằng có tác động trực tiếp đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên.

Mối quan hệ trong công việc (MQH) đã được 4 nghiên cứu phân tích, cho thấy rằng môi trường làm việc với các mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp sẽ tạo động lực để nhân viên ở lại và cống hiến lâu dài.

Môi trường làm việc (MTLV) đã được 7 nghiên cứu khác nhau xem xét, cho thấy yếu tố này có tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên, đặc biệt là khi môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái sẽ giúp nhân viên cảm thấy yên tâm và gắn bó hơn với tổ chức.

Từ đó tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu với 6 yếu tố chính nhằm Nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL bao gồm: Đặc điểm bản chất công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, sự khen thưởng và công nhận, lương thưởng và chế độ đãi ngộ, mối quan hệ trong công việc, và cuối cùng là yếu tố môi trường làm việc



(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Hình 1.14: Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 1.2.3. Giả thuyết nghiên cứu

#### 1) Đặc điểm bản chất công việc

Đặc điểm bản chất công việc đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa, thách thức và cung cấp cơ hội để phát triển kỹ năng, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với công ty. Theo Hackman và Oldham (1976, tr.257-258) trong *The Job Characteristics Model*, các yếu tố như sự đa dạng trong công việc, tính tự chủ, và phản hồi từ công việc có tác động trực tiếp đến sự hài lòng và động lực của nhân viên. Khi công việc cung cấp những yếu tố này, nhân viên không chỉ cảm thấy công việc thú vị hơn mà còn nhận thức rõ hơn về giá trị mà họ đóng góp cho tổ chức, từ đó tăng cường lòng trung thành.

Ngoài ra, theo *Work Design: Occupational Ergonomics* của Konz và Johnson (2008, tr.415-416), việc thiết kế công việc một cách hợp lý, sao cho phù hợp với khả năng và nhu cầu của nhân viên, không chỉ giúp tăng năng suất mà còn làm giảm cảm giác căng thẳng và chán nản. Điều này đặc biệt quan trọng trong việc duy trì lòng trung thành của nhân viên, vì khi họ cảm thấy thoải mái và hứng thú với công việc, họ sẽ ít có ý định rời bỏ công ty.

***H1: Đặc điểm bản chất công việc tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL***

## ***2) Cơ hội đào tạo và phát triển***

Cơ hội đào tạo và phát triển cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức. Việc cung cấp các chương trình đào tạo chuyên môn và cơ hội phát triển nghề nghiệp không chỉ nâng cao kỹ năng và năng lực của nhân viên mà còn tạo ra cảm giác được công nhận và đánh giá cao trong công việc. Theo Robbins và Judge (2013, tr.292-293) trong cuốn *Organizational Behavior*, khi nhân viên cảm nhận được rằng họ có cơ hội để phát triển sự nghiệp và thăng tiến trong tổ chức, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn và ít tìm kiếm cơ hội bên ngoài. Hơn nữa, các chương trình đào tạo và phát triển còn giúp nhân viên cảm thấy tự tin hơn trong công việc và gia tăng sự hài lòng cá nhân, từ đó thúc đẩy sự cam kết với tổ chức.

***H2: Cơ hội đào tạo phát triển tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL***

## ***3) Sự khen thưởng và công nhận***

Sự khen thưởng và công nhận là yếu tố thiết yếu ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy những nỗ lực và đóng góp của mình được công nhận một cách công bằng và minh bạch, họ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với tổ chức. Theo nghiên cứu của Robbins và Judge (2013, tr.342-343) trong cuốn *Organizational Behavior*, sự công nhận từ cấp trên và đồng nghiệp không chỉ tạo động lực mà còn tăng cường sự hài lòng và cam kết của nhân viên đối với công ty. Sự công nhận này có thể đến từ việc khen thưởng bằng tiền thưởng, bằng lời khen ngợi, hoặc bằng các hình thức ghi nhận khác, tất cả đều có tác dụng củng cố mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức.

Hơn nữa, theo Locke và Latham (2002, tr.709-710) trong *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, sự công nhận và khen thưởng phải được thiết kế một cách cụ thể và có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc. Điều này không chỉ giúp nhân viên nhận thấy giá trị công việc của mình mà còn thúc đẩy họ duy trì và nâng cao hiệu suất, từ đó gia tăng lòng trung

thành với tổ chức. Tóm lại, sự khen thưởng và công nhận không chỉ là những công cụ kích lệ tinh thần mà còn đóng vai trò chiến lược trong việc duy trì và tăng cường lòng trung thành của nhân viên, giúp tổ chức đạt được sự ổn định và hiệu quả trong dài hạn.

***H3: Khen thưởng và công nhận tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL***

#### ***4) Lương thưởng và chế độ đãi ngộ***

Lương thưởng và phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong một tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng, khi nhân viên cảm thấy được đền đáp xứng đáng với những nỗ lực của mình, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với công ty. Theo George và Jones (2012, tr.278-279), trong tác phẩm *Understanding and Managing Organizational Behavior*, sự công bằng trong việc chi trả lương thưởng không chỉ đáp ứng nhu cầu tài chính mà còn tăng cường niềm tin và sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức, từ đó thúc đẩy lòng trung thành.

Ngoài ra, các chương trình phúc lợi toàn diện như bảo hiểm y tế, chế độ nghỉ phép có lương, và các hỗ trợ tài chính khác cũng có tác động mạnh mẽ đến sự gắn kết của nhân viên. Noe và cộng sự (2020, tr.402-403), trong cuốn *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, đã khẳng định rằng những chính sách phúc lợi này không chỉ nâng cao chất lượng cuộc sống của nhân viên mà còn làm giảm tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện, tạo nên sự ổn định và lòng trung thành trong lực lượng lao động.

***H4: Lương thưởng và chế độ phúc lợi tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL***

#### ***5) Môi quan hệ trong công việc***

Mối quan hệ trong công việc là một yếu tố quan trọng tác động đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Các mối quan hệ tích cực giữa đồng nghiệp và với cấp trên không chỉ tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và hợp tác mà còn củng cố sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Trong nghiên cứu của Eisenberger và cộng sự (2001, tr.72-73) về *Perceived Organizational Support*, họ

nhận thấy rằng khi nhân viên cảm thấy được sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên, họ có xu hướng phát triển một cảm giác trách nhiệm và cam kết mạnh mẽ hơn đối với tổ chức. Điều này đặc biệt quan trọng trong việc tạo dựng lòng trung thành, vì nhân viên cảm thấy họ là một phần không thể thiếu của nhóm và của tổ chức nói chung.

Ngoài ra, theo *Workplace Relationships* của Ferris và cộng sự (2009, tr.65-66), mối quan hệ trong công việc còn ảnh hưởng đến sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Khi có sự hỗ trợ lẫn nhau, chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm, nhân viên không chỉ cải thiện kỹ năng chuyên môn mà còn cảm thấy gắn kết hơn với tổ chức, từ đó giảm thiểu ý định rời bỏ công ty.

***H5: Môi quan hệ trong công việc tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL***

#### ***6) Môi trường làm việc***

Môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy thoải mái, an toàn và được hỗ trợ, không chỉ nâng cao sự hài lòng mà còn góp phần duy trì và tăng cường lòng trung thành của họ. Theo Herzberg, Mausner, và Snyderman (1959, tr.72-73), trong *The Motivation to Work*, môi trường làm việc được xem là một yếu tố duy trì, có tác dụng ngăn ngừa sự bất mãn và củng cố động lực của nhân viên, từ đó thúc đẩy sự gắn bó với tổ chức.

Hơn nữa, Abraham Maslow (1954, tr.106-108) trong *Motivation and Personality* đã chỉ ra rằng một môi trường làm việc an toàn và hỗ trợ là cần thiết để đáp ứng nhu cầu an toàn của nhân viên. Khi nhu cầu này được đáp ứng, nhân viên sẽ có nền tảng để phát triển lên các bậc nhu cầu cao hơn, như sự tôn trọng và tự thể hiện bản thân, dẫn đến sự gắn kết lâu dài với tổ chức.

***H6: Môi trường làm việc tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL***

#### 1.2.4. Đề xuất các giả thuyết

Bảng 1.3: Đề xuất các giả thuyết

Giả Thuyết	Nội Dung	Kỳ Vọng
H1	Đặc điểm bản chất công việc có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên.	(+)
H2	Cơ hội đào tạo và phát triển có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên.	(+)
H3	Sự khen thưởng và công nhận có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên	(+)
H4	Lương thưởng và chế độ đãi ngộ có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên	(+)
H5	Môi quan hệ trong công việc có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên.	(+)
H6	Môi trường làm việc có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên.	(+)
H7	Lòng trung thành.	(+)

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

### 1.3. Thiết kế nghiên cứu

Sau khi xây dựng kết cấu đề tài và tìm cơ sở lý thuyết xong thì tác giả cần thiết kế nghiên cứu, đây chính là một phần quan trọng trong quá trình thực hiện một nghiên cứu khoa học, nhằm xác định cách thức và phương pháp tiếp cận để thu thập, phân tích dữ liệu nhằm trả lời câu hỏi đã đặt ra.

#### 1.3.1. Phương pháp nghiên cứu

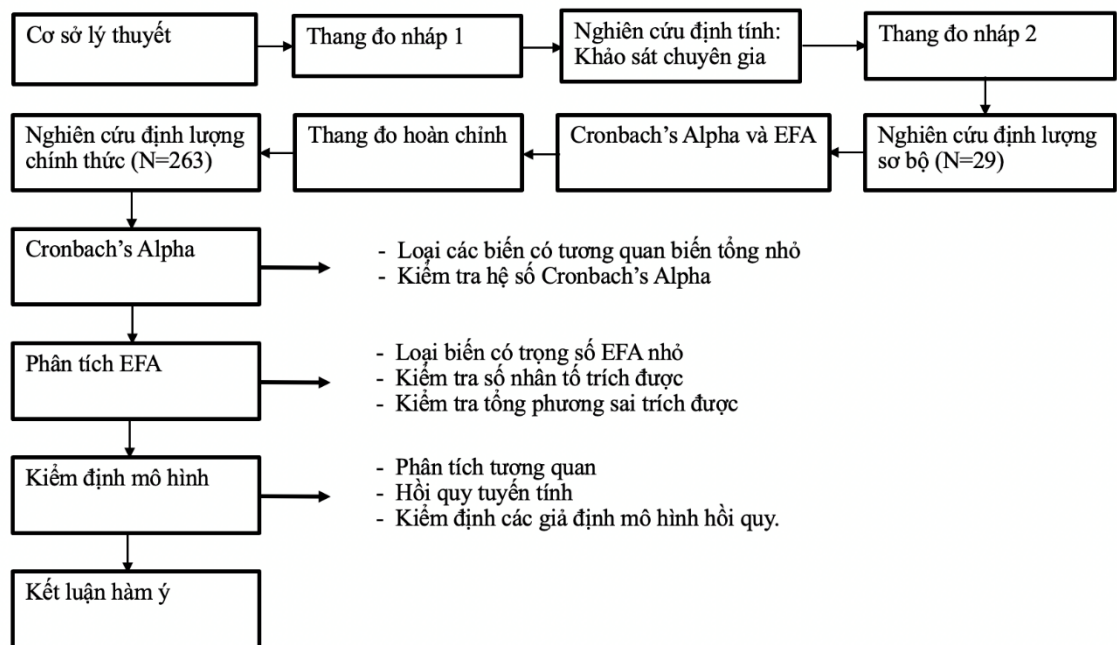
Nghiên cứu được tiến hành hai bước là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức, cùng với đó là phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng.

Nghiên cứu sơ bộ sử dụng phương pháp định tính nhằm mục đích khám phá, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát cho các thang đo những nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL, được sử dụng kỹ thuật phỏng vấn các chuyên gia để xem xét mức độ đáng tin của bảng khảo sát. Kết quả của bước này là bảng thang đo chính xác dùng cho nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu chính thức sử dụng phương pháp pháp nghiên cứu định lượng, tiến hành thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi khảo sát chính thức được gửi tới những đối tượng khảo sát. Phương pháp lấy mẫu được đề xuất trong nghiên cứu là chọn mẫu thuận tiện. Dựa trên dữ liệu thu thập được sẽ tiến hành xử lý số liệu, từ đó thực hiện các bước phân tích đánh giá độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan và hồi quy để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu của đề tài.

Công cụ phân tích dữ liệu sẽ được thực hiện thông qua phần mềm phân tích dữ liệu SPSS 20.

### 1.3.2. Quy trình nghiên cứu



(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Sơ đồ 1.1: Quy trình nghiên cứu

### 1.3.3. Xác định thang đo

Sau khi tổng hợp, nghiên cứu có 29 biến quan sát được đề xuất trong mô hình thiết kế đã theo dạng thang đo Likert. Các thang đo được thiết kế theo 5 điểm từ mức 1: “rất không đồng ý” tới 5: “rất đồng ý”. Do đó, thang đo Likert sẽ phù hợp cho nghiên cứu này. Để thu thập thông tin về đặc điểm của mẫu nghiên cứu, nghiên cứu đã sử dụng thang đo định danh để thu thập thông tin về nhân viên của công ty.

Các thang đo được xây dựng dựa trên các biến đề xuất đã được lược khảo từ các nghiên cứu trước đây và được tóm tắt trong bảng 4.1 dưới đây.

*Bảng 1.4: Thang đo nghiên cứu*

STT	Ký hiệu	Nội dung câu hỏi	Tác giả
<b>Thang đo Đặc điểm bản chất công việc</b>			
01	BCCV	Tính chất và nội dung công việc hiện tại có phù hợp với mong muốn và khả năng	Mai Thanh Hùng và Đặng Trung Kiên (2021) Shijie Wang (2020)
02	BCCV	Công việc có mang lại sự thỏa mãn về mặt chuyên môn và cảm hứng sáng tạo	
03	BCCV	Công việc hiện tại đủ thử thách và tạo cơ hội để phát triển bản thân	
04	BCCV	Công việc đóng góp ý nghĩa và giá trị quan trọng cho công ty	
<b>Thang đo Đào tạo và phát triển</b>			
05	ĐTPT	Đánh giá mức độ hỗ trợ của công ty đối với sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của bạn	Nguyễn Thị Mai Trang (2013) Altanchimeg Zanabazar và Sarantuya Jigjiddorj (2018)
06	ĐTPT	Chương trình đào tạo của công ty có đáp ứng được mong đợi và nhu cầu phát triển kỹ năng	
07	ĐTPT	Công ty có cung cấp đủ cơ hội để bạn học hỏi và nâng cao trình độ chuyên môn	
08	ĐTPT	Mức độ hài lòng với các cơ hội phát triển nghề nghiệp mà công ty mang lại trong thời gian qua	
<b>Thang đo Khen thưởng và công nhận</b>			
09	KTCN	Mức độ công nhận và đánh giá cao từ phía công ty đối với những nỗ lực của nhân viên	Nguyễn Thị Bích Vân (2023)

10	KTCN	Hình thức khen thưởng của công ty là công bằng và minh bạch	Shijie Wang (2020)
11	KTCN	Sự công nhận đúng mức từ cấp trên và đồng nghiệp cho những đóng góp	
12	KTCN	Hệ thống khen thưởng và công nhận của công ty đã tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh và khuyến khích sự phát triển cá nhân	
13	KTCN	Tin rằng sự công nhận từ công ty đã thực sự thúc đẩy tinh thần làm việc và sự gắn bó	
<b>Thang đo Lương thưởng và chế độ đãi ngộ</b>			
14	LTĐN	Mức lương hiện tại có phản ánh chính xác giá trị mà bạn đóng góp cho công ty	
15	LTĐN	Sự phù hợp của các phúc lợi xã hội mà công ty cung cấp với nhu cầu cá nhân của bạn	Mạc Cự Tần và Võ Khắc Trường Thanh (2023)
16	LTĐN	Hệ thống thưởng của công ty khuyến khích và động viên bạn đạt hiệu suất cao hơn không	Dr. Chengedzai Mafini (2015)
17	LTĐN	Các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe của công ty đóng góp tích cực vào sự an tâm và hạnh phúc của bạn	Milan Andrejić, Milorad Kilibarda, và Vukašin Pajić (2022)
18	LTĐN	Công ty thường xuyên cập nhật và điều chỉnh lương thưởng, phúc lợi để phù hợp với biến động của thị trường lao động và tình hình kinh tế	
<b>Thang đo Mối quan hệ trong công việc</b>			

19	MQH	Mối quan hệ với các đồng nghiệp trong công ty	Nguyễn Thị Bích Vân (2023) Dr. Chengedzai Mafini (2015)
20	MQH	Sự hỗ trợ và hợp tác từ đồng nghiệp trong công việc hàng ngày	
21	MQH	Mức độ giao tiếp và làm việc nhóm trong đội ngũ	
22	MQH	Có sự tôn trọng và công bằng trong mối quan hệ giữa các thành viên	
<b>Thang đo MTLV</b>			
23	MTLV	Mức độ thoải mái và thân thiện trong môi trường làm việc của công ty	Nguyễn Thị Mai Trang (2013) Altanchimeg Zanabazar và Sarantuya Jigjiddorj (2018)
24	MTLV	công ty đã tạo ra một môi trường làm việc an toàn và bảo vệ sức khỏe cho nhân viên	
25	MTLV	Cơ sở vật chất và trang thiết bị tại nơi làm việc đáp ứng được nhu cầu công việc và tạo điều kiện tốt	
26	MTLV	Không gian làm việc hiện tại có khuyến khích sự sáng tạo và năng suất	
27	MTLV	Công ty luôn lắng nghe và giải quyết kịp thời các vấn đề liên quan đến môi trường làm việc	
<b>Thang đo Lòng trung thành</b>			
28	LTT	Tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty	Phan Thanh Tam và Vu Minh Nguyet (2021)
29	LTT	Sẵn sàng giới thiệu công ty là nơi làm việc lý tưởng cho người khác	
30	LTT	Tin rằng công ty đang đáp ứng đủ kỳ vọng để giữ chân nhân viên	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

## **1.4. Nghiên cứu định tính**

### **1.4.1. Thiết kế nghiên cứu định tính**

Các thang đo của các biến trong nghiên cứu này đã được thực hiện ở phần 4.1.3, được dịch từ thang đo gốc bằng tiếng anh và thang đo bằng tiếng Việt, tổng hợp từ các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên từ các tác giả nước ngoài và trong nước. Nghiên cứu định tính sẽ thực hiện thông qua phỏng vấn chuyên gia có nhiều kinh nghiệm và có chuyên môn trong công ty. Cụ thể, tác giả tiến hành phỏng vấn 4 chuyên gia với trình độ học vấn Thạc sĩ có nhiều năm kinh nghiệm và đảm nhiệm chức vụ cao trong các phòng ban của công ty. Nghiên cứu tiến hành xây dựng một quy trình phỏng vấn rõ ràng khi tham gia phỏng vấn với chuyên gia.

Tác giả thiết kế dàn bài thảo luận gồm các câu hỏi liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Dàn bài thảo luận được chia làm 3 phần:

- Phần 1: Sàng lọc một số đối tượng không phù hợp, giới thiệu mục đích, ý nghĩa của buổi phỏng vấn.
- Phần 2: Đưa ra các câu hỏi nhằm sàng lọc các biến độc lập.
- Phần 3: Giới thiệu các thang đo của biến độc lập và biến phụ thuộc để xin ý kiến đóng góp.

### **1.4.2. Kết quả nghiên cứu định tính**

Qua nghiên cứu định tính - phỏng vấn chuyên gia, kết quả như sau:

#### **1. Bản chất công việc**

Hầu hết các chuyên gia (4/4 chuyên gia) đồng ý với các nhân tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả khi tiến hành phỏng vấn. Họ cho rằng đây là những nhân tố có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

#### **2. Cơ hội đào tạo và phát triển**

Thang đo yếu tố “Cơ hội đào tạo và phát triển” được tham khảo từ thang đo gốc của Nguyễn Thị Mai Trang (2013) ban đầu gồm 4 biến quan sát. Đa số các chuyên gia (4/4 chuyên gia) đều đồng ý không sửa đổi hay loại bỏ bất kỳ biến quan

sát nào trong thang đo này. Sau khi phỏng vấn chuyên gia, kết quả vẫn giữ nguyên 4 biến quan sát.

### 3. Sự khen thưởng và công nhận

Thang đo “Khen thưởng và công nhận” ban đầu gồm 5 biến quan sát. Sau khi phỏng vấn các chuyên gia (3/4 chuyên gia) đều đồng ý điều chỉnh biến “Sự công nhận đúng mức từ cấp trên và đồng nghiệp cho những đóng góp” thành “Cảm thấy nhận được sự công nhận xứng đáng từ cấp trên và đồng nghiệp cho những đóng góp” để nhằm mục đích nhấn mạnh hơn giá trị của sự công nhận

### 4. Lương thưởng và phúc lợi

Hầu hết các chuyên gia (4/4 chuyên gia) đồng ý với các nhân tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả khi tiến hành phỏng vấn. Họ cho rằng đây là những nhân tố có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

### 5. Môi quan hệ trong công việc

Thang đo “Môi quan hệ trong công việc” ban đầu gồm 4 biến quan sát. Sau khi phỏng vấn các chuyên gia (4/4 chuyên gia) đều đồng ý điều chỉnh biến “Mức độ giao tiếp và làm việc nhóm trong đội ngũ” thành “Công ty khuyến khích và tạo điều kiện cho việc xây dựng các mối quan hệ chuyên nghiệp tích cực giữa các thành viên trong công ty” để câu hỏi khảo sát được nhấn mạnh ý nghĩa hơn.

### 6. Môi trường làm việc

Thang đo “Môi trường làm việc” ban đầu gồm 5 biến quan sát. Sau khi phỏng vấn các chuyên gia (3/4 chuyên gia) đều đồng ý bỏ biến “mức độ thoải mái và thân thiện trong môi trường làm việc của công ty” vì bị trùng lặp với các biến còn lại. Do đó thang đo “Môi trường làm việc” còn lại 4 biến quan sát.

### 7. Lòng trung thành

Hầu hết các chuyên gia (4/4 chuyên gia) đồng ý với các nhân tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả khi tiến hành phỏng vấn. Họ cho rằng đây là những nhân tố có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

⇒ Như vậy, tổng số biến quan sát của mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh là 29 biến, trong đó có 26 biến quan trọng thuộc 6 nhóm nhân tố độc lập và 3 biến quan sát của nhân tố phụ thuộc. Sau khi nhận được sự đóng góp của các chuyên gia, nhóm tác giả tổng hợp, điều chỉnh các biến trong thang đo thành bảng sau:

*Bảng 1.5: Tóm tắt kết quả phỏng vấn chuyên gia*

STT	Kí hiệu	Nội dung câu hỏi	Điều chỉnh	Lý do
<b>Thang đo Bản chất công việc</b>				
01	BCCV	Tính chất và nội dung công việc hiện tại có phù hợp với mong muốn và khả năng	Không điều chỉnh	
02	BCCV	Công việc có mang lại sự thỏa mãn về mặt chuyên môn và cảm hứng sáng tạo	Không điều chỉnh	
03	BCCV	Công việc hiện tại đủ thử thách và tạo cơ hội để phát triển bản thân	Không điều chỉnh	
04	BCCV	Công việc đóng góp ý nghĩa và giá trị quan trọng cho công ty	Không điều chỉnh	
<b>Thang đo Đào tạo và phát triển</b>				
05	ĐTPT	Đánh giá mức độ hỗ trợ của công ty đối với sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của bạn	Không điều chỉnh	
06	ĐTPT	Chương trình đào tạo của công ty có đáp ứng được mong đợi và nhu cầu phát triển kỹ năng	Không điều chỉnh	
07	ĐTPT	Công ty có cung cấp đủ cơ hội để bạn học hỏi và nâng cao trình độ chuyên môn	Không điều chỉnh	

08	ĐTPT	Mức độ hài lòng với các cơ hội phát triển nghề nghiệp mà công ty mang lại trong thời gian qua	Không điều chỉnh	
<b>Thang đo Khen thưởng công nhận</b>				
09	KTCN	Mức độ công nhận và đánh giá cao từ phía công ty đối với những nỗ lực của nhân viên	Không điều chỉnh	
10	KTCN	Hình thức khen thưởng của công ty là công bằng và minh bạch	Không điều chỉnh	
11	KTCN	Sự công nhận đúng mức từ cấp trên và đồng nghiệp cho những đóng góp	Cảm thấy nhận được sự công nhận xứng đáng từ cấp trên và đồng nghiệp cho những đóng góp	Nhấn mạnh hơn về giá trị của sự công nhận
12	KTCN	Hệ thống khen thưởng và công nhận của công ty đã tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh và khuyến khích sự phát triển cá nhân	Không điều chỉnh	
13	KTCN	Tin rằng sự công nhận từ công ty đã thực sự thúc đẩy tinh thần làm việc và sự gắn bó	Không điều chỉnh	
<b>Thang đo Lương thưởng đãi ngộ</b>				
14	LTĐN	Mức lương hiện tại có phản ánh chính xác giá trị mà bạn đóng góp cho công ty	Không điều chỉnh	
15	LTĐN	Sự phù hợp của các phúc lợi xã hội mà công ty cung cấp với nhu cầu cá nhân của bạn	Không điều chỉnh	

16	LTĐN	Hệ thống thưởng của công ty khuyến khích và động viên bạn đạt hiệu suất cao hơn không	Không điều chỉnh	
17	LTĐN	Các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe của công ty đóng góp tích cực vào sự an tâm và hạnh phúc của bạn	Không điều chỉnh	
18	LTĐN	Công ty thường xuyên cập nhật và điều chỉnh lương thưởng, phúc lợi để phù hợp với biến động của thị trường lao động và tình hình kinh tế	Không điều chỉnh	
<b>Thang đo Môi quan hệ trong công việc</b>				
19	MQH	Mối quan hệ với các đồng nghiệp trong công ty	Không điều chỉnh	
20	MQH	Sự hỗ trợ và hợp tác từ đồng nghiệp trong công việc hàng ngày	Không điều chỉnh	
21	MQH	Mức độ giao tiếp và làm việc nhóm trong đội ngũ	Công ty khuyến khích và tạo điều kiện cho việc xây dựng các mối quan hệ chuyên nghiệp tích cực giữa các thành viên trong công ty	Nhấn mạnh câu hỏi, giúp câu hỏi được rõ ràng ý nghĩa hơn
22	MQH	Có sự tôn trọng và công bằng trong mối quan hệ giữa các thành viên	Không điều chỉnh	
<b>Thang đo Môi trường làm việc</b>				

23	MTLV	Mức độ thoải mái và thân thiện trong môi trường làm việc của công ty	Loại bỏ	Trùng ý với câu trên
24	MTLV	Công ty đã tạo ra một môi trường làm việc an toàn và bảo vệ sức khỏe cho nhân viên	Không điều chỉnh	
25	MTLV	Cơ sở vật chất và trang thiết bị tại nơi làm việc có đáp ứng được nhu cầu công việc	Không điều chỉnh	
26	MTLV	Không gian làm việc hiện tại có khuyến khích sự sáng tạo và tăng năng suất làm việc	Không điều chỉnh	
27	MTLV	Công ty luôn lắng nghe và giải quyết kịp thời các vấn đề liên quan đến môi trường làm việc	Không điều chỉnh	
<b>Thang đo Lòng trung thành</b>				
28	LTT	Tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty	Không điều chỉnh	
29	LTT	Sẵn sàng giới thiệu công ty là nơi làm việc lý tưởng cho người khác	Không điều chỉnh	
30	LTT	Tin rằng công ty đang đáp ứng đủ kỳ vọng để giữ chân nhân viên	Không điều chỉnh	

*(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)*

*Bảng 1.6: Bảng điều chỉnh thang đo*

<b>Nhân tố</b>	<b>Thang đo đã điều chỉnh</b>
----------------	-------------------------------

Bản chất công việc (BCCV)	Tính chất và nội dung công việc hiện tại có phù hợp với mong muốn và khả năng
	Công việc có mang lại sự thỏa mãn về mặt chuyên môn và cảm hứng sáng tạo
	Công việc hiện tại đủ thử thách và tạo cơ hội để phát triển bản thân
	Công việc đóng góp ý nghĩa và giá trị quan trọng cho công ty
Cơ hội đào tạo và phát triển (ĐTPT)	Đánh giá mức độ hỗ trợ của công ty đối với sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp của bạn
	Chương trình đào tạo của công ty có đáp ứng được mong đợi và nhu cầu phát triển kỹ năng
	Công ty cung cấp đủ cơ hội để bạn học hỏi và nâng cao trình độ chuyên môn
	Mức độ hài lòng với các cơ hội phát triển nghề nghiệp mà công ty mang lại trong thời gian qua
Khen thưởng và công nhận (KTCN)	Mức độ công nhận và đánh giá cao từ phía công ty đối với những nỗ lực của nhân viên
	Hình thức khen thưởng của công ty là công bằng và minh bạch
	Sự công nhận đúng mức từ cấp trên và đồng nghiệp cho những đóng góp
	Hệ thống khen thưởng và công nhận của công ty đã tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh và khuyến khích sự phát triển cá nhân
	Tin rằng sự công nhận từ công ty đã thực sự thúc đẩy tinh thần làm việc và sự gắn bó
Lương thưởng đãi ngộ (LTĐN)	Mức lương hiện tại có phản ánh chính xác giá trị mà bạn đóng góp cho công ty
	Sự phù hợp của các phúc lợi xã hội mà công ty cung cấp với nhu cầu cá nhân của bạn
	Hệ thống thưởng của công ty khuyến khích và động viên bạn đạt hiệu suất cao hơn không

	Các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe của công ty đóng góp tích cực vào sự an tâm và hạnh phúc của bạn
	Công ty thường xuyên cập nhật và điều chỉnh lương thưởng, phúc lợi để phù hợp với biến động của thị trường lao động và tình hình kinh tế
Mối quan hệ trong công việc (MQH)	Mối quan hệ với các đồng nghiệp trong công ty
	Sự hỗ trợ và hợp tác từ đồng nghiệp trong công việc hàng ngày
	Công ty khuyến khích và tạo điều kiện cho việc xây dựng các mối quan hệ chuyên nghiệp tích cực giữa các thành viên trong công ty
	Có sự tôn trọng và công bằng trong mối quan hệ giữa các thành viên
Môi trường làm việc (MTLV)	Công ty đã tạo ra một môi trường làm việc an toàn và bảo vệ sức khỏe cho nhân viên
	Cơ sở vật chất và trang thiết bị tại nơi làm việc có đáp ứng được nhu cầu công việc
	Không gian làm việc hiện tại có khuyến khích sự sáng tạo và tăng năng suất làm việc
	Công ty luôn lắng nghe và giải quyết kịp thời các vấn đề liên quan đến môi trường làm việc
Lòng trung thành (LTT)	Tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty
	Sẵn sàng giới thiệu công ty là nơi làm việc lý tưởng cho người khác
	Tin rằng công ty đang đáp ứng đủ kỳ vọng để giữ chân nhân viên

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

### 1.5. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng chính thức sẽ thu thập dữ liệu của nhân viên Công ty ITL Corp dựa trên bảng khảo sát, nhằm đánh giá thang đo, phân tích nhân tố, tương quan và kiểm định mô hình bằng phương pháp hồi quy tuyến tính, thông qua việc sử dụng phần mềm SPSS và nhằm khẳng định các nhân tố cũng như các giá trị và độ tin cậy của thang đo các nhân tố. Kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thiết nghiên cứu, phân tích sự tác động của các nhân tố này lên các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

### 1.5.1. Phương pháp chọn mẫu và kích thước mẫu

#### - Phương pháp chọn mẫu

Để đạt được các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, phương pháp chọn mẫu phi xác suất với hình thức chọn mẫu thuận tiện đã được sử dụng để tiến hành nghiên cứu đề tài này theo M. Ngọc (2008, tr.46)

Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Việc tiếp cận đối tượng khảo sát bằng cách gửi đường link liên kết của bảng câu hỏi khảo sát đến đối tượng khảo sát thông qua thư điện tử. Để hạn chế độ lệch của mẫu, trước khi thực hiện thu thập dữ liệu, tác giả lập bảng danh sách nhân viên trong công ty với các thông tin về tên, giới tính, độ tuổi, trình độ, cấp bậc công việc, mức thu nhập sau đó tiến hành gửi đường link bảng khảo sát đến nhân viên theo danh sách này.

#### - Kích thước mẫu

Về kích thước mẫu, có nhiều quan điểm khác nhau. Một số cho rằng kích thước mẫu phụ thuộc vào tỷ lệ giữa số mẫu cần thiết và số tham chiếu cần ước lượng. Với phân tích nhân tố, kích thước mẫu phụ thuộc vào số lượng biến đưa vào phân tích nhân tố. Theo Hair và cộng sự (2014), cho rằng kích thước mẫu tối thiểu là 100 đến 150 để phân tích nhân tố khám phá EFA phải tối thiểu gấp 5 lần số biến quan sát trong thang đo, bảng câu hỏi này có 29 biến quan sát nên cỡ mẫu ít nhất là  $29 \times 5 = 145$  mẫu.

Ngoài ra, để tiến hành phân tích hồi quy theo Tabachnick và Fidell (2007) trích từ Nguyễn Đức Thọ (2011) kích thước mẫu cần thiết được tính như sau:  $50 + 8 \cdot n$ , ( $n$ : biến độc lập), đề tài này có 6 biến độc lập nên sẽ có kích thước mẫu tối thiểu là  $50 + 8 \cdot 6 = 98$  mẫu.

Tổng hợp 2 điều kiện trên để tiến hành phân tích EFA thì kích thước mẫu là  $N \geq \text{Max}(145, 98) = 145$

Tuy nhiên, thực tế đáp ứng được yêu cầu mẫu có tính đại diện cho nhân viên; quy mô tổng thể và độ tin cậy 95% và số mẫu tốt nhất nên gấp 10 lần số biến quan sát. Thang đo có 29 biến quan sát nên tác giả chọn cỡ mẫu là 300 nhưng có một số khảo sát không hợp lệ nên sẽ còn 263 mẫu.

### **1.5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu**

#### *- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp*

Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế và sử dụng để thu thập thông tin cần nghiên cứu cho đề tài này. Trong hầu hết các nghiên cứu, bảng câu hỏi được sử dụng để thu thập thông tin cần thiết vì có những lợi ích theo Kumar (2005, tr.50) như sau:

- Tiết kiệm chi phí, thời gian và nguồn nhân lực. Bảng câu hỏi được gửi đến đối tượng khảo sát một cách dễ dàng thông qua thư điện tử (email)
- Đảm bảo được tính ẩn danh cao vì người nghiên cứu và đối tượng trả lời không cần phải gặp mặt nhau.

Sau khi bảng câu hỏi khảo sát được hoàn chỉnh thì sẽ tiến hành gửi đến người trả lời thông qua thư điện tử (email). Nhằm đảm bảo tính bảo mật của người trả lời, bảng khảo sát cam kết chỉ sử dụng thông tin cho mục đích nghiên cứu, không có mục đích kinh doanh thương mại.

Bảng khảo sát sẽ được gửi tới đối tượng khảo sát là những nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Dữ liệu được thu thập từ phương pháp phỏng vấn bằng bảng câu hỏi với 300 người. Với đề tài này phương pháp phỏng vấn bằng bảng câu hỏi là phù hợp, đem lại kết quả trung thực nhất, dữ liệu thu thập sau khi tiến hành phân tích sẽ có độ chính xác và cần thiết cho mục tiêu nghiên cứu của đề tài.

#### *- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp*

Hiện nay, trong bối cảnh thị trường logistics ngày càng phát triển mạnh mẽ và cạnh tranh gay gắt, Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL đã không ngừng nỗ lực để cải thiện và nâng cao môi trường làm việc nhằm giữ chân và tạo lòng trung thành cho nhân viên. Để hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại ITL Corp, tác giả đã thực hiện một khảo sát toàn diện, tập trung vào các yếu tố quan trọng như lương thưởng và chế độ đãi ngộ, cơ hội đào tạo và phát triển, môi trường làm việc, khen thưởng và công nhận, mối quan hệ trong công việc và bản chất công việc.

Bằng cách thu thập dữ liệu từ các cuộc khảo sát nội bộ và phỏng vấn nhân viên, tác giả có thể đánh giá chi tiết các yếu tố này. Tác giả đã phân tích thông tin từ các nguồn như báo cáo nội bộ, phản hồi của nhân viên, và các diễn đàn về quản lý nhân sự. Các dữ liệu này giúp xác định mức độ hài lòng của nhân viên về các chính sách hiện tại và mức độ ảnh hưởng của chúng đến lòng trung thành của họ. Ngoài việc thu thập thông tin từ các bài khảo sát nội bộ của nhân viên ITL, tác giả còn khai thác dữ liệu từ các nguồn bên ngoài như các nghiên cứu quốc tế về quản lý nhân sự trong ngành logistics và các báo cáo ngành nghề. Điều này giúp làm phong phú thêm cái nhìn về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Tất cả những thông tin thu thập được giúp tạo ra một bức tranh rõ nét về thực trạng lòng trung thành của nhân viên tại ITL và đưa ra những gợi ý để cải thiện chính sách và môi trường làm việc, từ đó nâng cao sự gắn bó và hiệu quả làm việc của nhân viên.

### **1.5.3. Phương pháp phân tích số liệu**

#### *1) Thống kê mô tả*

Nghiên cứu này đánh giá, phân tích các số liệu thống kê thông qua quá trình tóm tắt và mô tả dữ liệu số bằng cách sử dụng các chỉ số, biểu đồ và phân phối tần số để hiểu tính chất của dữ liệu về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.

#### *2) Độ tin cậy Cronbach Alpha*

Độ tin cậy thang đo được đánh giá bằng phân tích Cronbach's alpha thông qua phần mềm SPSS phiên bản 20, để sàng lọc loại bỏ các biến quan sát đạt yêu cầu. Hệ số Cronbach's Alpha có giá trị biến thiên từ 0 đến 1. Về lý thuyết thống kê thì hệ số càng gần 1 thì sẽ càng tốt. Tuy nhiên thực tế thì lại không phải lúc nào cũng như thế, khi hệ số này lớn hơn 0.95 thì các biến quan sát hầu như không có sự khác biệt vì kết quả khảo sát nhận được gần như là như nhau.

**Hệ số Cronbach's Alpha được tính theo công thức sau:**

$$\alpha = N\rho / [1 + \rho(N-1)]$$

*Trong đó:*

N: là số biến đưa vào phân tích

$\rho$ : là hệ số tương quan trung bình giữa tất cả các cặp mục hỏi được kiểm tra

Theo N. Đ. Thọ (2011, tr.49) thì thang đo có độ tin cậy tốt khi Cronbach  $\alpha$  biến thiên trong khoảng [70;80]. Nếu thang đo có Cronbach  $\alpha \geq 0.6$  là thang đo có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy.

Bên cạnh đó, các biến đo lường dùng để đo lường một khái niệm nghiên cứu thì chúng phải có tương quan chặt chẽ với nhau, do đó cần phải xem xét đến hệ số tương quan biến - tổng (hiệu chỉnh). Nếu một biến đo lường có hệ số tương quan biến – tổng (hiệu chỉnh)  $\geq 0.3$  thì biến đó đạt yêu cầu.

Do đó để thang đo đạt được độ tin cậy, yêu cầu về hệ số Cronbach's alpha trong luận văn này như sau:

- Cronbach's alpha  $\geq 0.6$ : thang đo có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy
- Hệ số tương quan biến tổng (hiệu chỉnh)  $\geq 0.3$ : đạt yêu cầu

### 3) Phân tích nhân tố khám phá EFA

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) là một kỹ thuật phân tích đa biến không có sự phân biệt giữa biến độc lập và biến phụ thuộc, mà dựa trên sự tương quan giữa các biến với nhau. EFA được sử dụng để rút gọn tập hợp biến F thành một tập biến nhỏ hơn,  $K < F$ , trong đó các nhân tố có ý nghĩa hơn. Quá trình này dựa trên mối quan hệ tuyến tính giữa các nhân tố và các biến gốc. Phương pháp này thường được áp dụng trong nghiên cứu để đánh giá ban đầu các thang đo lường (N. Đ. Thọ, 2011, tr.49).

- Theo N. Đ. Thọ (2011, tr.49) để sử dụng được EFA thì hệ số KMO phải lớn hơn 0.5.
- Kiểm định Bartlett: Hệ số dùng để kiểm định giả thiết rằng các biến có tương quan với nhau trong tổng thể hay không. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê khi mức ý nghĩa  $< 5\%$ , nghĩa là các biến quan sát có sự tương quan với nhau trong tổng thể (M. Ngọc, 2008, tr.46)

## TÓM TẮT CHƯƠNG I

Chương 1 giới thiệu các cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước đây liên quan đến lòng trung thành của nhân viên, nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu và

các giả thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng. Dựa trên nền tảng lý thuyết này, mô hình nghiên cứu được thiết kế với 6 nhân tố chính, bao gồm: Đặc điểm bản chất công việc, Cơ hội đào tạo và phát triển, Sự khen thưởng và công nhận, Lương thưởng và chế độ đãi ngộ, Mối quan hệ trong công việc, và Môi trường làm việc. Đây là các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert để xây dựng thang đo sơ bộ và thông qua phỏng vấn các chuyên gia để điều chỉnh thang đo này, cuối cùng xác định 29 biến quan sát trong 6 nhân tố độc lập và 1 nhân tố phụ thuộc. Các phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu đã được áp dụng để làm cơ sở cho các phân tiếp theo của nghiên cứu.

## CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ITL

### 2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL

#### 2.1.1. Giới thiệu sơ lược về công ty

- Tên tiếng việt: Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL
- Tên quốc tế: ITL Corporation
- Tên viết tắt: ITL Corp
- Logo công ty:



(Nguồn: <https://itlvn.com>)

Hình 2.1: Logo Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL

- Loại hình: Công ty cổ phần
- Năm thành lập: 1999
- Trụ sở chính: Tầng 12, Tháp 2, Tòa nhà Saigon Centre, 92 - 94 Nam Kỳ Khởi, Phường Bến Nghé, Quận 1, TP Hồ Chí Minh
- Người đại diện pháp luật, Tổng Giám Đốc: Ông Trần Tuấn Anh (Mr. Ben)
- Giấy phép kinh doanh: 0301909173
- Mã số thuế: 0301909173
- Email: Indo-trans@itvn.com
- Website: <https://itlvn.com/>
- Ngày cấp giấy phép: 22/03/2024
- Vốn điều lệ: 2.108.266.080.000 đồng
- Mệnh giá cổ phần: 10.000 đồng
- Tổng số cổ phần: 210.826.608

- Ngành nghề kinh doanh: Vận chuyển và phân phối hàng hóa qua các phương thức đường biển, hàng không và đường bộ, cùng với các dịch vụ logistics như giao nhận và lưu kho bãi.

**\*Các công ty con:**



(Nguồn: <https://itlvn.com>)

Hình 2. 2: Các công ty con của ITL Corp

Hiện nay, ITL quản lý nhiều chi nhánh với mục tiêu hướng đến các dịch vụ chuyên môn như dịch vụ hàng không, giải pháp giao nhận, vận tải nhanh và hậu cần thương mại điện tử. Các văn phòng ITL nhận được sự hỗ trợ từ công ty mẹ thông qua việc chia sẻ cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực, tài chính và giải pháp công nghệ.

**\*Công ty liên kết:**



(Nguồn: <https://itlvn.com>)

Hình 2.3: Các công ty liên kết của ITL Corp

Thông qua chiến lược đầu tư và sáp nhập, ITL rót vốn vào các công ty liên kết chuyên về những phân khúc thị trường ngách như vận tải hàng siêu trường siêu trọng trong ngành Dầu khí và Năng lượng, Logistics Cảng, v.v... Những công ty

này đã giúp ITL mở rộng các phân khúc thị trường đặc thù và chuyên môn hóa thêm cho hoạt động kinh doanh của mình.

**\*Công ty liên doanh:**



(Nguồn: <https://itlvn.com>)

Hình 2.4: Các công ty liên doanh của ITL Corp

ITL hợp tác liên doanh với các đối tác trong nước và quốc tế, tập trung vào việc tận dụng chuyên môn địa phương và hợp tác chặt chẽ với các đối tác này để chiếm lĩnh các thị trường mục tiêu. ITL hỗ trợ các đối tác liên doanh mở rộng thị trường bằng cách cung cấp cơ sở hạ tầng, tài sản và đội ngũ chuyên gia trong nước. Bằng cách kết hợp giữa sự am hiểu địa phương và mạng lưới quốc tế, ITL cùng các liên doanh mang đến những giải pháp tối ưu nhất cho khách hàng.

**\*Đối tác toàn cầu:**



(Nguồn: <https://itlvn.com>)

Hình 2.5: Các đối tác toàn cầu của ITL Corp

ITL hợp tác với những đối tác đáng tin cậy trên toàn cầu, luôn nỗ lực học hỏi và cải tiến hệ thống hoạt động để mang lại cho khách hàng trải nghiệm dịch vụ

hoàn hảo trên toàn thế giới. Với tầm nhìn toàn cầu là cốt lõi của hoạt động kinh doanh, ITL làm việc cùng các đối tác để duy trì chuyên môn và năng lực, đảm bảo cung cấp dịch vụ chất lượng cao và đáng tin cậy trên thị trường quốc tế. ITL tin rằng việc hợp tác với các đối tác phù hợp ở nhiều quốc gia khác nhau không chỉ phản ánh sự phát triển của công ty mà còn gia tăng giá trị dịch vụ, mang đến cho khách hàng địa phương nhiều lựa chọn hơn.

Với thế mạnh dẫn đầu trong lĩnh vực giao nhận hàng không tại Việt Nam và khu vực Đông Dương, cùng sự phát triển nhanh chóng trong lĩnh vực giao nhận bằng đường biển, ITL trở thành đối tác lý tưởng để hỗ trợ và củng cố thương hiệu của các đối tác trong khu vực.

### **2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển**

ITL Corp đã không ngừng cải tiến và mở rộng cả về hoạt động lẫn quy mô kinh doanh với các cột mốc quan trọng như sau:

- Năm 1999: Công ty TNHH Giao nhận In Do Trần (ITL) được thành lập, đánh dấu bước khởi đầu của Công Ty Cổ phần Tập đoàn ITL.
- Năm 2000: Công Ty Cổ phần Giao nhận và Vận chuyển Indo Trần ra đời.
- Tháng 6 năm 2005: ITL được chỉ định làm đại lý hàng hóa chính thức cho hãng hàng không Thai Cargo tại Việt Nam và khu vực Đông Dương.
- Tháng 3 năm 2007: Công ty trở thành đại lý hàng hóa chính thức cho hãng hàng không Qatar Airways tại Việt Nam.
- Tháng 1 năm 2010: ITL chính thức trở thành đại lý hàng hóa của hãng hàng không Northwest Airlines (nay thuộc Delta Airlines).
- Tháng 5 năm 2010: LDC Hiep Phuoc (4000m<sup>2</sup>) và LDC Lien Son (3000m<sup>2</sup>) được khánh thành.
- Tháng 6 năm 2011: Singapore Post công bố việc mua 30% cổ phần của ITL với giá trị 10,8 triệu USD.
- Tháng 11 năm 2012: CEVA Logistics, một trong những công ty quản lý chuỗi cung ứng hàng đầu thế giới, công bố hợp tác với ITL để thành lập liên doanh ITL CEVA Logistics tại Việt Nam.

-Năm 2017: ITL vinh dự nhận giải thưởng “Top 50 Doanh nghiệp xuất sắc nhất Việt Nam”.

-Năm 2020: ITL kỷ niệm 13 năm liên tiếp được vinh danh trong “Top 500 Doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam” và lần thứ tư nhận giải thưởng “Top 50 Doanh nghiệp xuất sắc nhất Việt Nam”.

-Năm 2022: Công ty được trao giải “Nơi làm việc tốt nhất Châu Á 2022” (Best companies to work for in Asia 2022) do tạp chí HR Asia bình chọn. ITL tự hào là một trong 500 Doanh nghiệp tư nhân lớn nhất Việt Nam (VNR500) trong 12 năm liên tiếp (từ 2007 đến 2018).

-Năm 2023: ITL được vinh danh trong Top 100 Nơi Làm Việc Tốt Nhất Việt Nam

-Khôi Doanh Nghiệp Vừa do Anphabe trao tặng, với sự bảo trợ của Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) cùng các đối tác đồng hành.

-Tháng 3 năm 2024: Công ty Cổ phần Giao Nhận và Vận Chuyển In Do Trần đã chính thức thay đổi tên thành Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL (Tập đoàn ITL).

### **2.1.3. Tầm nhìn – Sứ mệnh – Giá trị cốt lõi**

**\*Tầm nhìn:** ITL được thành lập với mục tiêu hướng đến là đơn vị dẫn đầu trong ngành công nghiệp vận tải trong khu vực.

**\*Sứ mệnh:** Cung cấp các dịch vụ tích hợp và sáng tạo trong ngành vận tải, hàng không và logistics thương mại điện tử với tính hội nhập cùng sự tôn trọng và tín nhiệm đối với các khách hàng mà ITL phục vụ.

#### **\*Giá trị cốt lõi:**

- Luôn luôn đứng đầu
- Tích hợp thống nhất
- Niềm tin và Nghĩa vụ
- Trách nhiệm với cộng đồng

**\*Trách Nhiệm Với Xã Hội:** Tại ITL, việc duy trì các tiêu chuẩn về đạo đức, xã hội và môi trường là điều quan trọng để xây dựng lòng tin từ nhân viên, khách hàng, đối tác và nhà cung cấp. ITL cam kết thực hiện trách nhiệm của mình trong việc mang lại những thay đổi tích cực không chỉ cho cộng đồng mà còn cho chính đội ngũ nhân viên, nhằm phục vụ các thế hệ hiện tại và tương lai.

#### **2.1.4. Đặc điểm sản xuất, kinh doanh dịch vụ**

Tại ITL, việc duy trì các tiêu chuẩn đạo đức, xã hội và môi trường là điều thiết yếu để xây dựng sự tin tưởng từ phía nhân viên, khách hàng, đối tác và nhà cung cấp. Công ty luôn thể hiện cam kết của mình trong việc tạo ra những thay đổi tích cực cho cả cộng đồng lẫn đội ngũ nhân viên, nhằm phục vụ cho các thể hệ hiện tại và tương lai.

ITL hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh liên quan đến vận tải và phân phối hàng hóa qua đường biển, đường hàng không, đường bộ, đồng thời cung cấp các dịch vụ kho bãi và logistics.

##### *a. Vận tải đường bộ:*

Với phương châm "Nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải container đường bộ", đội ngũ tài xế container của ITL được đào tạo chuyên nghiệp, có giấy phép lái xe hạng FC và luôn sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ. Hệ thống vận tải bao gồm hơn 180 xe đầu kéo và 250 rơ-moóc, hoạt động tại ba trạm trung chuyển chính trải dài từ Bắc vào Nam, cam kết mang lại các giải pháp vận chuyển đường bộ chất lượng cho khách hàng. ITL còn cung cấp công cụ theo dõi đơn hàng (Track & Trace) cùng hệ thống giám sát an toàn GPS-SMS, giúp khách hàng dễ dàng theo dõi và quản lý đơn hàng của mình, đồng thời giảm thiểu chi phí vận hành.

##### *b. Vận tải đường sắt:*

ITL có trụ sở chính tại TP.HCM, với các chi nhánh tại Hà Nội và Đà Nẵng. Từ năm 2015, dự án đường sắt Yên Viên - Hà Nội mở ra nhiều cơ hội phát triển trong lĩnh vực vận tải đường sắt. Là một trong những đơn vị hàng đầu về vận tải đường sắt tại Việt Nam, ITL hiện có lịch trình cố định 5 chuyến mỗi tuần.

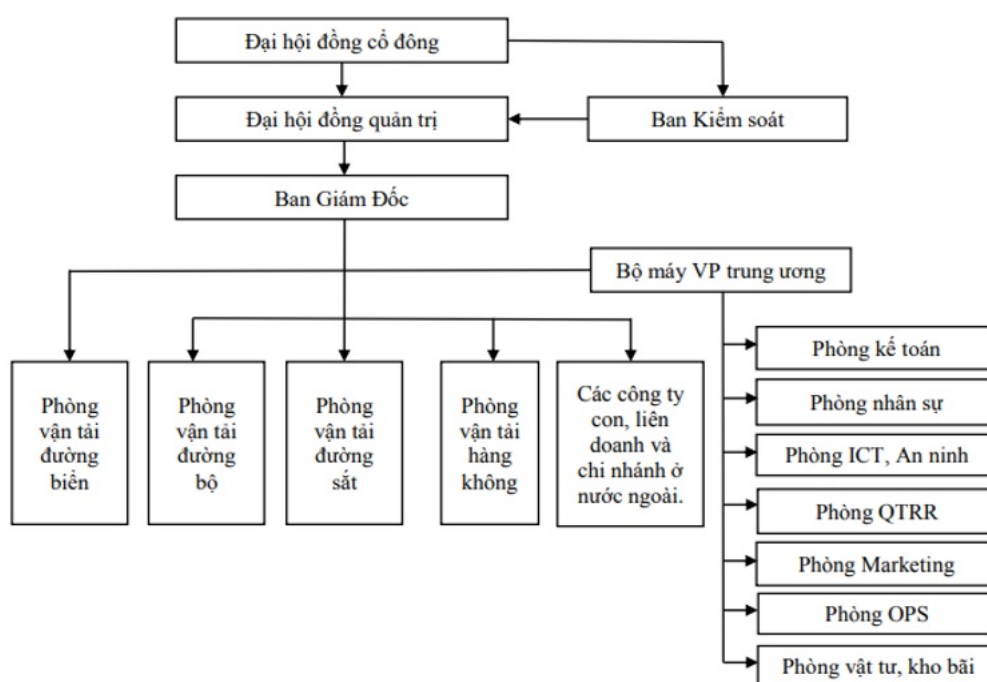
##### *c. Vận tải đường biển:*

Vận chuyển bằng đường biển là giải pháp lý tưởng cho các lô hàng lớn xuyên lục địa với chi phí hợp lý. ITL là đại lý cho nhiều hãng tàu lớn, cam kết cung cấp dịch vụ vận tải biển nội địa uy tín. Về nhập khẩu, ITL cung cấp các dịch vụ trọn gói, từ nhận hàng, thông quan, lưu kho đến giao tận nơi, đảm bảo quy trình liền mạch đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.

*d. Vận tải hàng không:*

Trung tâm Vận tải Hàng không của ITL là đại diện chính thức (GSA/GSSA) của hơn 22 hãng hàng không tại Việt Nam và khu vực Đông Dương, với hơn 300 chuyến bay hàng tuần. ITL cung cấp dịch vụ giao nhận hàng hóa hoàn chỉnh, bao gồm tiếp nhận, kiểm đếm, phân loại, đóng gói (theo yêu cầu), vận chuyển, cập nhật thông tin và hoàn thành giao hàng.

**2.1.5. Cơ cấu tổ chức của công ty**



*Nguồn: Phòng Nhân sự năm 2024*

*Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức ITL Corp*

**\*Chức năng chủ yếu của các phòng ban:**

a. Đại hội đồng cổ đông: Đây là cơ quan lãnh đạo với quyền hạn cao nhất trong công ty. Nhiệm vụ của họ là xác định các hướng đi chiến lược cho công ty, quản lý ban kiểm soát và hội đồng quản trị nhằm thực thi các kế hoạch kinh doanh, cùng với việc ban hành quy định và pháp luật áp dụng cho hoạt động của công ty.

b. Ban kiểm soát: Ban này có nhiệm vụ giám sát và báo cáo cho đại diện chủ sở hữu về tính hợp pháp và hợp lý trong các hoạt động kinh doanh của công ty. Công việc

của họ bao gồm việc đăng ký sổ kinh doanh, báo cáo tài chính, và đề xuất các biện pháp cải tiến, thay đổi trong cơ cấu tổ chức và quản lý của công ty.

c. Ban giám đốc điều hành: Các thành viên trong ban này phụ trách việc thiết lập mục tiêu và chiến lược ngắn hạn cũng như dài hạn cho phòng ban của mình. Họ cũng có trách nhiệm khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên, đưa ra các quyết định liên quan đến đầu tư và các hoạt động kinh doanh để tối đa hóa lợi nhuận.

d. Phòng Hành chính – Nhân sự: Phòng này thực hiện ba nhiệm vụ chính:

- Quản lý nhân sự:
  - Xây dựng cơ cấu tổ chức nhân sự cho các phòng ban.
  - Tổ chức và thực hiện các hoạt động nhân sự theo quy định như tuyển dụng, đánh giá nhân viên, đào tạo, trả lương và chế độ phúc lợi.
  - Quản lý hồ sơ và thông tin nhân sự theo quy định hiện hành.
- Quản lý hành chính:
  - Thiết lập quy định và thực hiện các công việc liên quan đến thư từ, lưu trữ, quản lý hồ sơ pháp lý.
  - Đảm bảo các công tác hậu cần, an ninh, an toàn lao động và phòng cháy chữa cháy trong doanh nghiệp.
- Quản lý truyền thông:
  - Tổ chức các buổi họp báo, sự kiện và hội nghị.
  - Tìm kiếm, xem xét và đề xuất tham gia các giải thưởng trong và ngoài nước cũng như các chương trình tài trợ xã hội để nâng cao thương hiệu.

e. Phòng Tài chính – Kế toán: Có năm nhiệm vụ chính:

- Lập kế hoạch tài chính hàng năm.
- Tổ chức công tác kế toán và thống kê theo quy định pháp luật hiện hành, phù hợp với mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty.
- Tổng hợp chi phí và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Lập báo cáo kế toán cho các cuộc kiểm toán định kỳ theo yêu cầu của Bộ Tài chính và các quy định hiện hành.
- Tổ chức và lãnh đạo các hoạt động tiết kiệm, chống lãng phí trong công ty.

f. Phòng Công nghệ thông tin: Gồm hai nhiệm vụ chính:

- Quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động của phòng CNTT.
- Quản trị hệ thống cơ sở dữ liệu, phần mềm và ứng dụng.

g. Khối kinh doanh vùng: Bao gồm các SBU tại các quốc gia Đông Nam Á như Campuchia, Lào, Myanmar, Thái Lan và Singapore. Các đơn vị kinh doanh chiến lược này chịu trách nhiệm cung cấp dịch vụ tại các quốc gia đó và quản lý kế hoạch hợp tác.

h. Khối kinh doanh nội địa:

- Phòng chuỗi cung ứng.
- Khối đại lý.
- ITL HAN: Chi nhánh tại Hà Nội, là một đơn vị kinh doanh chiến lược của ITL.
- ITL DAN: Chi nhánh tại Đà Nẵng, cũng là đơn vị kinh doanh chiến lược của ITL.

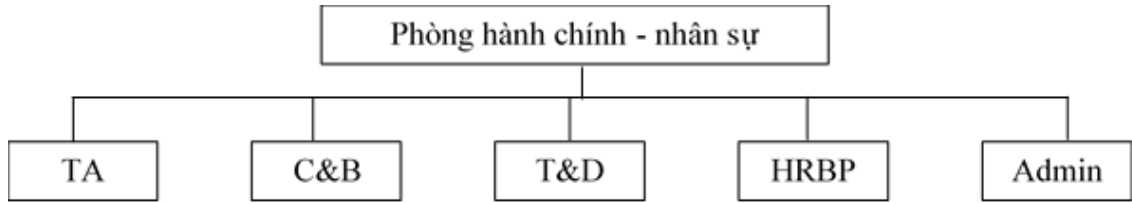
i. Khối sản phẩm:

- DASH: Chuyên về vận tải bằng xe container trên các tuyến đường dài Bắc – Nam.
- FTL: Vận tải bằng xe container, hỗ trợ việc vận chuyển hàng hóa từ cảng đến kho, giữa các kho hoặc từ kho đến cảng.
- DT: Vận chuyển hàng hóa bằng xe tải nhỏ dưới 5 tấn.
- DC: Hỗ trợ phân phối hàng hóa.
- Sea Freight: Vận chuyển hàng hóa bằng đường biển cho xuất nhập khẩu hàng quốc tế.
- Air Freight: Vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không phục vụ hàng hóa trong nước và quốc tế.
- OPS (Bộ phận khai báo hải quan): Làm việc trực tiếp tại các cảng hàng không hoặc cảng biển.

#### **2.1.6. Giới thiệu cơ cấu phòng nhân sự**

Tại ITL, phòng hành chính – nhân sự chia làm 5 bộ phận chính và dưới sự quản lý của Phó Tổng giám đốc nhân sự, mỗi bộ phận sẽ có 1 quản lý đứng đầu. Bao gồm:

- HRBP (Human Resource Business Partner): Đối tác nhân sự
- TA (Talent Acquisition): Tuyển dụng
- C&B (Compensation And Benefit): Lương thưởng & phúc lợi
- T&D (Training and Development): Đào tạo & phát triển nguồn nhân lực
- Admin (Administrator): Quay Lễ tân



Nguồn: Phòng Nhân sự năm 2024

Sơ đồ 2.2: Cơ cấu phòng hành chính - nhân sự

**\*Nhiệm vụ từng bộ phận:**

Bảng 2.1: Chức năng/ nhiệm vụ của từng bộ phận trong phòng nhân sự

Bộ phận	Chức năng	Nhiệm vụ
HRBP (Human Resource Business Partner): hoạt động như một đối tác chiến lược với các phòng ban khác nhau trong tổ chức.	Phát triển các chính sách nhân sự nhằm hỗ trợ mục tiêu kinh doanh của công ty	Phân tích dữ liệu và xu hướng nhân sự để hỗ trợ quyết định chiến lược.
		Giải quyết các vấn đề phức tạp trong quan hệ nhân viên và khiếu nại nội bộ.
		Cung cấp và hướng dẫn về chính sách nhân sự của công ty.
		Theo dõi và báo cáo hoạt động nhân sự, sắp xếp thay thế lao động khi cần.
		Làm cầu nối giữa nhân viên và quản lý nhân sự.
T&D (Training and Development): bộ phận đào tạo và phát triển nhân sự của công ty	Nâng cao hiệu quả làm việc của các nhóm thông qua việc đào tạo bổ sung kiến thức và phát triển kỹ năng cho nhân viên.	Tổ chức lập kế hoạch và thực hiện chương trình đào tạo cho nhân viên.
		Thiết kế và phát triển các kế hoạch đào tạo hiệu quả.
		Giám sát và đánh giá chất lượng các chương trình đào tạo đã thực hiện.
		Cung cấp kiến thức tiêu chuẩn và đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên mới. Truyền đạt văn hóa công ty cho nhân viên mới thông qua các khóa đào tạo.

<p>TA (Talent Acquisition): là bộ phận chuyên trách trong việc tìm kiếm và tuyển chọn nhân tài cho công ty.</p>	<p>Tìm kiếm nguồn nhân lực có kỹ năng, kiến thức và năng lực làm việc phù hợp.</p>	<p>Nhận yêu cầu tuyển dụng từ các bộ phận liên quan.</p>
		<p>Soạn thảo mô tả công việc cho vị trí cần tuyển và đăng tải lên các trang web/nguồn tuyển dụng.</p>
		<p>Tiếp nhận hồ sơ ứng viên, tiến hành sàng lọc và lựa chọn những hồ sơ phù hợp.</p>
		<p>Tạo bộ câu hỏi phỏng vấn cho từng vị trí tuyển dụng.</p>
		<p>Duy trì và phát triển cơ sở dữ liệu ứng viên tiềm năng.</p>
		<p>Lập báo cáo về kế hoạch và chiến lược tuyển dụng trong tương lai.</p>
<p>C&amp;B (Compensation And Benefit): là chế độ chính sách và tiền lương</p>	<p>Chịu trách nhiệm quản lý chính sách về lương, thưởng và phúc lợi cho nhân viên.</p>	<p>Cập nhật thông tin về an sinh xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp.</p>
		<p>Kiểm tra việc tuân thủ các quy định về lao động, quản lý ngày nghỉ phép, nghỉ bù, chấm công và làm thêm giờ.</p>
		<p>Lập danh sách nhân viên phải nộp thuế thu nhập cá nhân, thực hiện việc thu thuế và chi trả cho người lao động.</p>
		<p>Cập nhật các quy định pháp luật liên quan đến kế hoạch, tiền lương và các chính sách khác.</p>
		<p>Giải quyết các yêu cầu chấm dứt hợp đồng từ nhân viên.</p>
		<p>Theo dõi, cập nhật và báo cáo tình hình của nhân viên.</p>

Admin (Administrator): là bộ phận quản lý hành chính - nhân sự trong công ty	Đóng vai trò là điểm liên lạc đầu tiên trong công ty, là cầu nối giữa các nhân viên với nhau.	Sắp xếp và đặt lịch cho các cuộc họp và sự kiện trong công ty.
		Liên hệ với nhà cung cấp văn phòng phẩm để đặt hàng cần thiết cho các bộ phận.
		Lập báo cáo chi tiêu hàng tháng.
		Tiếp nhận và phân loại thư từ gửi đến công ty.
		Lưu trữ và bảo quản hồ sơ nhân viên
		Sắp xếp và quản lý hồ sơ khách hàng
		Nhận cuộc gọi và chuyển tiếp đến các bộ phận liên quan.
		Tổ chức các hoạt động tập thể như du lịch, team building, và công ty đi chơi.

Nguồn: Phòng Nhân sự năm 2024

### 2.1.7. Phân tích kết quả SXKD của Công ty từ năm 2021-2023

Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của ITL Corp từ năm 2021-2023

(Đơn vị: Tỷ VNĐ)

Năm	2021	2022	2023
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	14.040	16.198	19.125
Tổng chi phí	12.530	14.001	15.887
Lợi nhuận sau thuế	1.510	2.197	3.238

Nguồn: Phòng Kế toán năm 2024

-So sánh mức độ chênh lệch của kết quả hoạt động kinh doanh tại ITL Corp:

Bảng 2.3: So sánh mức độ chênh lệch của kết quả hoạt động kinh doanh

(Đơn vị: Tỷ VNĐ)

Năm	Mức chênh lệch			
	2021/2022		2022/2023	
	Tuyệt đối (VNĐ)	Tương đối (%)	Tuyệt đối (VNĐ)	Tương đối (%)

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	2.158	15,370	2.927	18,070
Tổng chi phí	1.471	11,740	1.886	13,470
Lợi nhuận sau thuế	687	45,497	1.041	47,383

Nguồn: Phòng Kế toán năm 2024

Đến quý 2 năm 2024, ITL đã có khoảng 3.500 nhân viên và hơn 25 công ty thành viên, cùng với hơn 90 chi nhánh hoạt động trong nước và quốc tế. Đây là một trong những thành tựu lớn của tập đoàn, đồng thời là yếu tố then chốt giúp ITL tiến gần hơn đến mục tiêu trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực Logistics tại Việt Nam.

- Báo cáo vào cuối năm 2021, cho thấy tổng doanh thu của ITL đạt 14.040 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế đạt 1.510 tỷ đồng.
  - Đến cuối năm 2022, tổng doanh thu của công ty đạt 16.198 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế đạt 2.197 tỷ đồng. Trong đó:
    - + Vận chuyển hàng không chiếm hơn 60% trên tổng doanh thu.
    - + Đường thủy nội địa tăng đạt 32,52 triệu tấn, tăng 26,46% so với cùng kỳ năm 2021.
  - Đến cuối năm 2023, tổng doanh thu của công ty đạt 19.125 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế đạt 3.238 tỷ đồng. Trong đó:
    - + 1750 chuyến bay được cất cánh, tương đương gần 9 chuyến bay/tuần
    - + Doanh thu tăng 18,07% tương đương 2.927 tỷ đồng so với năm trước
    - + Lợi nhuận sau thuế tăng 47,378% tương đương 1.041 tỷ đồng so với năm trước
- Qua bảng, ta thấy đây là một tín hiệu tốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Tập Đoàn ITL

### 2.1.8. Cơ cấu lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL

Năm Chỉ tiêu	2021		2022		2023	
	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)

Cơ cấu lao động theo giới tính	Nam	1271	50,4	1470	49,1	1510	44,7
	Nữ	1250	49,6	1521	50,9	1867	55,3
<b>Tổng số lao động</b>		<b>2521</b>	<b>100</b>	<b>2991</b>	<b>100</b>	<b>3377</b>	<b>100</b>
Cơ cấu lao động theo độ tuổi	Dưới 30	802	31,8	921	30,8	981	29,1
	30-40	820	32,5	883	29,5	972	27,8
	40-50	698	27,7	820	27,4	901	26,7
	Trên 50	201	0,8	367	12,3	523	15,4

Nguồn: Phòng Nhân sự năm 2024

- Cơ cấu lao động theo giới tính: Sự khác biệt giữa số lượng lao động nam và nữ tại ITL là không đáng kể. Điều này cho thấy công ty luôn tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ cho tất cả nhân viên, bất kể giới tính, để mỗi người có cơ hội phát huy tối đa khả năng của mình.

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

- Từ bảng số liệu, có thể nhận thấy rằng khoảng 2/3 tổng số nhân viên của ITL thuộc nhóm tuổi từ 30 đến 50. Đây là độ tuổi mà nhiều người thường tìm kiếm sự ổn định, cùng với chuyên môn và kinh nghiệm, giúp tạo ra chất lượng công việc cao hơn, mang lại giá trị lớn cho công ty so với hai nhóm tuổi còn lại.

- Nhóm nhân viên dưới 30 tuổi chiếm khoảng 1/3 tổng số lao động tại ITL. Đây là những người mới ra trường, tràn đầy nhiệt huyết và sáng tạo, công ty có thể dễ dàng đào tạo họ theo văn hóa của doanh nghiệp. Tuy nhiên, do đặc tính tuổi trẻ thường thích sự đổi mới trong môi trường làm việc, tình trạng nhảy việc ở nhóm này khá cao. Do đó, bên cạnh việc đào tạo bài bản cho nhân viên mới, ITL cũng đã thiết lập nhiều chính sách tốt để giữ chân người lao động.

- Nhóm nhân viên trên 50 tuổi chiếm tỷ lệ thấp nhất trong công ty. Mặc dù họ có nhiều năm kinh nghiệm, nhưng đây cũng là thời điểm mà họ chuẩn bị nghỉ hưu, do đó tinh thần nhiệt huyết và sáng tạo có thể giảm sút.

### 2.1.9. Trình độ chuyên môn của người lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL

Bảng 2.5: Trình độ chuyên môn của người lao động

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
--	-------------	-------------	-------------

Chỉ tiêu		Số lao động	Tỷ lệ (%)	Số lao động	Tỷ lệ (%)	Số lao động	Tỷ lệ (%)
Năm		(người)		(người)		(người)	
Trình độ chuyên môn	Sau đại học	26	1,0	44	1,5	64	1,9
	Đại học	1452	57,6	1711	57,2	1850	54,8
	Cao đẳng	616	24,4	726	24,3	851	25,2
	Dạy nghề, THPT (LĐPT)	427	16,9	510	17,1	612	18,1
<b>Tổng số lao động</b>		<b>2521</b>	<b>100</b>	<b>2991</b>	<b>100</b>	<b>3377</b>	<b>100</b>
Các kỹ năng cần thiết	Có trình độ Tiếng Anh	2165	85,8	2540	84,9	2873	85,1
	Có trình độ tin học văn phòng	2165	85,8	2540	84,9	2873	85,1
	Đã qua các lớp đào tạo nghiệp vụ về kỹ năng làm việc	920	36,5	1278	42,7	1536	45,5
	Đã qua các lớp đào tạo nghiệp vụ về kỹ năng quản lý, lãnh đạo	354	14,1	498	16,6	700	20,7

Nguồn: Phòng Nhân sự năm 2024

Về trình độ chuyên môn: Trong năm 2023, ITL đã tập trung vào việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự có trình độ từ cao đẳng, đại học đến sau đại học, chiếm 83,1%. Điều này là do mô hình kinh doanh xuất nhập khẩu của công ty yêu cầu nguồn nhân lực có kiến thức và kinh nghiệm chuyên ngành để đóng góp vào công việc chung. Ngoài ra, công ty cũng tuyển dụng lao động có trình độ trung cấp, dạy nghề và THPT, chiếm 16,9%, để hỗ trợ các công việc tại kho bãi và lái xe.

Về kỹ năng cần thiết: Hơn 85% nhân viên của ITL có kỹ năng tiếng Anh và tin học văn phòng, duy trì ổn định qua các năm. Đây là hai kỹ năng thiết yếu trong thời đại 4.0, giúp nhân viên cạnh tranh với các ứng viên khác trong kỹ nguyên kỹ thuật số, mang lại nhiều cơ hội và giá trị phát triển. Bên cạnh đó, số

lượng nhân viên tham gia các khóa học kỹ năng nghiệp vụ như kỹ năng làm việc và quản lý lãnh đạo cũng tăng dần theo từng năm, giúp họ hoàn thiện bản thân.

Qua các số liệu thống kê, có thể thấy ITL rất chú trọng đến việc phát triển nhân sự, mang lại những thay đổi tích cực cho cả nhân viên và tổ chức, từ đó đóng góp giá trị cao cho xã hội.

## **2.2. Thực trạng về lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL**

### **2.2.1. Tạo lòng trung thành cho nhân viên thông qua bản chất công việc**

Nhân viên văn phòng làm việc 8 giờ mỗi ngày, không tính thời gian nghỉ trưa, với tổng số giờ làm việc là 44 giờ mỗi tuần, từ 8h00 đến 17h30 từ thứ Hai đến thứ Sáu và từ 8h00 đến 12h00 vào thứ Bảy. Trong thời gian này, nhân viên sẽ có 1,5 giờ nghỉ trưa từ 12h00 đến 13h30.

Đối với nhân viên làm việc trong môi trường có yếu tố độc hại, phụ nữ mang thai từ tháng thứ 7 hoặc đang nuôi con dưới 12 tháng sẽ được giảm 1 giờ làm việc mỗi ngày. Những nhân viên này cần sắp xếp thời gian làm việc với Trưởng bộ phận và thông báo cho phòng Nhân sự.

Về làm thêm giờ, nhân viên sẽ được sắp xếp lịch nghỉ bù vào thời gian khác. Nếu không thể thực hiện điều này, họ sẽ được nhận thù lao cho thời gian làm thêm theo quy định của công ty.

Công ty quy định nhân viên làm việc 5 ngày mỗi tuần. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều nhân viên phải làm thêm giờ, vào cuối tuần hoặc làm việc tại nhà để hoàn thành công việc. Thời gian làm việc của một số bộ phận không cố định và có thể thực hiện tại nhà với máy tính xách tay.

Môi trường làm việc tại ITL có áp lực cao và thường thử thách đối với nhân viên trẻ. Tuy nhiên, điều này cũng tạo cơ hội cho họ thể hiện bản lĩnh và rèn luyện bản thân, mặc dù một số nhân viên có thể cảm thấy chán nản trước áp lực lớn.

Trong các bộ phận làm việc quốc tế, việc sử dụng tiếng Anh là điều kiện cần thiết. Nhân viên không chỉ cần thành thạo giao tiếp mà còn phải hiểu biết văn hóa đa quốc gia và nắm vững chuyên môn để đạt hiệu quả trong công việc. Môi trường

làm việc quốc tế thường gặp nhiều thách thức và đặt nhân viên trong trạng thái căng thẳng.

Tại các kho bãi và trung tâm phân phối, hàng hóa liên tục ra vào với khối lượng lớn. Mặc dù công việc không đòi hỏi kỹ thuật cao, nhưng yêu cầu về sự chú ý và cẩn thận rất cao để tránh hư hại hàng hóa. Các giám sát viên và nhà quản lý có trách nhiệm theo dõi hàng hóa chặt chẽ để giảm thiểu thất thoát và hư hỏng, bảo đảm tài sản của khách hàng an toàn.

Đối với tài xế vận chuyển hàng hóa, họ cần đảm bảo an toàn cho hàng hóa và đúng thời gian giao hàng cho khách hàng. Việc đáp ứng số chuyến giao hàng tại các khu vực nội thành vào giờ cao điểm thường gây áp lực và mệt mỏi cho tài xế.

Với nhiều khách hàng và kế hoạch giao hàng khác nhau, nhân viên phải làm việc bằng phần mềm Excel, dẫn đến hiệu suất công việc chậm và không cao. Việc tự cân đối tỷ lệ lấp đầy xe thường gây ra tình trạng giao hàng trễ và khiến khách hàng phàn nàn. Nhiều nhân viên gặp khó khăn trong việc sắp xếp kế hoạch giao hàng cho các cửa hàng phân bố rộng khắp, dẫn đến căng thẳng khi tìm cách giải quyết cho từng khách hàng.

Các dự án thường yêu cầu cung cấp nhiều dịch vụ phối hợp như lưu trữ và phân phối hàng hóa, điều này dẫn đến sự cần thiết hỗ trợ từ các đơn vị liên quan. Quá trình phối hợp giữa các nhóm dễ gặp phải xung đột về vai trò và trách nhiệm, cũng như việc phân công công việc không rõ ràng, dẫn đến đùn đẩy và thoái thác trách nhiệm.

Trong các phòng ban có công việc chủ yếu liên quan đến thủ tục giấy tờ, việc thực hiện những công việc lặp đi lặp lại trong thời gian dài có thể khiến nhân viên cảm thấy nhàm chán và mất hứng thú.

Ở các bộ phận kinh doanh, nhân viên thường được giao các mảng công việc cụ thể với những khách hàng và thị trường khác nhau, giúp họ xác định mục tiêu. Tuy nhiên, một số khách hàng lớn có thể khiến một số nhân viên phải làm việc nhiều hơn, trong khi những nhân viên khác lại làm ít hơn, dẫn đến sự bất bình trong nội bộ do phân bổ công việc không công bằng.

**2.2.2. Tạo lòng trung thành cho nhân viên thông qua cơ hội đào tạo và phát triển**

*Bảng 2.6: Số lượng và tỉ lệ khoá đào tạo tại ITL Corp giai đoạn 2021-2023*

*(Đơn vị: Người)*

Hình thức đào tạo	2021		2022		2023	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Đào tạo trực tiếp từ phòng nhân sự và giảng viên nội bộ	1202	47,68	1592	53,23	1858	55,85
Đào tạo trực tiếp bởi chuyên gia	202	8,01	245	8,19	285	7,97
Cho tham gia các hội thảo, chuyên đề	205	8,13	264	8,83	296	8,30
Đào tạo trực tuyến	632	25,07	745	24,91	798	23,99
Khoá học E-learning	280	11,11	145	4,85	140	3,91
<b>TỔNG</b>	<b>2521</b>	<b>100</b>	<b>2991</b>	<b>100</b>	<b>3327</b>	<b>100</b>

*(Nguồn: Phòng nhân sự 2024)*

Thời gian trước đây, các khóa đào tạo chủ yếu được thực hiện theo cách thức đào tạo trực tiếp. Trong giai đoạn 2021, do tình hình dịch bệnh phức tạp, các khóa đào tạo trực tiếp có số lượng giảm xuống. Công ty mở rộng áp dụng thêm hình thức đào tạo trực tuyến và khóa học E-learning. Điều đó cho thấy công ty linh hoạt và có sự cập nhật áp dụng những xu hướng đào tạo phù hợp với tình hình cụ thể. Về nội dung đào tạo, công ty chia thành 3 loại nội dung đào tạo: Đào tạo chuyên môn, đào tạo kỹ năng và đào tạo bắt buộc, đào tạo tuân thủ.

Bảng dưới đây thể hiện số lượng và tỷ lệ khóa đào tạo và nội dung đào tạo giai đoạn 2021-2023:

*Bảng 2.7: Số lượng và tỉ lệ khoá đào tạo theo nội dung giai đoạn 2021-2023*

*(Đơn vị: Người)*

Hình thức đào tạo	2021		2022		2023	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)
Đào tạo chuyên môn	478	18,96	591	19,76	721	21,35
Đào tạo kỹ năng	1021	40,50	1102	36,84	1296	38,38
Đào tạo bắt buộc và đào tạo tuân thủ (nội quy và chính sách của công ty)	1022	40,54	1298	43,40	1360	40,27
<b>TỔNG</b>	<b>2521</b>	<b>100</b>	<b>2991</b>	<b>100</b>	<b>3377</b>	<b>100</b>

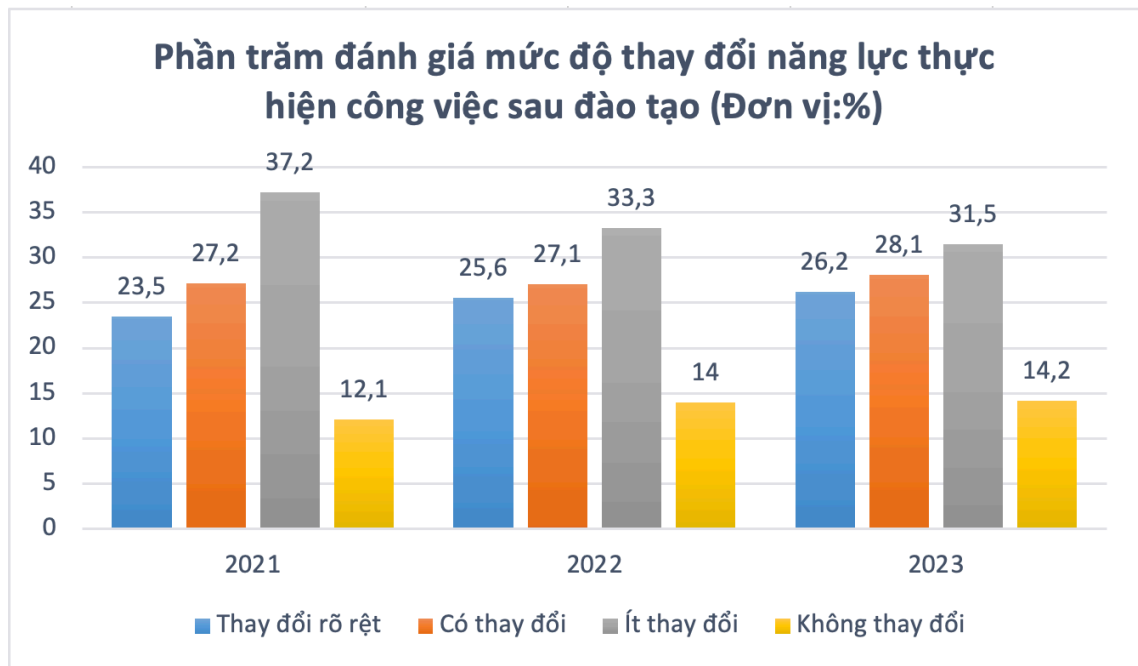
*(Nguồn: Phòng nhân sự 2024)*

Có thể nhận thấy rằng, đào tạo bắt buộc và đào tạo tuân thủ có xu hướng tăng trong những năm vừa qua. Điều này xuất phát từ yêu cầu công việc và từ tình hình vi phạm kỷ luật của công ty. Tuy nhiên, thông qua đánh giá của trưởng phòng Nhân sự và kết quả khảo sát các quản lý cho thấy, chuyên môn của nguồn nhân lực trong công ty còn nhiều hạn chế. Do đó trong giai đoạn tiếp theo, cần quan tâm nhiều hơn đến các khóa đào tạo chuyên môn này. Trong khi đó, tiếp tục duy trì các khóa đào tạo bắt buộc, đào tạo tuân thủ và đẩy mạnh đào tạo kỹ năng.

Ngoài ra, theo kết quả phỏng vấn Giám đốc Nhân sự, hiện nay các hoạt động đào tạo của công ty hầu như chỉ tập trung cho người lao động là người Việt Nam. Ngoài các khóa đào tạo bắt buộc áp dụng chung cho toàn bộ cán bộ nhân viên trong công ty, không có các khóa đào tạo nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng cho người nước ngoài. Nội dung đào tạo hoàn toàn bằng tiếng Việt là trở ngại lớn nhất để người nước ngoài làm việc tại công ty có thể tiếp cận. Tuy nhiên, quy trình đánh giá đào tạo chưa được hoàn thiện. Công ty chỉ chú ý vào đánh giá mức độ hài lòng và kết quả học tập của người lao động mà chưa quan tâm tới liệu khóa học đã thực sự hiệu quả, nâng cao năng lực thực hiện công việc của người lao động. Chỉ tiêu

đánh giá hiệu quả đào tạo chưa triệt để, kết quả đánh giá đào tạo của công ty vẫn còn chung chung không đa dạng. Việc theo sát người học sau đào tạo cũng chưa được quan tâm. Theo kết quả phỏng vấn giám đốc Nhân sự, thường xuyên xảy ra tình trạng người lao động chỉ thể hiện sự hài lòng ngay sau khi học xong nhưng nhanh chóng quên đi những nội dung được đào tạo, không áp dụng vào công việc.

Biểu đồ dưới đây thể hiện kết quả về đánh giá của người lao động đối với mức độ thay đổi của năng lực thực hiện công việc sau đào tạo:



*Nguồn: Phòng Nhân sự năm 2024*

*Biểu đồ 2.1: Phần trăm đánh giá mức độ thay đổi năng lực thực hiện công việc sau đào tạo tại ITL Corp*

*Bảng 2.8: Kết quả khảo sát người lao động sau buổi đào tạo*

*(Đơn vị: Người)*

Năm	2021	2022	2023
Thay đổi rõ rệt	592	766	885
Có thay đổi	686	811	949
Ít thay đổi	938	996	1064
Không thay đổi	305	419	480
<b>TỔNG</b>	<b>2521</b>	<b>2991</b>	<b>3377</b>

*Nguồn: Phòng Nhân sự năm 2024*

Năm 2021, kết quả khảo sát cho thấy người lao động cảm thấy có ít hoặc không thay đổi đối với năng lực thực hiện công việc sau đào tạo: 37,2% cảm thấy ít thay đổi tương đương 928 người, 12,1% cảm thấy không thay đổi tương đương 305 người trên tổng số 2521 người. Tiếp tục đến năm 2023, 31,5% cảm thấy ít thay đổi tương đương 1064 người, 14,2% cảm thấy không thay đổi tương đương 480 người trên tổng số 3377 người.

⇒ Chương trình đào tạo và phát triển được đưa ra khá nhiều, tuy nhiên thực tế rất nhiều nhân viên không thể tham dự được các buổi đào tạo, do nhiều buổi diễn ra xen kẽ trong tuần làm việc, do đó nhân viên không thể tham gia được hoặc vừa tham gia đào tạo vừa giải quyết công việc dẫn đến việc thiếu tập trung, không đạt hiệu quả tốt trong việc đào tạo. Điều này càng minh chứng rõ hơn những hạn chế trong đánh giá sau đào tạo đòi hỏi cần có sự quan tâm và điều chỉnh phù hợp để nâng cao hiệu quả đào tạo, góp phần khiến cho hoạt động đào tạo thực sự có giá trị và ảnh hưởng rõ rệt đối với phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

### **2.2.3. Tạo lòng trung thành cho nhân viên thông qua khen thưởng và công nhận**

Nhiều nhân viên có nhận thức mơ hồ về các cơ hội thăng tiến tại công ty. Khi được hỏi về các điều kiện đánh giá để được thăng tiến, có 35% nhân viên tỏ ra mơ hồ về các tiêu chí đánh giá để được thăng tiến. Bên cạnh đó, một số nhân viên cho rằng cơ hội thăng tiến là không công bằng cho mọi nhân viên, dẫn đến nhân viên thiếu mục đích phấn đấu cho công việc, thiếu định hướng cho tương lai, ngày càng chán nản với công việc.

Mặc dù có chính sách và việc tiếp nhận cho nhân viên, tuy nhiên việc ứng dụng chính sách lại không được triển khai một cách nghiêm túc, tiêu chí cho việc thăng tiến vẫn còn chưa rõ ràng và minh bạch, nhân viên vẫn còn khá mơ hồ về các cơ hội được thăng tiến.

**2.2.4. Tạo lòng trung thành cho nhân viên thông qua lương thưởng và chế độ đãi ngộ**

*Bảng 2.9: Phúc lợi của nhân viên Công ty ITL Corp*

<b>Phúc lợi</b>	<b>Mức trợ cấp</b>
Quà mừng sinh nhật NLD	200,000 đồng/người
Quà mừng 8/3 cho NLD nữ và chi phí cho hoạt động 8/3	300,000 đồng/người
Quà mừng ngày 1/6 cho con NLD (từ 15 tuổi trở xuống)	300,000 đồng/người
Quà mừng 20/10 cho NLD nữ	300,000 đồng/người
Quà mừng 2/9 cho NLD	500,000 đồng/người
Quà mừng Tết cổ truyền cho NLD không tham gia ngày hội gia đình	500,000 đồng/người
Mừng ngày hội gia đình hoặc Giáng sinh	1,000,000 đồng/người
Quà mừng sinh cho con NLD nam và nữ	1,000,000 đồng/người
Thăm NLD nhập viện trên 3 ngày trong vòng 3 tháng	1,000,000 đồng/người
Quà mừng kết hôn cho NLD	2,000,000 đồng/người
Phúng điếu đám ma của tứ thân phụ mẫu (vợ, chồng, con, anh, chị, em ruột) hoặc NLD có HLD dưới 12 tháng	2,000,000 đồng/người
Thăm hỏi khi NLD nhập viện phẫu thuật/ đại phẫu trong vòng 12 tháng	3,000,000 đồng/ người
Thăm hỏi khi đám ma của NLD có HLD trên 12 tháng	5,000,000 đồng/người
Trợ cấp cho đoàn viên công đoàn và NLD gặp khó khăn do tai nạn lao động, gặp rủi ro, thiên tai, hoả hoạn, bệnh tật hiểm nghèo gây tổn thất về sức khỏe hoặc tài sản. Mức trợ cấp khó khăn cho đoàn viên công đoàn và đối tượng không phải là đoàn viên công đoàn do Công đoàn cơ sở quy định	5,000,000 đồng/người

*(Nguồn: Thỏa ước lao động tập thể 2023)*

Từ bảng 2.10, cung cấp cái nhìn sơ bộ về một phần trong thỏa ước lao động của Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL, tập trung vào các khoản phúc lợi dành cho người lao động. Công ty thể hiện sự quan tâm đến đời sống của nhân viên thông qua việc cung cấp

nhều hình thức hỗ trợ tài chính trong các dịp lễ, tết, sinh nhật, ốm đau, hiếu hỉ, và các trường hợp khó khăn khác. Mức hỗ trợ này khá cạnh tranh so với mặt bằng chung, cho thấy công ty đầu tư đáng kể vào phúc lợi nhân viên.

*Bảng 2.10: Mức lương trung bình của nhân viên giai đoạn 2021 -2023*

*(Đơn vị: đồng)*

<b>Năm</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Mức lương bình quân/ người/ tháng	8,957,000	9,276,000	9,620,000

*(Nguồn: Phòng nhân sự 2024)*

Nhìn chung, mức lương mà nhân viên hiện đang được chi trả ở mức tương đối tốt, mỗi nhân viên được thỏa thuận mức lương mong muốn của bản thân khi ứng tuyển vào công ty. Do đó, hầu hết nhân viên đều cảm thấy thỏa mãn với khoản tiền lương của mình. Chính sách tiền lương cho nhân viên đã phần nào đáp ứng được cảm nhận an toàn cho nhân viên, giúp nhân viên an tâm khi làm việc

*Bảng 2.11: Số lượng nhân sự được tuyển dụng năm 2023*

*(Đơn vị: Người)*

<b>Kinh nghiệm làm việc</b>	<b>Số lượng nhân viên mới</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Ghi chú</b>
Kinh nghiệm $\geq 3$ năm	52	12.5	
$1 \leq$ Kinh nghiệm $< 3$	203	48.8	
Kinh nghiệm $< 1$ năm	161	38.7	Trong đó 22 người thuộc chương trình MTP
	<b>Tổng</b>	<b>416</b>	

*(Nguồn: Phòng nhân sự 2024)*

Bảng 2.12 cung cấp một cái nhìn tổng quan về kinh nghiệm làm việc của các nhân viên mới trong công ty. Việc tuyển dụng nhiều nhân viên trẻ, mới ra trường cho thấy công ty có thể đang muốn xây dựng đội ngũ nhân sự trẻ trung,

năng động và có khả năng thích nghi cao. Đồng thời, việc đầu tư vào chương trình MTP cho thấy công ty quan tâm đến việc phát triển nguồn nhân lực nội bộ.

Tại công ty ITL, tiền lương được thanh toán định kỳ hàng tháng từ ngày 26 của tháng trước đến ngày 25 của tháng hiện tại và sẽ được chốt vào ngày cuối cùng hàng tháng. Với kỳ tính lương này, các trưởng phòng ban có nhiệm vụ xác nhận, phê duyệt nội dung chấm công, làm thêm giờ hoặc các nội dung khác liên quan đến lương về phòng nhân sự trước 15h ngày 27 hàng tháng

Việc giữ bí mật về tiền lương được quy định rõ trong nội quy công ty, tuy nhiên điều này lại không được một số nhân viên tuân thủ, khi thường trao đổi về vấn đề tiền lương với nhau, do đó xuất hiện sự so sánh, ganh đua về mức lương giữa các nhân viên, khiến họ cảm thấy mức lương hiện tại chưa công bằng với nhân viên khác và chưa xứng đáng với hiệu quả làm việc của bản thân.

Mặc dù yếu tố lương đầu vào thỏa mãn được nguyện vọng của nhân viên, tuy nhiên công ty vẫn chưa có chính sách xét duyệt tăng lương cụ thể hàng năm cho nhân viên. Việc điều chỉnh lương chủ yếu được thực hiện khi nhân viên được thăng chức, hoặc theo cảm quan của lãnh đạo. Hiện chưa có chính sách xét duyệt tăng lương theo thâm niên hay hiệu quả thực hiện công việc hàng năm. Một số nhân viên cảm thấy họ làm được rất nhiều việc quan trọng cho công ty, tuy nhiên việc xem xét tăng lương lại không được tương xứng, do đó các nhân viên này vẫn chưa cảm thấy hài lòng về chính sách lương của công ty.

Hiện tại, các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe của công ty đang tồn tại nhiều bất cập và thiếu sót. Cụ thể, gói bảo hiểm mà công ty cung cấp chưa đủ toàn diện để đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhân viên. Nhiều nhân viên phản ánh rằng quy trình sử dụng bảo hiểm rất phức tạp, khó hiểu và tốn nhiều thời gian, gây ra không ít phiền toái khi cần được chăm sóc y tế. Thêm vào đó, chất lượng dịch vụ chăm sóc sức khỏe được cung cấp thông qua các đối tác bảo hiểm của công ty không đạt tiêu chuẩn, dẫn đến tình trạng nhân viên phải chi trả thêm chi phí hoặc tìm kiếm dịch vụ bên ngoài. Những yếu tố này đã khiến nhiều nhân viên cảm thấy bất an và không hài lòng với chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe hiện tại, ảnh hưởng trực tiếp đến sự an tâm và hạnh phúc của họ tại công ty.

### **2.2.5. Tạo lòng trung thành cho nhân viên thông qua mối quan hệ trong công việc**

Là một đơn vị chuyên cung cấp giải pháp dịch vụ logistics, giao nhận hàng hóa và tổng đại lý cho các hãng hàng không nên ITL có một lực lượng đông đảo nhân viên với sự đa dạng trong chuyên môn, văn hóa và quốc tịch. Từ lao động phổ thông, trung cấp chuyên nghiệp ở bộ phận giao nhận hàng, vận hành tại trung tâm phối cho đến trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học đang làm việc tại các văn phòng. Ngoài ra, còn có các nhân viên quốc tịch nước ngoài đến từ nhiều quốc gia khác nhau. Do đó, việc giao tiếp giữa các nhân viên với nhau nhiều khi có những bất đồng về văn hóa và ngôn ngữ. Việc phối hợp làm việc giữa các bộ phận nói chung và các cá nhân nói riêng ít nhiều cũng bị hạn chế.

Công ty luôn khuyến khích các nhân viên giúp đỡ và hỗ trợ lẫn nhau khi thực hiện công việc, phát huy tinh thần đội nhóm trong quá trình làm việc. Nhân viên càng tích cực giúp đỡ đồng nghiệp, càng được đề cao khi đánh giá hiệu quả công việc.

### **2.2.6. Tạo lòng trung thành cho nhân viên thông qua môi trường làm việc**

Không gian làm việc hiện tại của công ty, dù đã đáp ứng những nhu cầu cơ bản, nhưng vẫn còn nhiều điểm hạn chế về tiện nghi và sự thoải mái. Phòng nhân sự không được bố trí gần nhau để thuận tiện cho việc phối hợp công việc, mà lại phân tán ở các tầng khác nhau, gây khó khăn cho việc giao tiếp và hợp tác. Khu vực nghỉ ngơi quá nhỏ và thiếu các tiện ích cần thiết, không đủ chỗ cho nhân viên thư giãn trong giờ giải lao, dẫn đến việc họ phải làm việc liên tục mà không có không gian nghỉ ngơi, ảnh hưởng đến sức khỏe và tinh thần.

Môi trường làm việc của nhân viên tài xế dưới bãi xe hiện tại chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu về tiện nghi và điều kiện làm việc. Khu vực này thường thiếu các chỗ nghỉ ngơi thoải mái, với chỗ ngồi không đảm bảo và không có đủ tiện ích như quạt, máy lạnh hay khu vực vệ sinh sạch sẽ. Đặc biệt, bãi xe thường phải đối mặt với các điều kiện thời tiết khắc nghiệt như nắng nóng, bụi bẩn và tiếng ồn từ xe cộ,

gây ra cảm giác mệt mỏi và căng thẳng cho nhân viên. Việc bố trí chỗ đậu xe cũng chưa được tổ chức hợp lý, khiến tài xế gặp khó khăn trong việc tìm chỗ đỗ và di chuyển xe. Hơn nữa, việc thiếu các khu vực tương tác và sinh hoạt chung đã làm giảm cơ hội giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm giữa các tài xế, ảnh hưởng đến tinh thần làm việc và sự gắn kết trong đội ngũ.

## 2.3. Phân tích kết quả nghiên cứu

### 2.3.1. Thống kê mẫu khảo sát

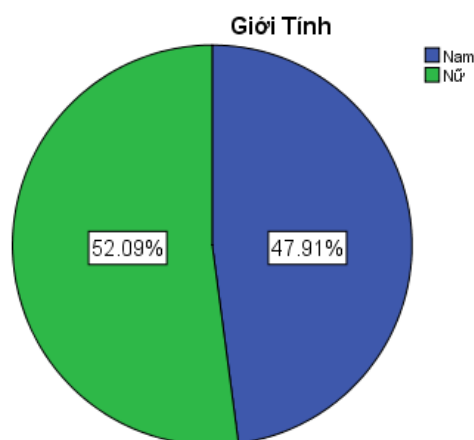
Trong nghiên cứu này, tác giả đã phát hành 300 phiếu khảo sát và thu về 287 phiếu. Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, còn lại 263 phiếu hợp lệ được sử dụng để phân tích và đánh giá kết quả nghiên cứu. Dưới đây là phần mô tả đặc điểm của mẫu khảo sát.

#### 2.3.1.1. Thống kê giới tính

*Bảng 2.12: Thống kê giới tính*

Giới tính					
		Tần suất xuất hiện	Tỷ lệ phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	Nam	126	47.91	47.91	47.91
	Nữ	137	52.09	52.09	100.0
	Tổng	263	100.0	100.0	

*(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)*



*Biểu đồ 2.2: Thống kê giới tính*

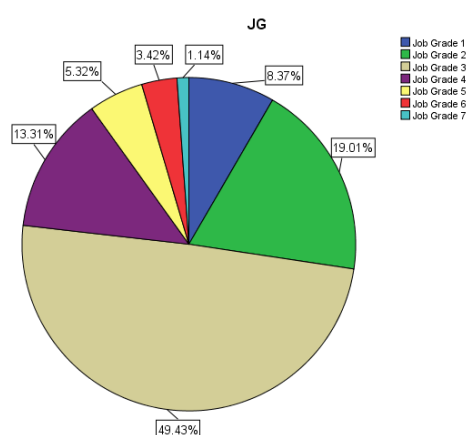
Đầu tiên, đánh giá về giới tính kết quả cho thấy có sự chênh lệch nhỏ giữa cơ cấu giới tính nam và nữ. Trong đó, tỷ lệ giới tính nam chiếm 47,91% thấp hơn tỷ lệ giới tính nữ chiếm 52,09%. Tương ứng số nhân viên nam là 126 nhân viên, số nhân viên nữ là 137 nhân viên. Cho thấy rằng, số nhân viên nữ tham gia khảo sát cao hơn số nhân viên nam.

### 2.3.1.2. Thống kê cấp chức danh

Bảng 2.13: Thống kê cấp chức danh

Job Grade		Tần suất xuất hiện	Tỷ lệ phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	Job Grade 1	22	8.37	8.37	8.4
	Job Grade 2	50	19.01	19.01	27.4
	Job Grade 3	130	49.43	49.43	76.8
	Job Grade 4	35	13.31	13.31	90.1
	Job Grade 5	14	5.32	5.32	95.4
	Job Grade 6	9	3.42	3.42	98.9
	Job Grade 7	3	1.14	1.14	100.0
	Tổng	263	100.0	100.0	

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)



Biểu đồ 2.3: Thống kê cấp chức danh

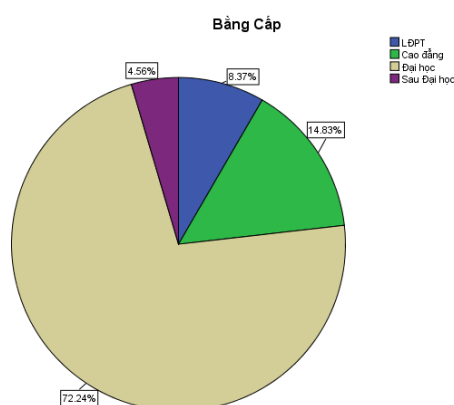
Phần lớn nhân viên trong công ty tham gia khảo sát nằm ở Job Grade 3, chiếm tới 49,43% tổng số nhân viên, cho thấy đây là cấp chức danh phổ biến nhất và có thể là cấp độ thực hiện công việc chính trong tổ chức. Job Grade 2 chiếm 19,01%, đứng thứ hai về số lượng, cũng đóng vai trò quan trọng nhưng đây là cấp độ hỗ trợ, quản lý cơ bản. Ngược lại, các cấp chức danh cao hơn như Job Grade 5 (5,32%), Job Grade 6 (3,42%), và Job Grade 7 (1,14%) chiếm tỷ lệ nhỏ, phản ánh số lượng nhân viên ít hơn ở các cấp quản lý hoặc lãnh đạo cấp cao. Điều này cho thấy công ty có cấu trúc phân cấp rõ ràng với số đông nhân lực tập trung ở các vị trí chức năng chính và số ít nhân lực ở các vị trí quản lý, chuyên gia hoặc lãnh đạo.

### 2.3.1.3. Thống kê bằng cấp

Bảng 2.14: Thống kê bằng cấp

Bảng Cấp					
		Tần suất xuất hiện	Tỷ lệ phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	LĐPT	22	8.37	8.37	8.4
	Cao đẳng	39	14.83	14.83	23.2
	Đại học	190	72.24	72.24	95.4
	Sau Đại học	12	4.56	4.56	100.0
	Tổng	263	100.0	100.0	

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)



Biểu đồ 2.4: Thống kê bằng cấp

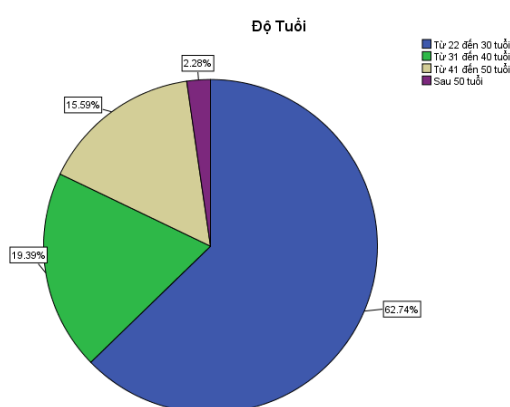
Qua thống kê cho thấy, đa số nhân viên trong công ty có trình độ học vấn từ đại học trở lên, chiếm 72,24% tổng số. Điều này phản ánh rằng trình độ đại học là yêu cầu cơ bản cho nhiều vị trí trong công ty. Trình độ cao đẳng chiếm 14,83%, cho thấy một phần lực lượng lao động có bằng cấp trung cấp và có thể đảm nhận các vai trò hỗ trợ hoặc kỹ thuật trong công ty. LĐPT (Lao động phổ thông) chỉ chiếm 8,37%, biểu thị rằng số lượng nhân viên không có bằng cấp chuyên môn cao là rất ít, đảm nhận các vị trí tài xế giao hàng. Cuối cùng, tỷ lệ nhân viên có trình độ sau đại học chỉ chiếm 4,56%, đại diện cho các vị trí quản lý cấp cao hoặc chuyên môn sâu trong công ty.

#### 2.3.1.4. Thống kê độ tuổi

Bảng 2.15: Thống kê độ tuổi

Độ Tuổi					
		Tần suất xuất hiện	Tỷ lệ phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	Từ 22 đến 30 tuổi	165	62.74	62.74	62.7
	Từ 31 đến 40 tuổi	51	19.39	19.39	82.1
	Từ 41 đến 50 tuổi	41	15.59	15.59	97.7
	Sau 50 tuổi	6	2.28	2.28	100.0
	Tổng	263	100.0	100.0	

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)



Biểu đồ 2.5: Thống kê độ tuổi

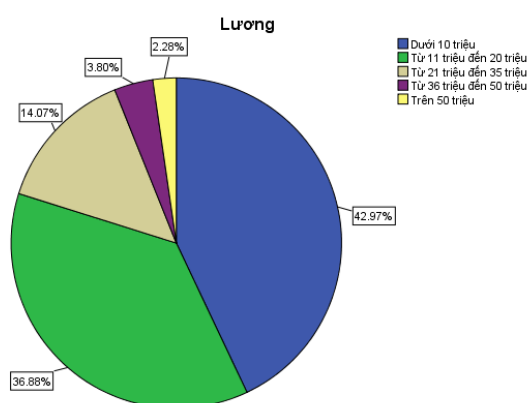
Đa số nhân viên nằm trong nhóm tuổi từ 22 đến 30 tuổi, chiếm 62,74% tổng số. Điều này chỉ ra rằng công ty có một lực lượng lao động trẻ, có thể đang trong giai đoạn đầu của sự nghiệp. Nhóm tuổi từ 31 đến 40 tuổi chiếm 19,39%, tiếp theo là nhóm tuổi từ 41 đến 50 tuổi chiếm 15,59%, cho thấy công ty vẫn có sự hiện diện đáng kể của những nhân viên có kinh nghiệm hơn. Nhóm nhân viên trên 50 tuổi chỉ chiếm 2,28%, cho thấy rất ít người ở độ tuổi này vẫn đang làm việc trong công ty. Điều này có thể phản ánh một cơ cấu nhân sự ưu tiên sự trẻ trung và năng động, với số lượng nhân viên lớn trong độ tuổi lao động chính.

### 2.3.1.5. Thống kê mức thu nhập

Bảng 2.16: Thống kê mức thu nhập

Mức thu nhập					
		Tần suất xuất hiện	Tỷ lệ phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	Dưới 10 triệu	113	42.97	42.97	43.0
	Từ 11 triệu đến 20 triệu	97	36.88	36.88	79.8
	Từ 21 triệu đến 35 triệu	37	14.07	14.07	93.9
	Từ 36 triệu đến 50 triệu	10	3.80	3.80	97.7
	Trên 50 triệu	6	2.28	2.28	100.0
	Tổng	263	100.0	100.0	

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)



Biểu đồ 2.6: Thống kê mức thu nhập

Có thể thấy rằng, phần lớn nhân viên (42,97%) có mức lương dưới 10 triệu đồng, cho thấy công ty có một tỷ lệ lớn nhân viên nhận lương ở mức thấp. Nhóm nhân viên có mức lương từ 11 triệu đến 20 triệu đồng chiếm 36,88%, là nhóm lớn thứ hai, phản ánh rằng đây có thể là mức lương phổ biến cho nhiều vị trí trong công ty. Số nhân viên có mức lương từ 21 triệu đến 35 triệu đồng chiếm 14,07%, thể hiện một nhóm nhỏ hơn có thu nhập trung bình cao hơn. Những nhân viên có mức lương từ 36 triệu đến 50 triệu đồng chiếm 3,8%, và chỉ 2,28% nhân viên có mức lương trên 50 triệu đồng. Điều này cho thấy rằng chỉ có một số ít nhân viên trong công ty đạt được mức lương cao, là các vị trí quản lý cấp cao hoặc chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. Tóm lại, công ty có cơ cấu lương với số lượng lớn nhân viên hưởng mức lương thấp đến trung bình, và chỉ một tỷ lệ nhỏ nhận mức lương cao.

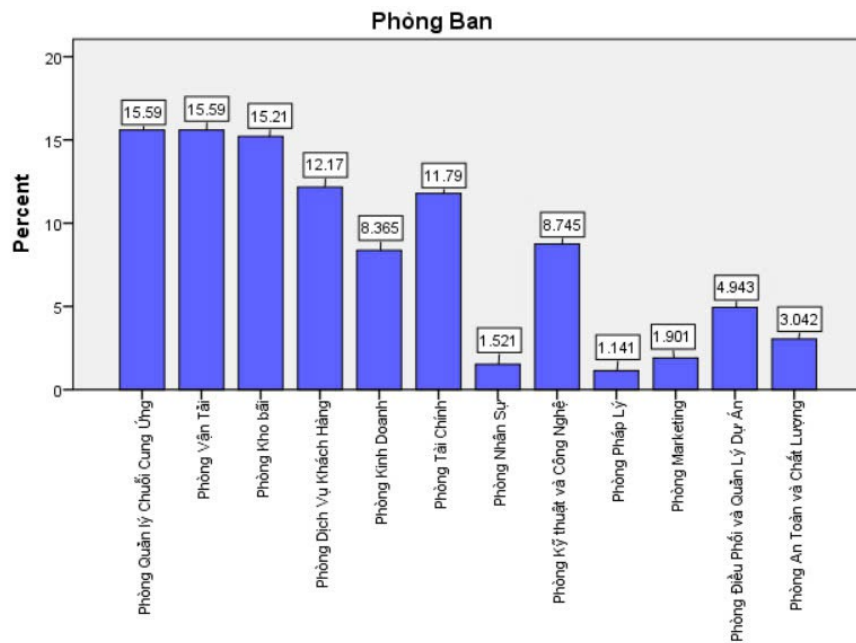
#### 2.3.1.6. Thống kê phòng ban

Bảng 2.17: Thống kê phòng ban

Phòng Ban					
		Tần suất xuất hiện	Tỷ lệ phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giá trị	Phòng Quản lý Chuỗi Cung Ứng	41	15.59	15.59	15.6
	Phòng Vận Tải	41	15.59	15.59	31.2
	Phòng Kho bãi	40	15.21	15.21	46.4
	Phòng Dịch Vụ Khách Hàng	32	12.17	12.17	58.6
	Phòng Kinh Doanh	22	8.365	8.365	66.9
	Phòng Tài Chính	31	11.79	11.79	78.7
	Phòng Nhân Sự	4	1.521	1.521	80.2

Phòng Kỹ thuật và Công Nghệ	23	8.745	8.745	89.0
Phòng Pháp Lý	3	1.141	1.141	90.1
Phòng Marketing	5	1.901	1.901	92.0
Phòng Điều Phối và Quản Lý Dự Án	13	4.943	4.943	97.0
Phòng An Toàn và Chất Lượng	8	3.042	3.042	100.0
Tổng	263	100.0	100.0	

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)



Biểu đồ 2.7: Thống kê phòng ban

Nhìn vào biểu đồ, ta có thể thấy rằng các phòng ban trong công ty có sự phân bố tỷ lệ phần trăm nhân viên khác nhau. Phòng Kho có tỷ lệ cao nhất với 15.59%, cho thấy đây có thể là một trong những phòng ban quan trọng. Phòng Vận Tải và Phòng Pháp Lý cũng có tỷ lệ khá cao, lần lượt là 15.55% và 12.17%. Ngược lại, các phòng ban như Phòng An Toàn và Chất Lượng, Phòng Quản Lý Chuỗi Cung Ứng, và Phòng Điều Phối và Quản Lý Dự Án có tỷ lệ thấp hơn, dưới 5%. Điều này có thể cho thấy rằng các phòng ban này có ít nhân viên hơn. Tóm lại,

biểu đồ này cho thấy sự phân bố không đồng đều về tỷ lệ phần trăm giữa các phòng ban trong công ty, với một số phòng ban chiếm tỷ lệ cao hơn nhiều so với các phòng ban khác.

### 2.3.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha

Như đã trình bày trong chương III, thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL bao gồm 7 thành phần (1) bản chất công việc được đo bằng 4 biến quan sát, (2) đào tạo và phát triển được đo bằng 4 biến quan sát, (3) khen thưởng công nhận được đo bằng 5 biến quan sát, (4) lương thưởng đãi ngộ được đo bằng 5 biến quan sát, (5) môi quan hệ trong công việc được đo bằng 4 biến quan sát, (6) môi trường làm việc được đo bằng 4 biến quan sát và cuối cùng (7) thang đo lòng trung thành gồm 3 biến quan sát

Các thang đo được đánh giá sơ bộ bằng hai công cụ chính:

- Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha.
- Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis).

Do các nhân tố đưa vào nghiên cứu từ các biến lấy từ các nghiên cứu liên quan trước và các đề xuất của tác giả, do đó cần kiểm định độ tin cậy và độ phù hợp của các thang đo. Để đánh giá độ tin cậy và giá trị của các biến quan sát thì sẽ thông qua công cụ là hệ số Cronbach's Alpha và sau đó phân tích nhân tố khám phá (EFA) trong SPSS. Hệ số Cronbach's Alpha thực hiện cho các nghiên cứu từ 0.6 trở lên và mối tương quan giữa biến với tổng > 0.3 là chấp nhận được (Nguyễn Đình Thọ, 2011)

#### **Bản chất công việc (BCCV):**

*Bảng 2.18: Cronbach's Alpha của Bản chất công việc*

<b>Bản chất công việc (BCCV): Cronbach's Alpha = .800</b>				
Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
BCCV1	10.71	5.273	.635	.741

BCCV2	11.09	6.549	.569	.772
BCCV3	10.92	6.193	.635	.743
BCCV4	10.81	5.399	.637	.738

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Kết quả kiểm định: Nhân tố bản chất công việc cho thấy các biến quan sát đạt được độ tin cậy với kết quả Cronbach's Alpha là 0.800 ( $>0.6$ ), các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng đạt yêu cầu trong khoảng 0.569 – 0.637 ( $>0.3$ ). Do đó, thang đo này đạt được độ tin cậy để sử dụng và các biến đo lường tốt cho nhân tố BCCV

### **Đào tạo và phát triển (ĐTPT):**

*Bảng 2. 19: Cronbach's Alpha của Đào tạo phát triển*

<b>Đào tạo phát triển (ĐTPT): Cronbach's Alpha = .685</b>				
Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
ĐTPT1	11.32	3.867	.489	.606
ĐTPT2	11.42	4.367	.422	.648
ĐTPT3	11.51	3.907	.455	.630
ĐTPT4	11.13	3.948	.509	.593

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Kết quả kiểm định: Nhân tố đào tạo và phát triển với 4 biến quan sát có kết quả kiểm định hệ số Cronbach's Alpha là 0.685 ( $>0.6$ ) và hệ số tương quan biến tổng của 4 biến quan sát là 0.422 – 0.509 ( $>0.3$ ), như vậy các biến quan sát này đều đạt yêu cầu và không có biến quan sát nào bị loại khi kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

### **Khen thưởng công nhận (KTCN):**

*Bảng 2. 20: Cronbach's Alpha của Khen thưởng công nhận*

<b>Khen thưởng công nhận (KTCN): Cronbach's Alpha = .735</b>				
Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến

KTCN1	15.38	6.046	.601	.647
KTCN2	15.47	7.426	.346	.738
KTCN3	15.46	6.021	.613	.642
KTCN4	15.51	6.304	.509	.684
KTCN5	15.48	6.502	.423	.719

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Kết quả kiểm định: Nhân tố khen thưởng công nhận với kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo có hệ số Cronbach's Alpha là 0.735 ( $>0.6$ ), hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát cũng lớn hơn 0.3 (0.346 – 0.613). Như vậy thang đo này đạt được độ tin cậy để sử dụng và các biến đo lường tốt cho nhân tố KTCN

#### **Lương thưởng và chế độ đãi ngộ (LTĐN):**

*Bảng 2.21: Cronbach's Alpha của Lương thưởng và chế độ đãi ngộ*

<b>Lương thưởng và chế độ đãi ngộ (LTĐN):Cronbach's Alpha = .801</b>				
Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
LTĐN1	14.86	8.445	.495	.791
LTĐN2	15.20	8.665	.542	.777
LTĐN3	15.37	7.370	.659	.739
LTĐN4	15.39	7.238	.638	.747
LTĐN5	15.08	8.367	.606	.759

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Kết quả kiểm định: Thang đo cho nhân tố lương thưởng và chế độ đãi ngộ, có hệ số Cronbach's Alpha là 0.801 ( $>0.6$ ) và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong khoảng 0.495 – 0.659 ( $>0.3$ ) đạt yêu cầu. Điều này cho thấy các biến quan sát của thang đo đạt được độ tin cậy và đáng được sử dụng.

### Mối quan hệ (MQH):

Bảng 2.22: Cronbach's Alpha của Mối quan hệ

<b>Mối quan hệ (MQH): Cronbach's Alpha = .814</b>				
Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
MQH1	10.95	5.883	.568	.796
MQH2	10.98	5.107	.646	.760
MQH3	11.12	4.982	.727	.721
MQH4	11.20	5.129	.602	.783

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Kết quả kiểm định: Nhân tố mối quan hệ với 4 biến quan sát thuộc thang đo có kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha là 0.814 ( $>0.6$ ) và hệ số tương quan biến tổng của 4 biến quan sát là 0.568 – 0.727 ( $>0.3$ ) đều đạt yêu cầu. Do đó, 4 biến quan sát sẽ được giữ lại cho các phân tích sau và các biến đo lường tốt cho nhân tố MQH

### Môi trường làm việc (MTLV):

Bảng 2.23: Cronbach's Alpha của Môi trường làm việc

<b>Môi trường làm việc (MTLV): Cronbach's Alpha = .703</b>				
Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
MTLV1	11.62	3.549	.495	.636
MTLV2	11.72	3.661	.508	.628
MTLV3	11.52	3.747	.459	.657
MTLV4	11.73	3.572	.491	.638

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Kết quả kiểm định: Nhân tố môi trường làm việc có kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha là 0.703 ( $>0.6$ ) và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều đạt yêu cầu ( $>0.3$ ) thấp nhất là biến quan sát

MTLV3 (0.459). Như vậy, thang đo đạt độ tin cậy và các biến đo lường tốt cho nhân tố MTLV

### **Lòng trung thành (LTT):**

*Bảng 2.24: Cronbach's Alpha của Lòng trung thành*

<b>Lòng trung thành (LTT): Cronbach's Alpha = .936</b>				
<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>Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến</b>
LTT1	7.60	.874	.873	.904
LTT2	7.60	.896	.859	.915
LTT3	7.60	.874	.873	.904

*(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)*

Kết quả kiểm định: Nhân tố lòng trung thành gồm 3 biến quan sát, thực hiện kiểm định độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha là 0.936 (>0.6), hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát cũng đảm bảo lớn hơn 0.3 (0.859 – 0.873). Như vậy, các biến quan sát đạt yêu cầu sử dụng khi phân tích độ tin cậy thang đo và các biến đo lường tốt cho nhân tố LTT.

Nhìn chung, kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo cho 29 biến quan sát thuộc 7 nhân tố nghiên cứu đều có kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo đạt yêu cầu với hệ số Cronbach's Alpha tốt và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát thuộc thang đo đảm bảo đạt yêu cầu. Do đó, các biến quan sát được giữ lại và đưa vào phân tích EFA và phân tích tương quan, hồi quy ở các phần tiếp theo.

### **2.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

#### **2.3.3.1. Phân tích nhân tố EFA cho các biến độc lập**

Sau khi phân tích Cronbach's Alpha, thang đo sẽ tiếp tục được phân tích nhân tố khám phá (EFA) với mục đích xem các biến quan sát có hội tụ, phân biệt và đo lường đúng vào nhân tố mà nó đo lường hay không. Nó sẽ được thực hiện các biến độc lập riêng và biến phụ thuộc riêng để làm cho thang đo đạt được độ tin cậy tốt hơn.

Sau khi thực hiện phân tích Cronbach's Alpha cho các thang đo của các thành phần, kết quả cho thấy tất cả đều đạt yêu cầu. Do đó, toàn bộ các biến quan sát được sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm mục đích tóm tắt dữ liệu và kiểm tra độ tin cậy (Sig) của các biến quan sát có mối quan hệ chặt chẽ với nhau hay không. Một số nguyên tắc quan trọng cần chú ý trong phân tích EFA bao gồm: (1) Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) phải đạt  $\geq 0.5$  và mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett phải nhỏ hơn hoặc bằng 0.05 (theo Hoàng Trọng và Mộng Ngọc, 2008); (2) Hệ số tải nhân tố (factor loading) cần lớn hơn 0.4; các nhân tố có hệ số tải dưới 0.4 sẽ bị loại bỏ; thang đo được xem xét chấp nhận khi tổng phương sai trích đạt  $\geq 50\%$  và hệ số Eigenvalue lớn hơn 1 (theo Gerbing & Anderson, 1988); (3) Sự khác biệt về hệ số tải nhân tố giữa các biến quan sát trong các nhân tố phải đạt  $\geq 0.3$  để đảm bảo tính phân biệt giữa các nhân tố.

#### **Kiểm định KMO và Bartlett's của các biến độc lập**

*Bảng 2.25: Kiểm định KMO và Bartlett's của các biến độc lập*

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		.773
Kiểm định Bartlett của thang đo	Giá trị bình phương	2201.527
	df	325
	Sig.	.000

*(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)*

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's test cho thấy, dữ liệu dùng để phân tích nhân tố khám phá là hoàn toàn thích hợp và các biến quan sát tương quan với. Cụ thể, hệ số KMO thỏa điều kiện  $0.5 \leq KMO \leq 1$  với  $KMO = 0.773$  và kiểm định Bartlett's test có giá trị Chi-Square là 2201.527 với 325 bậc tự do (df) với mức ý nghĩa Sig. = 0.000 ( $< 0.05$ ) đạt yêu cầu. Điều này cho thấy các biến có mối quan hệ với nhau và phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố.

Bảng 2.26: Kết quả phân tích phương sai tổng thể các biến độc lập

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues ban đầu			Tổng hệ số tải bình phương rút trích nhân tố			Tổng hệ số tải bình phương xoay nhân tố		
	Tổng	Phần trăm của phương sai	Phần trăm tích lũy	Tổng	Phần trăm của phương sai	Phần trăm tích lũy	Tổng	Phần trăm của phương sai	Phần trăm tích lũy
1	5.015	19.287	19.287	5.015	19.287	19.287	2.880	11.077	11.077
2	2.849	10.959	30.246	2.849	10.959	30.246	2.608	10.032	21.109
3	2.401	9.235	39.481	2.401	9.235	39.481	2.576	9.907	31.015
4	1.766	6.793	46.274	1.766	6.793	46.274	2.509	9.651	40.667
5	1.614	6.206	52.479	1.614	6.206	52.479	2.246	8.640	49.307
6	1.353	5.204	57.683	1.353	5.204	57.683	2.178	8.376	57.683
7	.971	3.735	61.419						
8	.901	3.467	64.886						
9	.820	3.154	68.040						
10	.773	2.974	71.014						
11	.746	2.871	73.884						
12	.706	2.717	76.602						
13	.677	2.605	79.206						
14	.639	2.458	81.664						
15	.582	2.237	83.901						
16	.533	2.049	85.950						
17	.502	1.930	87.880						
18	.474	1.825	89.705						
19	.434	1.669	91.374						
20	.408	1.568	92.942						

21	.387	1.490	94.432						
22	.349	1.341	95.773						
23	.319	1.226	96.999						
24	.290	1.114	98.113						
25	.261	1.004	99.116						
26	.230	.884	100.000						

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Với giá trị Eigenvalues, bảng kết quả phân tích phương sai tổng thể bảng 5.15 thể hiện với 26 biến quan sát, có 6 nhân tố được trích tại mức giá trị Eigenvalues = 1.353 (>1) và tổng phương sai trích bằng 57.683% (> 50%) là đạt yêu cầu theo tiêu chuẩn phân tích EFA, do đó thang đo được chấp nhận và đưa vào ma trận xoay

Bảng 2.27: Ma trận xoay các nhân tố độc lập

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
LTĐN5	.783					
LTĐN3	.752					
LTĐN4	.749					
LTĐN2	.681					
LTĐN1	.670					
MQH3		.846				
MQH2		.818				
MQH4		.769				
MQH1		.744				
BCCV4			.776			
BCCV1			.756			
BCCV3			.752			
BCCV2			.749			
KTCN3				.763		

KTCN1				.749		
KTCN4				.644		
KTCN5				.637		
KTCN2				.570		
MTLV2					.716	
MTLV3					.700	
MTLV1					.689	
MTLV4					.585	
ĐTPT1						.745
ĐTPT4						.681
ĐTPT3						.640
ĐTPT2						.627

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Với kết quả ma trận xoay các nhân tố bảng 5.16, các biến quan sát trong cùng thang đo đề xuất ban đầu tập trung theo từng nhân tố tương ứng trong bảng ma trận xoay rất rõ ràng, thỏa mãn hai điều kiện về giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của dữ liệu. Cụ thể, nhân tố Lương thưởng và chế độ đãi ngộ có 5 biến quan sát LTĐN1, LTĐN2, LTĐV3, LTĐN4, LTĐN5 tải chung về nhân tố 1, nhân tố Môi quan hệ có 4 biến quan sát từ MQH1 đến MQH4 tải về cùng nhân tố 2 và tương tự cho bốn nhân tố còn lại là Bản chất công việc, Khen thưởng công nhận, Môi trường làm việc, Đào tạo phát triển thể hiện trong bảng kết quả bên trên. Và hệ số tải nhân tố (Factor loading) của từng biến quan sát đều lớn hơn 0.5 (đạt yêu cầu), chứng tỏ rằng các biến quan sát có quan hệ ý nghĩa với nhân tố mà chúng giải thích.

**Kết quả kiểm định:** Các thang đo gồm 26 biến quan sát độc lập được lựa chọn cho các nhân tố trong mô hình đạt yêu cầu với KMO = 0.773, kiểm định Bartlett's test Sig. = 0.000, mức giá trị Eigenvalues = 1.353, tổng phương sai trích bằng 57.683% và hệ số tải nhân tố từng biến đều lớn hơn 0.5, đảm bảo giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, được sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo.

### 2.3.3.2. Phân tích nhân tố EFA cho biến phụ thuộc

Tương tự như phân tích nhân tố EFA cho các biến độc lập, tiến hành phân tích EFA cho biến phụ thuộc. Đầu tiên là kiểm định KMO và Bartlett's test cho 3 biến quan sát của nhân tố Lòng trung thành

*Bảng 2.28: Kiểm định KMO và Bartlett's biến phụ thuộc*

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		.769
Kiểm định Bartlett của thang đo	Giá trị bình phương	671.274
	df	3
	Sig.	.000

*(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)*

Kết quả bảng 5.17 cho thấy, giá trị KMO là 0.769, cho thấy mức độ phù hợp của dữ liệu để phân tích nhân tố là khá cao. Điều này có nghĩa là các biến quan sát có mối tương quan đủ mạnh để tiến hành phân tích nhân tố. Bên cạnh đó, giá trị Chi-Square của Bartlett's Test là 671.274 với mức ý nghĩa là 0.000, cho thấy rằng các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể và phân tích nhân tố là phù hợp.

*Bảng 2. 29: Kết quả phân tích phương sai tổng thể các biến độc lập*

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues ban đầu			Tổng hệ số tải bình phương rút trích nhân tố		
	Tổng	Phần trăm của phương sai	Phần trăm tích lũy	Tổng	Phần trăm của phương sai	Phần trăm tích lũy
1	2.662	88.723	88.723	2.662	88.723	88.723
2	.181	6.046	94.769			
3	.157	5.231	100.000			

*(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)*

Nhìn vào bảng kết quả 5.18, có thể thấy chỉ có 1 nhân tố được rút trích tại mức giá trị Eigenvalues = 2.662 ( $> 1$ ) và tổng phương sai trích được là 88.723% ( $> 50\%$ ). Điều này cho thấy rằng nhân tố quyết định lựa chọn thỏa mãn yêu cầu trong nghiên cứu

Bảng 2.30: Kết quả phân tích nhân tố biến phụ thuộc

	Nhân tố
	1
LTT1	.944
LTT3	.944
LTT2	.937

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Bên cạnh đó, các hệ số tải của ba biến quan sát trong bảng 4.14 đều lớn hơn 0.5 lần lượt là 0.944, 0.944, 0,937 đều đạt yêu cầu.

**Kết quả kiểm định:** Ba biến quan sát LTT1, LTT2, LTT3 thỏa mãn yêu cầu về kiểm định KMO (0.769) và Bartlett's test (Sig. = 0.000), phân tích phương sai (với giá trị Eigenvalues = 2.662, tổng phương sai trích = 88.723%), đảm bảo giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Ba biến quan sát có quan hệ ý nghĩa với nhân tố quyết định lựa chọn và được sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo.

#### 2.3.4. Tương quan Pearson

Phân tích tương quan Pearson với mục đích xem xét các mối quan hệ giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu. Kết quả kiểm định hệ số tương quan Pearson cho thấy các biến độc lập có mối tương quan với biến phụ thuộc và các giá trị kiểm định Sig. của các quan hệ này <0.05

Bảng 2.31: Tương quan Pearson

		BCCV	ĐTPT	KTCN	LTĐN	MQH	MTLV	LTT
BCCV	Tương quan Pearson	1	.365**	.341**	.108	.123*	.216**	.451**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.081	.047	.000	.000
	N	263	263	263	263	263	263	263
ĐTPT	Tương quan Pearson	.365**	1	.264**	.225**	.128*	.363**	.498**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.039	.000	.000
	N	263	263	263	263	263	263	263

KTCN	Tương quan Pearson	.341**	.264**	1	.060	.092	.226**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.329	.136	.000	.000
	N	263	263	263	263	263	263	263
LTĐN	Tương quan Pearson	.108	.225**	.060	1	.119	.356**	.444**
	Sig. (2-tailed)	.081	.000	.329		.055	.000	.000
	N	263	263	263	263	263	263	263
MQH	Tương quan Pearson	.123*	.128*	.092	.119	1	.166**	.343**
	Sig. (2-tailed)	.047	.039	.136	.055		.007	.000
	N	263	263	263	263	263	263	263
MTLV	Tương quan Pearson	.216**	.363**	.226**	.356**	.166**	1	.488**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.007		.000
	N	263	263	263	263	263	263	263
LTT	Tương quan Pearson	.451**	.498**	.421**	.444**	.343**	.488**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	263	263	263	263	263	263	263

\*\* . Tương quan ý nghĩa mức 0.01 (2-tailed).

\* . Tương quan ý nghĩa mức 0.05 (2-tailed).

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

### 2.3.5. Phân tích hồi quy tuyến tính bội

Sau khi kiểm định tương quan Pearson thì tiếp tục tiến hành thực hiện phân tích hồi quy tuyến tính bội để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cũng như sẽ ước lượng được sự tác động của các nhân tố độc lập lên biến phụ thuộc.

Phân tích hồi quy tuyến tính bội với mục đích kiểm định các giả thuyết nghiên cứu của mô hình, bài nghiên cứu kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố

ảnh hưởng đến Lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL thông qua phương pháp thực hiện hồi quy đồng thời

*Bảng 2.32: Kết quả hồi quy của mô hình*

Mô hình	Giá trị R	R	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Ước lượng độ lệch chuẩn	Hệ số Durbin-Watson
1	.756 <sup>a</sup>	.572	.562	.306	1.983
a. Biến độc lập: (hàng số), MTLV, MQH, KTCN, LTĐN, BCCV, ĐTPT					
b. Biến phụ thuộc: LTT					

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Từ bảng 5.21 kết quả hồi quy cho thấy, hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh có giá trị là 0.562 (>0.4) đạt yêu cầu nên dữ liệu phù hợp với mô hình nghiên cứu. Điều này còn có nghĩa là sự biến thiên 56,2% của biến phụ thuộc (lòng trung thành) được giải thích tốt bởi các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu. Ngoài ra, giá trị kiểm định bảng ANOVA<sup>a</sup> với Sig=0.000 < 0.05 thì có thể kết luận mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu nghiên cứu

*Bảng 2.33: ANOVA<sup>a</sup>*

Mô hình		Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Mức ý nghĩa Sig.
1	Hồi quy	31.973	6	5.329	56.917	.000 <sup>b</sup>
	Phần dư	23.968	256	.094		
	Tổng công	55.941	262			
a. Biến phụ thuộc: LTT						
b. Biến độc lập: (Hàng số), MTLV, MQH, KTCN, LTĐN, BCCV, ĐTPT						

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

*Bảng 2.34: Kết quả hồi quy tuyến tính bội*

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hoá	t	Sig.
		B	Sai số chuẩn	Beta		
1	(Hàng số)	.435	.187		2.331	.021

	BCCV	.122	.027	.205	4.480	.000
	ĐPPT	.153	.034	.210	4.487	.000
	KTCN	.163	.033	.217	4.881	.000
	LTĐN	.180	.030	.270	6.105	.000
	MQH	.129	.026	.207	4.965	.000
	MTLV	.144	.036	.188	4.016	.000
a. Biến phụ thuộc: LTT						

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS)

Nhân tố Lương thưởng và chế độ đãi ngộ có kết quả hồi quy cho thấy hệ số Beta = 0.180 và giá trị kiểm định Sig = 0.000 < 0.05. Ở độ tin cậy 95% thì độ đáp ứng sẽ có tác động cùng chiều đến Lòng trung thành của nhân viên (khi tăng Lương thưởng và chế độ đãi ngộ lên 1 đơn vị thì Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng lên 0.180 đơn vị, với điều kiện các nhân tố khác không đổi). Đây cũng là nhân tố có trọng số tác động mạnh mẽ nhất lên Lòng trung thành của nhân viên. Do đó, cần tập trung vào nhân tố này để có thể nâng cao Lòng trung thành của nhân viên.

Nhân tố Khen thưởng công nhận khi phân tích hồi quy thì có hệ số Beta = 0.163, giá trị kiểm định Sig = 0.000 < 0.05 với độ tin cậy 95% thì Khen thưởng công nhận sẽ có tác động cùng chiều đến Lòng trung thành của nhân viên (trong điều kiện các nhân tố khác không đổi, khi tăng Khen thưởng công nhận lên 1 đơn vị thì Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng lên 0.163 đơn vị). Đây cũng là nhân tố có trọng số tác động lớn thứ 2, do đó cần tập trung cải thiện các chính sách phù hợp, để nâng cao lòng trung thành của nhân viên.

Nhân tố Đào tạo phát triển có kết quả phân tích hồi quy với hệ số Beta = 0.153 và giá trị kiểm định với Sig = 0.000 tác động cùng chiều đến Lòng trung thành, nếu Đào tạo phát triển tăng lên thì Lòng trung thành sẽ tăng theo (trong điều kiện các nhân tố khác không đổi, nếu tăng Đào tạo phát triển lên 1 đơn vị thì Lòng trung thành sẽ tăng lên 0.153 đơn vị), phù hợp với thực tế, trọng số tác động quan trọng thứ 3. Do đó, cần phải tập trung có những chính sách có thể cải thiện nhân tố này tốt hơn để có thể nâng cao Lòng trung thành của nhân viên.

Nhân tố Môi quan hệ với hệ số Beta = 0.129 và giá trị kiểm định Sig = 0.000 < 0.05. Ở độ tin cậy 95% thì Môi quan hệ sẽ ảnh hưởng cùng chiều đến Lòng trung thành của nhân viên (khi giữ nguyên các nhân tố khác và tăng nhân tố Môi quan hệ lên 1 đơn vị thì Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng lên 0.129 đơn vị), phù hợp với hoàn cảnh thực tế.

Nhân tố Bản chất công việc có hệ số Beta là 0.122 và giá trị kiểm định Sig là 0.000 thì cho thấy ở độ tin cậy 95% có thể kết luận Bản chất công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến Lòng trung thành của nhân viên. Do đó, nó có nghĩa rằng khi ta cải thiện nhân tố Bản chất công việc thì Lòng trung thành sẽ tác động cùng chiều (nếu tăng mức độ hợp lý của Bản chất công việc lên 1 đơn vị thì Lòng trung thành sẽ tăng lên 0.122 đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không đổi), như vậy phải có các chính sách cũng như biện pháp thích hợp để nâng cao nhân tố này.

Nhân tố Môi trường làm việc khi phân tích hồi quy thì có hệ số Beta = 0.144, giá trị kiểm định Sig = 0.000 < 0.05 với độ tin cậy 95% thì Môi trường làm việc sẽ có tác động cùng chiều đến Lòng trung thành của nhân viên (trong điều kiện các nhân tố khác không đổi, khi tăng Môi trường làm việc lên 1 đơn vị thì Lòng trung thành của nhân viên sẽ tăng lên 0.144 đơn vị).

Kết quả từ bảng hồi quy cho thấy có 6 nhân tố có ảnh hưởng tích cực (hệ số Beta dương) đến Lòng trung thành, với mức ý nghĩa Sig < 0.05 cho tất cả các biến. Do đó, nghiên cứu có thể kết luận rằng các giả thuyết đều được chấp nhận.

Phương trình hồi quy tuyến tính, dựa trên hệ số Beta chuẩn hóa, có dạng như sau:

$$\rightarrow LTT = 0.270*LTĐN + 0.217*KTCN + 0.210*ĐTPT + 0.207*MQH + 0.205*BCCV + 0.188*MTLV$$

Tóm lại, kết luận:

H1: Bản chất công việc có tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL (Chấp nhận).

H2: Đào tạo phát triển có tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL (Chấp nhận).

H3: Khen thưởng công nhận có tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL (Chấp nhận).

H4: Lương thưởng và chế độ đãi ngộ có tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL (Chấp nhận).

H5: Môi quan hệ có tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL (Chấp nhận).

H6: Môi trường làm việc có tác động cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL (Chấp nhận).

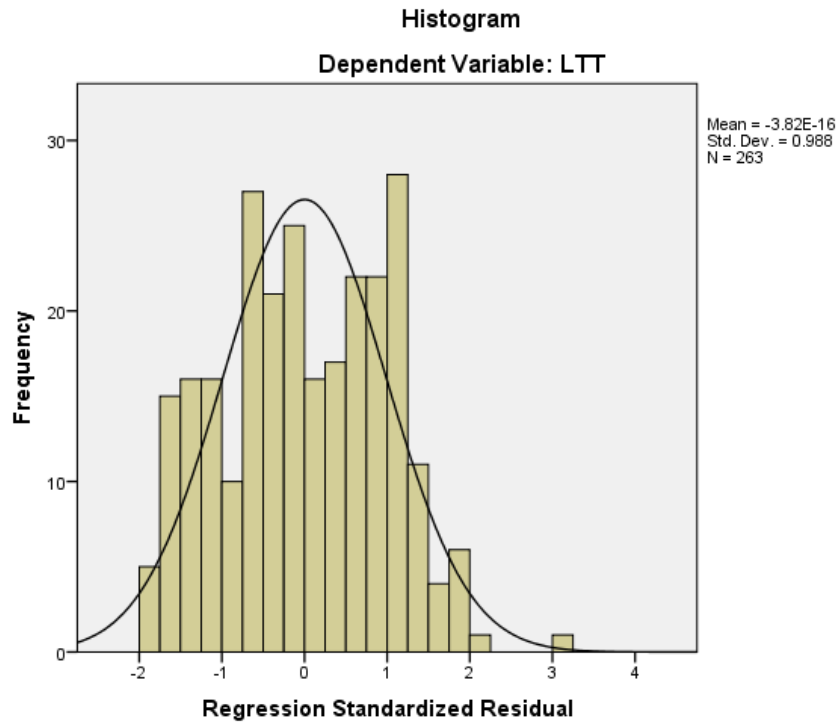
### **2.3.6. Kiểm định các giả định hồi quy**

#### **2.3.6.1. Giả định về hiện tượng tương quan**

Kiểm định giả thuyết không có tính tương quan khi xem xét giá trị Durbin Waston nằm trong khoảng từ 1 – 3 và giá trị này tốt khi lân cận 2 theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008, tr.60). Bài nghiên cứu này có giá trị Durbin Waston là 1.983, có thể kết luận rằng giả thuyết không bị vi phạm, đạt yêu cầu.

#### **2.3.6.2. Giả định về phân phối chuẩn phần dư**

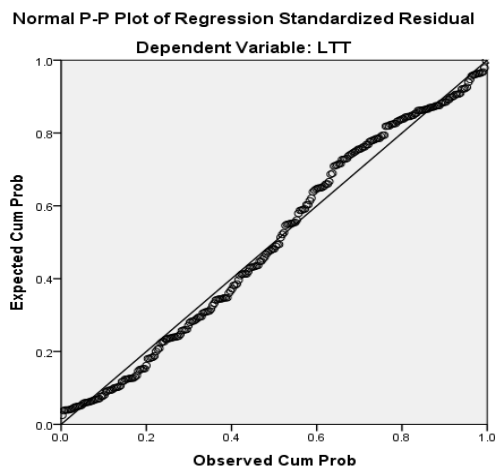
Trong quá trình phân tích hồi quy thì phần dư chuẩn hóa cũng được thực hiện, cần phải xem xét phần dư chuẩn hóa này có phân phối chuẩn hay chưa thông qua biểu đồ phân tán Histogram bên dưới. Ta có thể thấy các phần dư chuẩn hóa đã có phân bố theo dạng hình chuông, do đó có thể kết luận rằng phân phối xấp xỉ chuẩn và phần dư không bị vi phạm. Cụ thể, Mean gần bằng 0 và độ lệch chuẩn  $Std.Dev = 0.988$  gần bằng 1



*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

*Hình 2.6: Sơ đồ phân phối phần dư chuẩn hóa*

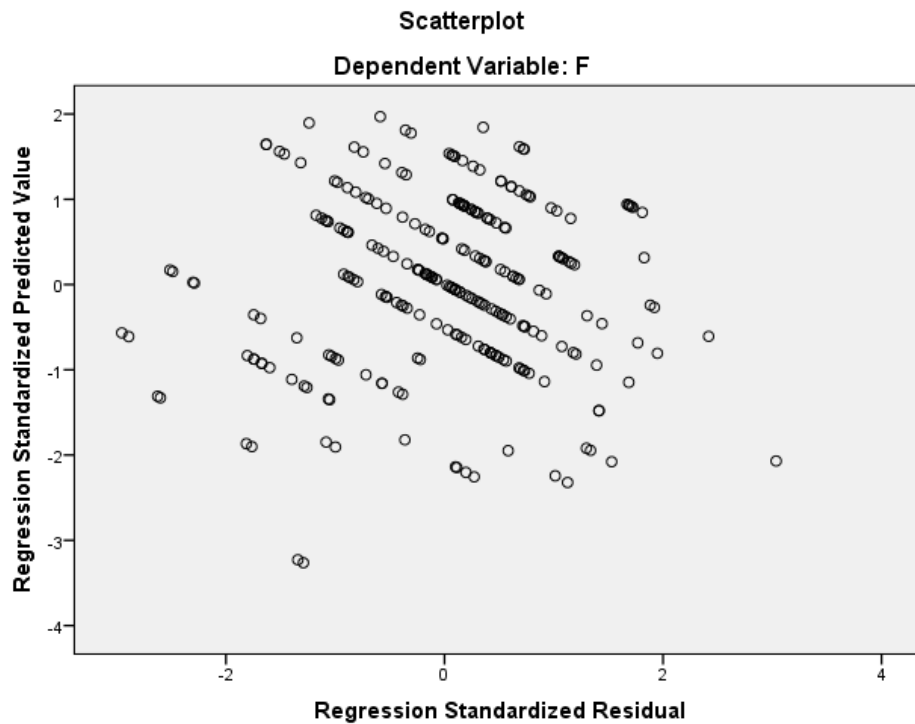
Ngoài cách kiểm tra bằng Histogram thì cũng có thể sử dụng biểu đồ P-P Plot để nhận diện vi phạm phần dư chuẩn hóa. Dựa vào hình bên dưới, có thể thấy các điểm dữ liệu phần dư tập trung sát với đường chéo. Do đó, phần dư có phân phối xấp xỉ chuẩn.



*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

*Hình 2.7: Phần dư chuẩn hóa Normal P-P Plot*

Kết quả từ biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa và biểu đồ Q-Q Plot cho thấy phần dư tuân theo phân phối chuẩn. Do đó, giả định về phân phối chuẩn của phần dư chuẩn hóa không bị vi phạm. Theo biểu đồ Q-Q Plot, các điểm quan sát không phân tán quá xa đường thẳng kỳ vọng, nên có thể kết luận rằng giả thuyết phân phối chuẩn không bị vi phạm.



*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

*Hình 2.8: Sơ đồ Scatter Plot kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính*

Biểu đồ phân tán giữa giá trị dự đoán chuẩn hóa hồi quy (Regression Standardized Predicted Value) và giá trị dư chuẩn hóa hồi quy (Regression Standardized Residual) cho thấy phần dư phân tán ngẫu nhiên. Do đó, giả định về liên hệ tuyến tính không bị vi phạm. Độ lớn của phần dư chuẩn hóa trên biểu đồ phân tán không thay đổi theo giá trị dự đoán chuẩn hóa, cho thấy giả định về phương sai không đổi của sai số cũng không bị vi phạm.

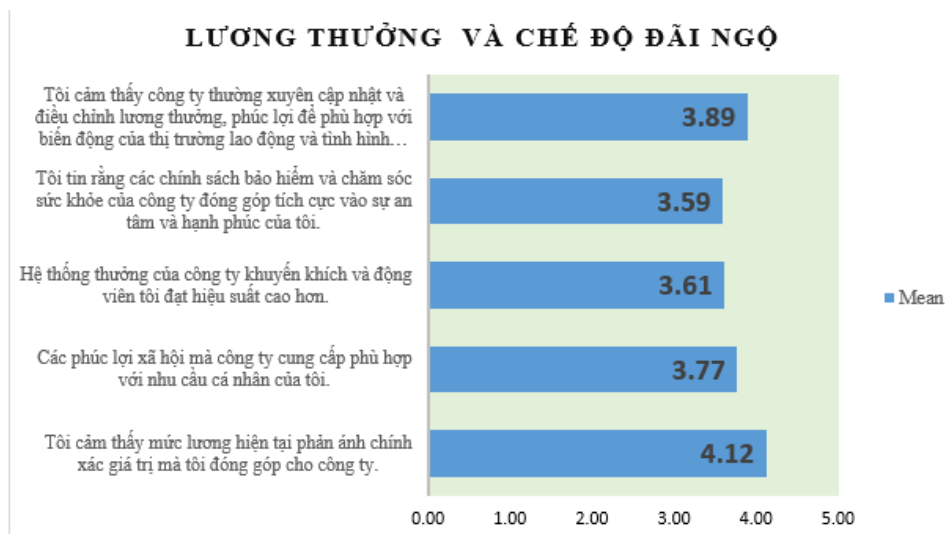
### **2.3.7. Giá trị các biến trong mô hình nghiên cứu điều chỉnh**

Theo kết quả phân tích ở trên, có 7 thành phần tác động đến Lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL theo thứ tự lần lượt từ cao

đến thấp là: (1) Lương thưởng và chế độ đãi ngộ; (2) Khen thưởng và công nhận; (3) Đào tạo phát triển; (4) Mối quan hệ; (5) Bản chất công việc, (6) Môi trường làm việc; (7) Lòng trung thành.

Để hiểu rõ hơn về cảm nhận của nhân viên đối với từng biến độc lập cụ thể ra sao, cần phân tích điểm trung bình của các biến quan sát trong thang đo của các biến độc lập, và sử dụng thống kê mô tả các thành phần tác động vào yếu tố tác động đến lòng trung thành, cụ thể:

#### *Lương thưởng và chế độ đãi ngộ*

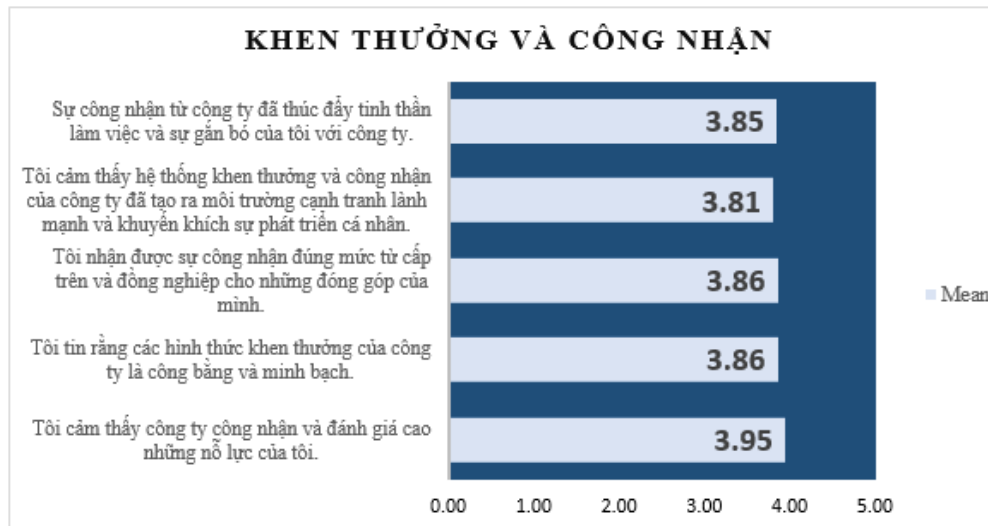


*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

#### *Biểu đồ 2.8: Trung bình thang đo Lương thưởng và chế độ đãi ngộ*

Thành phần Lương thưởng và chế độ đãi ngộ, sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA), bao gồm 5 biến quan sát: LTĐN1, LTĐN2, LTĐN3, LTĐN4, và LTĐN5. Trong đó, biến LTĐN1 có giá trị trung bình cao nhất là 4.12, trong khi biến LTĐN4 có giá trị trung bình thấp nhất là 3.59. Các biến còn lại đều có giá trị trung bình từ 3.61 trở lên.

#### *Khen thưởng và công nhận*

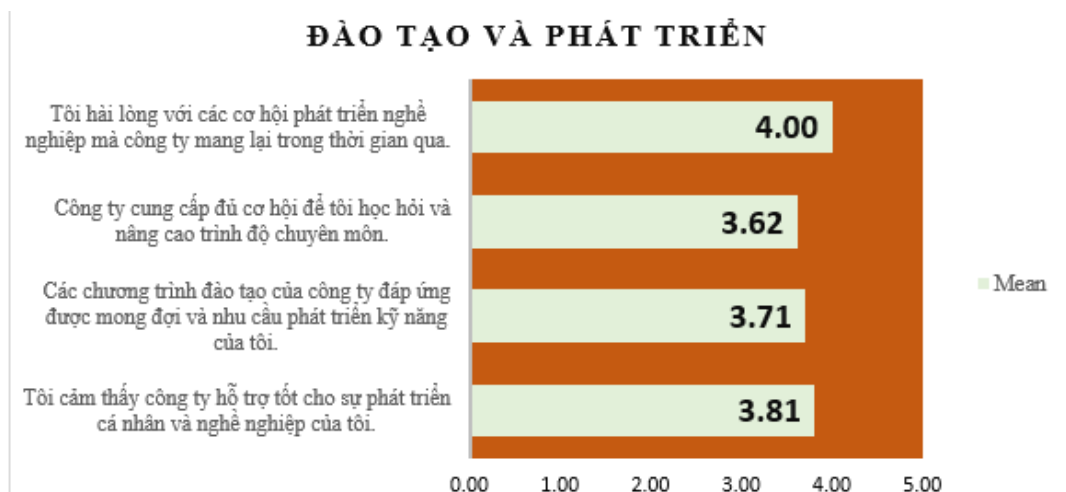


*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

*Biểu đồ 2. 9: Trung bình thang đo Khen thưởng và công nhận*

Thành phần Khen thưởng công nhận, sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA), bao gồm 5 biến quan sát: KTCN1, KTCN2, KTCN3, KTCN4, và KTCN5. Kết quả cho thấy mức độ đánh giá về Khen thưởng công nhận chưa cao, chỉ vượt qua ngưỡng 3 điểm và chưa đạt mức 4 điểm (đồng ý). Trong đó, biến KTCN1 có giá trị trung bình cao nhất là 3.95, nhưng vẫn chưa đạt mức 4 điểm đồng ý; biến KTCN4 có giá trị trung bình thấp nhất là 3.81. Các biến còn lại có giá trị trung bình từ 3.86 trở lên.

#### *Cơ hội đào tạo phát triển*

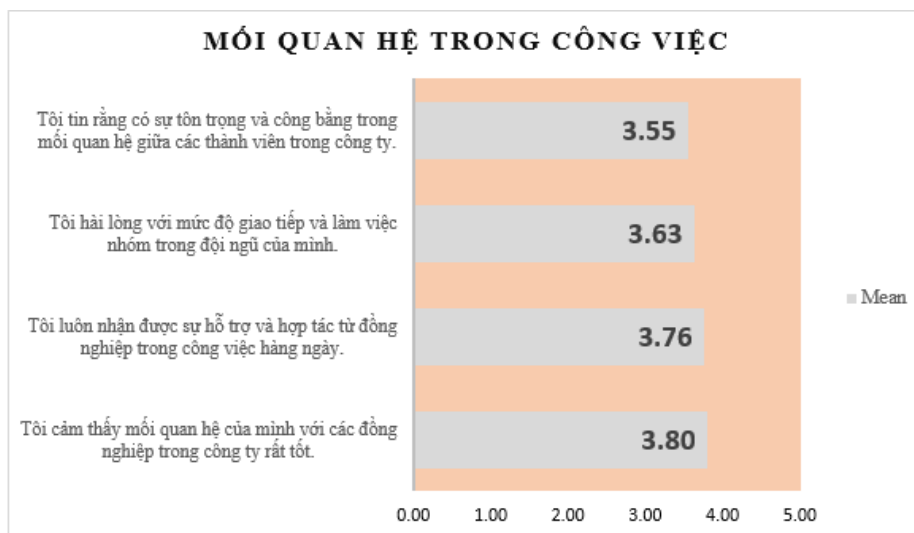


*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

*Biểu đồ 2.10: Trung bình thang đo Đào tạo phát triển*

Thành phần Cơ hội đào tạo và phát triển sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA gồm có 4 biến quan sát: ĐTPT1, ĐTPT2, ĐTPT3, ĐTPT4. Trong đó cao nhất là biến ĐTPT4 với trung bình là cao nhất là 4.00; thấp nhất là biến ĐTPT3 với trung bình là 3.62, các biến còn lại có trung bình từ 3.71 trở lên.

### *Mối quan hệ trong công việc*



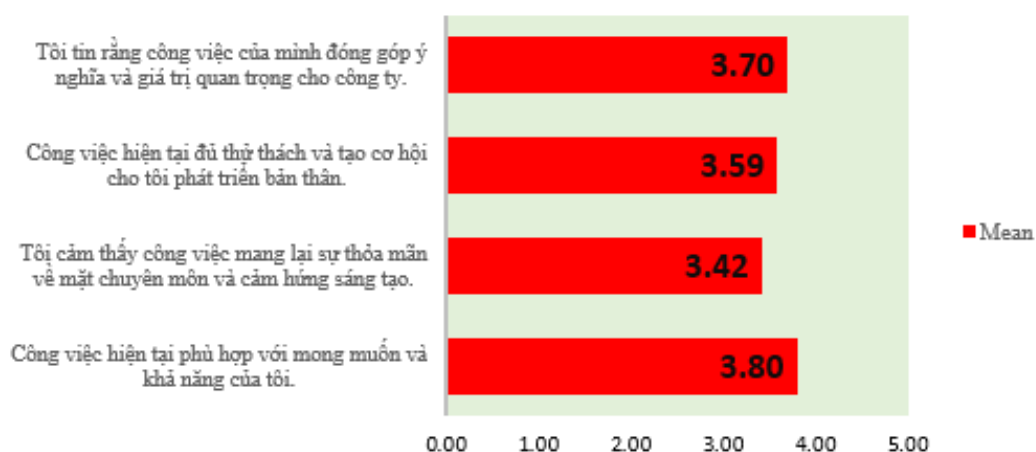
*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

*Biểu đồ 2.11: Trung bình thang đo Mối quan hệ trong công việc*

Thành phần Mối quan hệ trong công việc sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA gồm có 4 biến quan sát: MQH1, MQH2, MQH3, MQH4. Trong đó cao nhất là biến MQH1 với trung bình là cao nhất là 3.80; thấp nhất là biến MQH4 với trung bình là 3.55, các biến còn lại có trung bình từ 3.63 trở lên.

### *Bản chất công việc*

## BẢN CHẤT CÔNG VIỆC

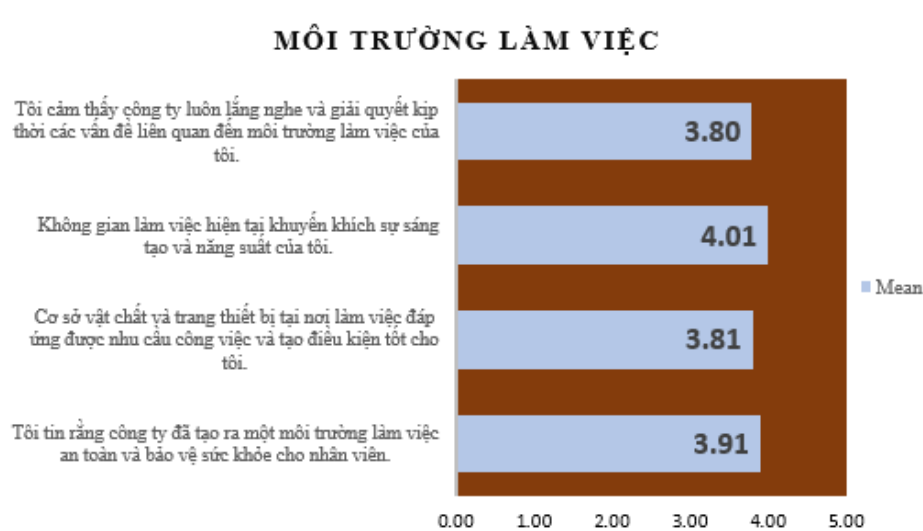


Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS

Biểu đồ 2.12: Trung bình thang đo Bản chất công việc

Thành phần Bản chất công việc sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA gồm có 4 biến quan sát: BCCV1, BCCV2, BCCV3, BCCV4. Trong đó cao nhất là biến BCCV1 với trung bình là cao nhất là 3.80; thấp nhất là biến BCCV2 với trung bình là 3.42, các biến còn lại có trung bình từ 3.59 trở lên.

### Môi trường làm việc



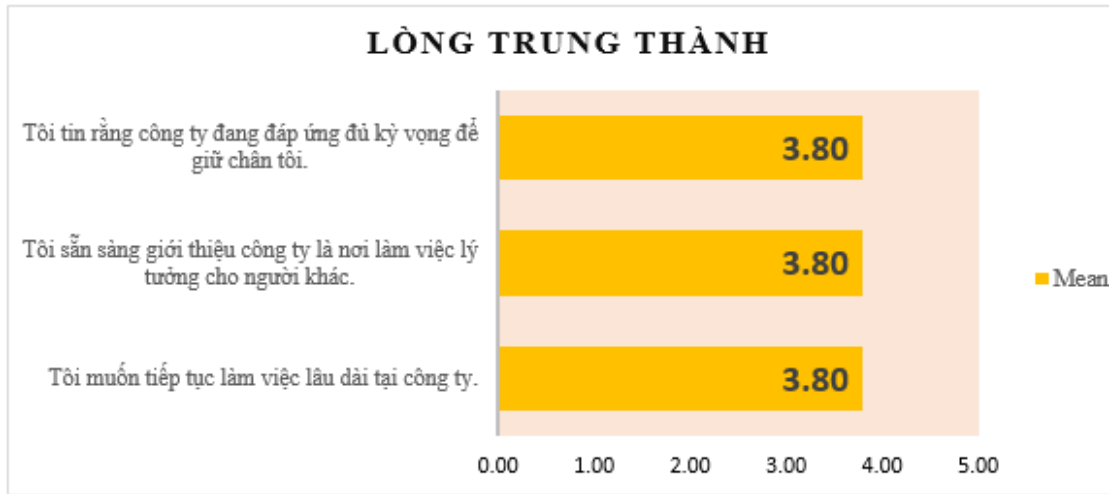
Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS

Biểu đồ 2.13: Trung bình thang đo Môi trường làm việc

Thành phần Môi trường làm việc sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA gồm có 4 biến quan sát: MTLV1, MTLV2, MTLV3, MTLV4. Trong đó cao nhất

là biến MTLV3 với trung bình là cao nhất là 4.01; thấp nhất là biến MTLV4 với trung bình là 3.80, các biến còn lại có trung bình từ 3.81 trở lên.

*Lòng trung thành*

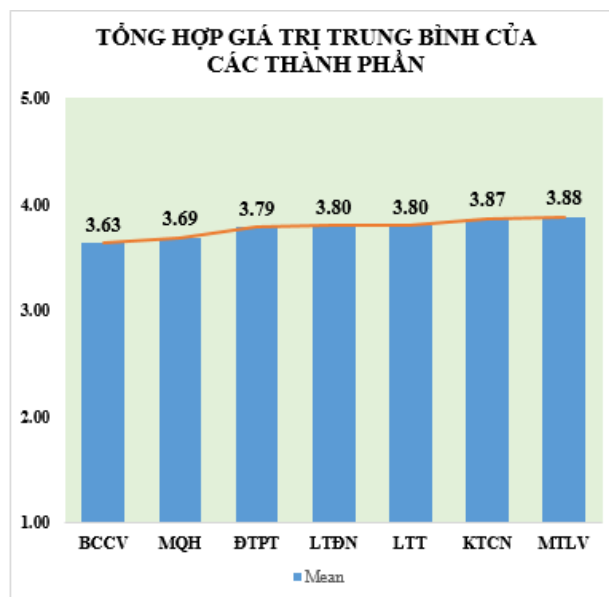


*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

*Biểu đồ 2.14: Trung bình thang đo Lòng trung thành*

Biến phụ thuộc Lòng trung thành sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA gồm có 3 biến quan sát: LTT1, LTT2, LTT3. Trong đó, cả 3 biến đều có giá trị trung bình là 3.80. Kết quả cho thấy Lòng trung thành được nhóm đánh giá chưa cao chỉ mới vượt qua ngưỡng 3 điểm chưa đạt mức 4 điểm (đồng ý).

*Điểm trung bình của các biến độc lập*



*Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích SPSS*

### *Biểu đồ 2.15: Điểm trung bình các biến độc lập*

Tổng quan điểm số trung bình: Mức trung bình của các yếu tố đều dao động từ 3.63 đến 3.88. Cho thấy rằng nhân viên có xu hướng đánh giá các yếu tố này cao hơn mức trung lập (3.00), nhưng chưa đạt mức đồng ý (4.00). Điều này có nghĩa là vẫn còn nhiều yếu tố để cải thiện nhằm nâng cao lòng trung thành của nhân viên.

Các yếu tố cần tập trung cải thiện: Tính chất công việc (BCCV) có điểm trung bình thấp nhất (3.63). Điều này có thể là dấu hiệu cho thấy nhân viên chưa hoàn toàn hài lòng với tính chất công việc hiện tại, có thể do khối lượng công việc, độ phức tạp hoặc các nhiệm vụ không phù hợp với kỳ vọng của họ. Môi quan hệ tại nơi làm việc (MQH) có điểm trung bình 3.69, cũng cần chú trọng cải thiện, vì mối quan hệ tốt giữa các nhân viên không chỉ giúp tăng cường sự hợp tác mà còn tạo nên môi trường làm việc tích cực, giúp nâng cao động lực làm việc.

Những yếu tố được đánh giá tốt hơn: Môi trường làm việc (MTLV) đạt điểm cao nhất (3.88). Điều này cho thấy nhân viên đã có những đánh giá tích cực về môi trường làm việc, nhưng vẫn chưa đạt đến mức độ hoàn toàn hài lòng. Khen thưởng và công nhận (KTCN) cũng có điểm khá cao (3.87), nhưng tương tự như môi trường làm việc, vẫn cần có sự cải tiến để đáp ứng tốt hơn kỳ vọng của nhân viên.

Tác động đến lòng trung thành của nhân viên: Mặc dù các yếu tố đều có mức đánh giá trên mức trung lập, nhưng điểm số trung bình vẫn còn khá thấp, đặc biệt là so với mức độ "đồng ý". Các nhà quản trị cần xem xét kỹ hơn từng yếu tố để xây dựng những chính sách cải tiến cụ thể nhằm gia tăng mức độ lòng trung thành của nhân viên. Việc này có thể giúp công ty ITL giữ chân nhân viên, tăng năng suất lao động và phát triển bền vững.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG II**

Chương 2 phân tích tình hình nhân sự và các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu như Cronbach's Alpha và EFA, tác giả xác định 6 yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành: Lương thưởng và chế độ đãi ngộ, Cơ hội

đào tạo và phát triển, Môi trường làm việc, Sự khen thưởng và công nhận, Mối quan hệ tại nơi làm việc, và Đặc điểm bản chất công việc. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc cải thiện những yếu tố này sẽ tăng cường sự gắn bó và cam kết của nhân viên đối với ITL Corp.

## CHƯƠNG III: THẢO LUẬN, ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

### 3.1. Thảo luận kết quả

Từ kết quả nghiên cứu, tác giả có thể giải đáp các câu hỏi ở phần mục tiêu nghiên cứu.

**Đáp ứng mục tiêu nghiên cứu thứ nhất:** “Xác định và phân tích các yếu tố chính ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.” Tác giả đã tiến hành tổng hợp các cơ sở lý thuyết từ nhiều nguồn tài liệu đáng tin cậy để làm rõ khái niệm về lòng trung thành của nhân viên cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến nó. Cụ thể, những yếu tố như Lương thưởng và chế độ đãi ngộ, Cơ hội đào tạo và phát triển, Môi trường làm việc, Khen thưởng và công nhận, Mối quan hệ tại nơi làm việc, và Bản chất công việc đều được đưa vào phân tích. Những yếu tố này không chỉ được định nghĩa mà còn được phân tích sâu dựa trên các mô hình lý thuyết có sẵn từ các nghiên cứu trong và ngoài nước. Tác giả đã xem xét các nghiên cứu trước đây về lòng trung thành của nhân viên trong các lĩnh vực khác nhau để đưa ra một cái nhìn tổng thể về các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành, đồng thời áp dụng những phương pháp khảo sát như bảng câu hỏi và phỏng vấn để thu thập dữ liệu thực tiễn từ nhân viên của ITL Corp. Việc sử dụng những phương pháp này giúp đảm bảo rằng kết quả nghiên cứu phản ánh đúng thực trạng và tính chất của lòng trung thành trong môi trường làm việc tại ITL Corp.

**Đáp ứng mục tiêu nghiên cứu thứ hai:** “Đánh giá mức độ hiện tại của lòng trung thành trong đội ngũ nhân viên và sự nhận thức của nhân viên về các chính sách, biện pháp liên quan đến lòng trung thành của Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.” Thông qua việc phân tích dữ liệu thu thập được, tác giả đã thực hiện các phân tích định lượng như hồi quy và tương quan Pearson để đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đối với lòng trung thành của nhân viên. Kết quả cho thấy, các yếu tố như Lương thưởng và chế độ đãi ngộ, Môi trường làm việc, và Mối quan hệ tại nơi làm việc có mối quan hệ chặt chẽ với lòng trung thành của nhân viên. Ví dụ, kết quả phân tích chỉ ra rằng khi Lương thưởng và chế độ đãi ngộ được

cải thiện, mức độ trung thành của nhân viên cũng tăng lên. Điều này được thể hiện qua hệ số tương quan dương giữa các yếu tố này với biến phụ thuộc là lòng trung thành. Bên cạnh đó, nhóm nghiên cứu còn phát hiện rằng yếu tố Môi trường làm việc có vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên, bởi một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ sẽ thúc đẩy nhân viên gắn bó lâu dài với công ty. Từ đó, nhóm nghiên cứu đã tiến hành đánh giá mức độ hiện tại của lòng trung thành trong đội ngũ nhân viên ITL, đồng thời tìm hiểu xem nhân viên đánh giá như thế nào về các chính sách và biện pháp mà công ty đang triển khai để thúc đẩy lòng trung thành.

**Đáp ứng mục tiêu nghiên cứu thứ ba:** “Xây dựng và đề xuất các giải pháp, chính sách, và chiến lược cụ thể. Từ đó, đánh giá hiệu quả của các giải pháp và chiến lược đã triển khai nhằm nâng cao lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL.” Tác giả sẽ đề cập chi tiết hơn ở phần tiếp theo 6.2

### **3.2. Đề xuất giải pháp và hàm ý quản trị**

#### **3.2.1. Giải pháp, hàm ý quản trị đối với nhân tố “Lương thưởng và chế độ đãi ngộ”**

Dựa trên biểu đồ 2.8 đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên về lương thưởng và chế độ đãi ngộ, có thể thấy rằng yếu tố LTĐN4 "Tôi tin rằng các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe của công ty đóng góp tích cực vào sự an tâm và hạnh phúc của tôi" đạt mức điểm trung bình thấp nhất là 3,59. Điều này chỉ ra rằng nhân viên có sự thiếu hài lòng với các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe hiện tại, có thể do chính sách chưa đáp ứng đủ nhu cầu của họ hoặc do sự thiếu nhận thức về giá trị của các chính sách này. Việc nhân viên có mức độ hài lòng thấp đối với các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe hiện tại chỉ ra rằng họ chưa thực sự cảm thấy an tâm và được bảo vệ trong môi trường làm việc. Điều này có thể ảnh hưởng đến tinh thần và lòng trung thành của nhân viên, làm giảm hiệu suất công việc và tăng tỷ lệ nghỉ việc. Do đó, công ty cần tập trung vào việc triển khai các giải pháp thiết thực để tăng cường sự an tâm và hạnh phúc của nhân viên.

Giải pháp đề xuất: Để nâng cao sự hài lòng của nhân viên, công ty có thể triển khai các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe toàn diện hơn. Giải pháp này bao gồm:

- Cung cấp bảo hiểm y tế mở rộng: Mở rộng phạm vi bảo hiểm y tế để đảm bảo nhân viên và gia đình của họ được bảo vệ tốt hơn trong các tình huống khẩn cấp và bệnh tật. Điều này có thể bao gồm việc tăng cường các gói bảo hiểm hiện có hoặc cung cấp thêm các lựa chọn bảo hiểm bổ sung, như bảo hiểm răng miệng, mắt và sức khỏe tâm lý...
- Chương trình khám sức khỏe định kỳ: Tổ chức các chương trình khám sức khỏe định kỳ miễn phí hoặc với chi phí ưu đãi cho nhân viên. Điều này không chỉ giúp phát hiện sớm các vấn đề sức khỏe mà còn thể hiện sự quan tâm của công ty đối với phúc lợi dài hạn của nhân viên.
- Các hoạt động nâng cao sức khỏe: Tạo ra môi trường làm việc khuyến khích lối sống lành mạnh thông qua việc tổ chức các hoạt động như yoga, thể dục thể thao, các buổi hướng dẫn về dinh dưỡng, hoặc các cuộc thi liên quan đến sức khỏe. Những hoạt động này không chỉ cải thiện sức khỏe thể chất mà còn giúp giảm căng thẳng, tăng cường tinh thần và cải thiện mối quan hệ giữa các nhân viên.

Lợi ích của giải pháp: Việc triển khai các chính sách bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe toàn diện sẽ mang lại nhiều lợi ích to lớn. Trước hết, nhân viên sẽ cảm thấy được quan tâm và bảo vệ, từ đó tăng cường sự gắn bó và trung thành với công ty. Sự an tâm về sức khỏe sẽ giúp nhân viên tập trung vào công việc, nâng cao năng suất làm việc và giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc do các vấn đề sức khỏe. Hơn nữa, khi sức khỏe của nhân viên được cải thiện, công ty sẽ giảm thiểu được chi phí liên quan đến y tế dài hạn, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc tích cực và chuyên nghiệp.

Tính khả thi: Giải pháp này có tính khả thi cao, đặc biệt khi nhiều công ty đã thành công trong việc áp dụng các chương trình tương tự. Với sự hỗ trợ từ các nhà

cung cấp dịch vụ bảo hiểm và y tế, công ty có thể dễ dàng thực hiện các chương trình này mà không gặp phải nhiều khó khăn về mặt tổ chức và chi phí. Hơn nữa, việc đầu tư vào sức khỏe nhân viên có thể được xem là một khoản đầu tư dài hạn, mang lại lợi ích bền vững cho cả công ty và nhân viên. Điều này không chỉ giúp cải thiện hình ảnh và uy tín của công ty trên thị trường lao động mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

### **3.2.2. Giải pháp, hàm ý quản trị đối với nhân tố “Khen thưởng và công nhận”**

Dựa trên biểu đồ 2.9 về "Khen thưởng và Công nhận", ta có thể thấy rằng mức độ hài lòng của nhân viên đối với các yếu tố liên quan đến khen thưởng và công nhận đều khá cao, với điểm số dao động từ 3.81 đến 3.95 trên thang điểm 5. Tuy nhiên, yếu tố có điểm số thấp nhất là "Tôi cảm thấy hệ thống khen thưởng và công nhận của công ty đã tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh và khuyến khích sự phát triển cá nhân" với mức điểm trung bình là 3.81. Điều này chỉ ra rằng, dù công ty đã có những nỗ lực trong việc khen thưởng và công nhận nhân viên, nhưng vẫn còn một số hạn chế trong việc tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh và thúc đẩy sự phát triển cá nhân.

Giải pháp đề xuất: Xây dựng thêm các chính sách khen thưởng cho nhân viên theo hiệu quả công việc đạt được, đặc biệt là các chính sách khen thưởng mang tính thời điểm. Việc xét duyệt khen thưởng được chia làm 3 loại: khen thưởng theo quý, theo năm và theo dự án. Cuối mỗi quý và cuối mỗi năm, căn cứ vào kết quả làm việc của nhân viên và phòng ban so với chỉ tiêu công ty đề ra sẽ có mức khen thưởng đối với các cá nhân, các tập thể vượt kế hoạch sản xuất, kinh doanh được giao. Bên cạnh đó sẽ trao thưởng cho những cá nhân có sáng kiến, đổi mới sáng tạo trong thực hiện công việc. Đối với việc khen thưởng theo dự án, khi nhân viên hoặc tập thể hoàn thành tốt các công việc được Ban lãnh đạo công ty đánh giá ở mức độ quan trọng hoặc cấp thiết đối với tổ chức thì sẽ được khen thưởng ngay khi hoàn thành dự án. Dựa trên thành tích công việc đạt được sẽ có các mức thưởng khác nhau, như thưởng đi du lịch, thưởng tiền nóng, thưởng quà ý nghĩa. Các tiêu

chỉ để được khen thưởng cần được nêu ra rõ ràng để nhân viên có thể dễ dàng tham chiếu.

Lợi ích của giải pháp: Việc khen thưởng nếu được thực hiện kịp thời thì sẽ giúp nhân viên có thêm tinh thần làm việc, đáp ứng nhu cầu được công nhận của nhân viên, ghi nhận sự cống hiến của nhân viên đối với tổ chức. Ngoài ra, việc khen thưởng hợp lý sẽ là yếu tố động viên, khuyến khích cho nhân viên có tinh thần và cố gắng làm việc hết sức mình vì công ty. Một chính sách khen thưởng phù hợp sẽ tạo ra một môi trường thi đua lành mạnh để các nhân viên khác noi theo, có thể cùng phấn đấu để đạt được những phần thưởng cho riêng mình cũng như đạt được hiệu quả công việc cho tổ chức.

Tính khả thi: Việc khen thưởng có thể tổ chức nhiều thời điểm và mức ngân sách cho việc khen thưởng cũng không nhất thiết phải quá cao, có thể điều chỉnh phù hợp theo từng thời kỳ, phù hợp với ngân sách của công ty, chủ yếu vẫn là khiến cho nhân viên nhận thấy được sự ghi nhận mà tổ chức dành cho sự nỗ lực và cố gắng của nhân viên.

### **3.2.3. Giải pháp, hàm ý quản trị đối với nhân tố “Đào tạo và phát triển”**

Dựa trên các số liệu từ biểu đồ 2.10, mức độ hài lòng của nhân viên đối với các yếu tố liên quan đến phát triển cá nhân và nghề nghiệp có sự chênh lệch rõ rệt. Trong đó, yếu tố "Công ty cung cấp đủ cơ hội để tôi học hỏi và nâng cao trình độ chuyên môn" có điểm số thấp nhất, chỉ đạt 3.62. Điều này cho thấy nhân viên cảm thấy rằng công ty chưa cung cấp đủ cơ hội để họ có thể phát triển và nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Ngược lại, yếu tố "Tôi hài lòng với các cơ hội phát triển nghề nghiệp mà công ty mang lại trong thời gian qua" đạt điểm số cao nhất là 4.00 (đồng ý), cho thấy tổng quan nhân viên vẫn đánh giá tích cực về các cơ hội phát triển nghề nghiệp, nhưng việc cung cấp cơ hội học hỏi và phát triển chuyên môn cần được cải thiện.

Giải pháp đề xuất 1: Xây dựng chương trình đào tạo sát hơn với thực tế. Các nhà quản lý tiến hành thảo luận các yêu cầu đào tạo với nhân viên, nắm bắt những

kiến thức, kỹ năng mà nhân viên còn thiếu sót để đáp ứng cho công việc để từ đó đưa ra các nội dung cũng như hình thức đào tạo phù hợp với các nhóm nhân viên khác nhau. Các khóa học sẽ chia thành các nhóm nhỏ, để học viên có thể tương tác sâu hơn với giảng viên, khóa đào tạo có thể kéo dài liên tục hàng tuần, đào tạo hết nhóm này sẽ đến nhóm kế tiếp. Sắp xếp các nhóm nhân viên với các khóa học phù hợp, tránh trường hợp ngồi nhầm lớp. Để làm được việc này cần có sự trao đổi thống nhất giữa nhân viên và nhà quản lý, tránh trường hợp lãng phí thời gian và nguồn lực. Sau mỗi khóa học, ban tổ chức thu nhận ý kiến nhân viên nhằm tối ưu hóa nội dung đào tạo, tiết giảm tối đa nội dung không cần thiết. Công ty nên xây dựng chương trình cố vấn (mentoring) và huấn luyện (coaching), trong đó các nhân viên có kinh nghiệm chia sẻ kiến thức và hướng dẫn cho những nhân viên trẻ hơn. Điều này không chỉ giúp nâng cao trình độ chuyên môn mà còn thúc đẩy sự kết nối và hợp tác trong công ty.

Lợi ích của giải pháp 1: Việc chia các khóa học thành nhóm nhỏ sẽ giúp nâng cao được chất lượng khóa học, hạn chế việc đào tạo tập trung mang tính chất hình thức. Bên cạnh đó, các khóa đào tạo cùng nội dung diễn ra liên tục sẽ đảm bảo được số lượng các nhân viên tham gia được đông đủ hơn. Việc triển khai các giải pháp này sẽ mang lại nhiều lợi ích quan trọng. Trước hết, khi nhân viên có cơ hội nâng cao trình độ chuyên môn, họ sẽ cảm thấy được công ty hỗ trợ tốt hơn trong sự nghiệp, từ đó tăng cường lòng trung thành và gắn bó với công ty. Ngoài ra, sự phát triển chuyên môn của nhân viên cũng sẽ đóng góp trực tiếp vào hiệu suất làm việc và chất lượng công việc, giúp công ty đạt được những kết quả kinh doanh tốt hơn. Hơn nữa, một lực lượng lao động có kỹ năng cao sẽ giúp công ty duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Giải pháp được đánh giá là khả thi, mặc dù cần đầu tư thêm về nguồn lực và thời gian, nhưng việc tăng cường cơ hội học hỏi và phát triển chuyên môn cho nhân viên được xem là một khoản đầu tư dài hạn có giá trị, giúp công ty xây dựng đội ngũ nhân lực mạnh mẽ và bền vững.

Giải pháp đề xuất 2: Xây dựng hệ thống các chuẩn mực, tiêu chí thăng tiến tại công ty một cách rõ ràng và đầy đủ, ưu tiên việc tuyển dụng nội bộ trước khi tuyển

dụng từ bên ngoài. Khi công ty có nhu cầu bổ sung một vị trí mới thì sẽ áp dụng chính sách tuyển dụng vào các nhân viên nội bộ ở công ty đang có vị trí thấp hơn xem có vị trí phù hợp hay không, nếu sau khi xét duyệt các nhân viên nội bộ không có người phù hợp thì mới tiến hành tuyển dụng bên ngoài. Đối với việc thăng tiến lên làm quản lý, ngoài việc căn cứ vào năng lực làm việc cũng như thành tích công việc thì cần đánh giá các tiêu chí khác như: kỹ năng hoạch định, lãnh đạo, óc phán đoán, khả năng suy luận, ra quyết định, khả năng truyền đạt. Đánh giá bao quát ba nội dung chính bao gồm: Năng lực làm việc, khả năng lãnh đạo và đạo đức nghề nghiệp. Sau khi việc đánh giá sơ bộ được thực hiện thì Ban giám đốc sẽ lập ra hội đồng đề phòng vấn ứng viên, hội đồng bao gồm giám đốc nhân sự và ban lãnh đạo. Sau khi quá trình phỏng vấn kết thúc thì hội đồng sẽ thông báo nhân viên phù hợp nhất được chọn. Việc lựa chọn nhân viên thăng tiến không hẳn là chọn người giỏi nhất mà là người phù hợp nhất với công việc cần tuyển dụng. Đối với việc thăng tiến ở các vị trí khác thấp hơn như giám sát, trưởng nhóm ... thì các tiêu chí đánh giá cũng sẽ được xây dựng sao cho phù hợp với yêu cầu của công việc.

Lợi ích của giải pháp 2: Việc xây dựng một bộ tiêu chí thăng tiến rõ ràng, minh bạch sẽ giúp cho nhân viên có ý thức rõ ràng về các quyền lợi cũng như các cơ hội phát triển bản thân. Nhân viên sẽ biết được những vấn đề còn thiếu của bản thân để có thể hoàn thiện, bổ sung nếu xác định thăng tiến lên vị trí mình mong muốn. Một khi nhân viên thấy rõ được con đường thăng tiến trong sự nghiệp thì họ sẽ không còn bị mơ hồ, nhầm chán trong công việc mà sẽ nỗ lực, cố gắng tập trung trong công việc.

Đánh giá tính khả thi 2: Theo đánh giá của các chuyên gia thì giải pháp đưa ra mang tính khả thi. Công ty luôn khuyến khích nhân viên có ý thức trong việc tự phát triển bản thân, nâng cao năng lực để đạt được các tiêu chí thăng tiến. Hàng năm, công ty luôn có nhu cầu trong việc tuyển dụng các vị trí mới hay bổ sung cho các vị trí bị khuyết, do đó cần xây dựng một bộ tiêu chí cụ thể về việc thăng tiến của nhân viên.

### **3.2.4. Giải pháp, hàm ý quản trị đối với nhân tố “Mối quan hệ trong công việc”**

Dựa trên dữ liệu của biểu đồ 2.11, các nhân viên nhìn chung có sự hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp trong công ty, tuy nhiên vẫn có những yếu tố cần cải thiện. Trong số các chỉ số được đánh giá, "Tôi tin rằng có sự tôn trọng và công bằng trong mối quan hệ giữa các thành viên trong công ty" đạt điểm thấp nhất với 3.55. Điều này cho thấy có một số lo ngại về sự tôn trọng và công bằng giữa các thành viên, có thể ảnh hưởng đến môi trường làm việc chung và hiệu quả hợp tác.

Biên soạn một bộ quy tắc ứng xử trong nội bộ công ty, định hướng cho nhân viên ứng dụng trong công việc cũng như giao tiếp nội bộ nhằm tạo dựng một phong cách làm việc chuyên nghiệp và thân thiện. Quy định những việc nên làm, những việc hạn chế hay không được làm trong công ty, thiết lập một bộ quy tắc ứng xử chung để tất cả mọi người đều có thể tuân theo. Bộ quy tắc sẽ được phòng nhân sự biên soạn, gửi về lấy ý kiến góp ý của các phòng ban, sau khi được biên soạn hoàn chỉnh sẽ phát hành tới toàn bộ các phòng ban, đồng thời sẽ công bố trong cuốn sổ tay những điều cần biết phát cho các nhân viên mới vào công ty.

Gia tăng các hoạt động nhằm tạo sự gắn kết cho nhân viên như các hoạt động văn nghệ, các môn thể thao đội nhóm, các chương trình du lịch dã ngoại. Cuối mỗi tháng công ty có thể tổ chức các buổi tiệc ăn uống, kết nối giữa các phòng ban với nhau. Mỗi tháng sẽ có một sự thay đổi, bắt cặp giữa các phòng ban, có sự đan xen nhân viên giữa các phòng ban với nhau tạo cơ hội tìm hiểu lẫn nhau.

Lợi ích của giải pháp: Giúp nhân viên hiểu rõ các quy tắc ứng xử, giao tiếp hàng ngày, việc giao tiếp giữa các nhân viên với nhau và nhân viên với quản lý sẽ gặp nhiều thuận lợi, ít khoảng cách và dễ dàng hơn. Qua đó, sẽ tăng cường sự thấu hiểu và gắn kết nhân viên với nhau, thúc đẩy được công việc được hiệu quả hơn, nhân viên gắn bó với tổ chức hơn. Tạo ra một môi trường làm việc ít khoảng cách giữa các nhân viên và giữa nhân viên với nhà quản lý, giúp mọi người thấu hiểu nhau hơn, tránh những xung đột, mâu thuẫn trong công việc, góp phần làm tăng tinh thần đồng đội. Một tập thể đoàn kết, chia sẻ và hỗ trợ lẫn nhau sẽ làm tăng thêm sức mạnh của tổ chức. Trong một tập thể, luôn hướng về lợi ích chung, thì

khi một nhân viên có một thái độ lạc quan và tích cực sẽ tạo ra nguồn cảm hứng, khuyến khích các nhân viên khác có thái độ tốt hơn trong công việc.

Tính khả thi của giải pháp: Giải pháp được các chuyên gia đánh giá hoàn toàn khả thi, và cần triển khai thực hiện ngay. Hiện tại, nhân sự công ty có sự đa dạng trong quốc tịch, có các nhân viên hay quản lý là người nước ngoài, do đó để mọi người đến từ các nền văn hóa với các lối ứng xử khác nhau có được một sự thống nhất chung thì cần phải có 1 bộ quy tắc ứng xử thống nhất trong nội bộ công ty.

### **3.2.5. Giải pháp, hàm ý quản trị đối với nhân tố “Bản chất công việc”**

Dựa trên kết quả cue biểu đồ 2.12, có thể thấy rằng nhân viên cảm thấy công việc hiện tại tương đối phù hợp với mong muốn và khả năng của họ (điểm 3.80) và cũng nhận thấy công việc của mình đóng góp ý nghĩa quan trọng cho công ty (điểm 3.70). Tuy nhiên, chỉ số “Tôi cảm thấy công việc mang lại sự thỏa mãn về mặt chuyên môn và cảm hứng sáng tạo” đạt mức điểm thấp nhất là 3.42, cho thấy nhiều nhân viên có thể không hoàn toàn hài lòng với khía cạnh sáng tạo và thỏa mãn về chuyên môn trong công việc của mình.

Đề xuất quy trình luân chuyển nhân viên giữa các phòng ban trong công ty. Mỗi năm, Ban Giám đốc sẽ đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của từng phòng ban, cùng với những vấn đề phát sinh trong quá trình vận hành và các yêu cầu từ các đơn vị khác. Từ đó, quyết định về việc luân chuyển nhân viên sang các đơn vị mới sẽ được thực hiện, dựa trên những yếu tố như mức độ cần thiết và tiềm năng phát triển của nhân viên.

Quá trình này sẽ xét duyệt từ nhiều khía cạnh, yêu cầu nhân viên có thâm niên ít nhất 2 năm ở vị trí hiện tại, công việc tại vị trí mới phải tương đồng về tính chất với công việc hiện tại. Nhân viên cũng cần chứng minh đủ năng lực và khả năng đảm đương công việc mới, sau khi đã có sự thống nhất và đồng thuận giữa nhân viên và cấp trên trước khi thực hiện việc luân chuyển.

Lợi ích của giải pháp: Việc luân chuyển này giúp làm mới nhân viên, tạo ra sự mới mẻ trong công việc, giảm thiểu sự trì trệ. Môi trường mới sẽ mang lại cơ hội cho nhân viên cống hiến và phát huy tối đa tiềm năng của mình, đồng thời tích lũy

thêm kinh nghiệm và phát triển sự nghiệp. Hơn nữa, việc giao lưu với đồng nghiệp ở các phòng ban khác sẽ mở rộng mối quan hệ và tăng cường sự gắn kết trong công ty.

Tính khả thi: Giải pháp được đánh giá là khả thi, việc luân chuyển nhân sự qua các phòng ban mới tương đồng không tốn nhiều ngân sách thực hiện. Việc luân chuyển có thể giúp đổi mới sáng tạo cho phòng ban mới và hạn chế tiêu cực trong phòng ban cũ. Nhân viên mới chỉ cần một thời gian ngắn để thích nghi với môi trường và đồng nghiệp mới. Tuy nhiên, việc luân chuyển ít nhiều cũng sẽ gây bất bình trong nội bộ nhân viên vì họ phải bắt đầu lại từ đầu trong môi trường mới, trong khi ở môi trường cũ, họ đã quá quen với công việc và các mối quan hệ hiện tại.

### **3.2.6. Giải pháp, hàm ý quản trị đối với nhân tố “Môi trường làm việc”**

Dựa trên biểu đồ 2.13 cho thấy nhân viên nhìn chung đánh giá cao môi trường làm việc tại công ty, với điểm số cao nhất là 4.01 (đồng ý) cho câu hỏi về “không gian làm việc hiện tại khuyến khích sự sáng tạo và năng suất”. Tuy nhiên, câu hỏi về “mức độ lắng nghe và giải quyết kịp thời các vấn đề liên quan đến môi trường làm việc của nhân viên” nhận được điểm thấp nhất là 3.80. Điều này cho thấy rằng mặc dù công ty đã tạo ra một môi trường làm việc tương đối an toàn và thuận lợi, nhưng vẫn còn thiếu sót trong việc lắng nghe và giải quyết các vấn đề môi trường làm việc một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Đề xuất giải pháp: Để nâng cao hiệu quả trong việc lắng nghe và giải quyết các vấn đề liên quan đến môi trường làm việc, công ty nên thiết lập một kênh phản hồi trực tiếp, dễ tiếp cận và quy trình phản hồi nhanh chóng, minh bạch. Kênh phản hồi có thể là ứng dụng di động, cổng thông tin nội bộ hoặc hộp thư phản hồi, đảm bảo tính bảo mật và ẩn danh để nhân viên có thể thoải mái chia sẻ ý kiến mà không sợ bị đánh giá hay trừng phạt. Công ty cần truyền thông rộng rãi và đào tạo nhân viên về cách sử dụng kênh này, đồng thời cam kết rằng mọi ý kiến sẽ được xem xét và xử lý nghiêm túc.

Bên cạnh đó, công ty cần thiết lập một quy trình rõ ràng để phản hồi nhanh chóng và minh bạch mọi ý kiến đóng góp. Quy trình này bao gồm việc quy định thời gian tối đa để xử lý và phản hồi lại ý kiến, đồng thời công bố công khai quy trình và kết quả xử lý. Ban lãnh đạo cần thường xuyên cập nhật thông tin về tiến độ xử lý các phản hồi thông qua các buổi họp hoặc báo cáo nội bộ, giúp nhân viên nắm bắt tình hình và cảm thấy ý kiến của mình được trân trọng.

Ngoài ra, cần cải thiện thiết kế không gian làm việc tại văn phòng và khu vực bãi xe của tài xế để nâng cao tính tiện nghi, tạo ra môi trường làm việc thoải mái và thân thiện hơn. Cụ thể, tại văn phòng, có thể thay đổi thiết kế nội thất bằng cách sử dụng các màu sắc tươi sáng, bố trí cây xanh, và tạo ra các khu vực làm việc chung để khuyến khích sự sáng tạo và tương tác giữa các nhóm. Đối với khu vực bãi xe, cần xây dựng các khu vực nghỉ ngơi thoải mái với ghế ngồi chất lượng, lắp đặt quạt, máy lạnh, và bố trí khu vực vệ sinh sạch sẽ. Đồng thời, cần sắp xếp lại chỗ đậu xe một cách hợp lý và tạo ra các khu vực sinh hoạt chung để tài xế có thể giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm.

Lợi ích của giải pháp: Nhân viên sẽ cảm thấy ý kiến của mình được lắng nghe và trân trọng, từ đó tăng cường sự gắn kết và tinh thần làm việc. Việc cải thiện không gian làm việc sẽ giúp tăng cường sự hài lòng và năng suất của nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và hỗ trợ sự tương tác giữa các nhóm. Đối với khu vực bãi xe, những thay đổi này sẽ giúp tài xế cảm thấy thoải mái hơn, giảm bớt căng thẳng và mệt mỏi, từ đó nâng cao tinh thần làm việc và gắn kết trong đội ngũ. Đồng thời, việc tổ chức lại chỗ đậu xe sẽ giúp cải thiện sự tiện lợi trong di chuyển và quản lý phương tiện, giảm thiểu sự lộn xộn và tăng cường an toàn.

Tính khả thi: Các đề xuất này đều khả thi và có thể thực hiện được thông qua. Công ty có thể dễ dàng triển khai kênh phản hồi qua các nền tảng số hiện có như ứng dụng di động hoặc cổng thông tin nội bộ. Ngoài ra, việc tái thiết kế không gian hiện có và bổ sung các trang thiết bị cần thiết. Đối với văn phòng, việc thay đổi thiết kế nội thất và bố trí lại không gian làm việc có thể thực hiện từng bước để không làm gián đoạn hoạt động. Đối với khu vực bãi xe, việc xây dựng các khu vực nghỉ ngơi và tổ chức lại chỗ đậu xe có thể thực hiện vào các khoảng thời gian

ít hoạt động để giảm thiểu tác động đến công việc hàng ngày của tài xế. Tổng thể, các giải pháp này đòi hỏi một khoản đầu tư ban đầu nhưng sẽ mang lại lợi ích lâu dài cho cả nhân viên và doanh nghiệp.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG III**

Trong chương này, tác giả thảo luận các kết quả nghiên cứu và đưa ra các kết luận, đồng thời đề xuất giải pháp quản trị nhằm cải thiện các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Các yếu tố như Môi trường làm việc, Khen thưởng và công nhận, Mối quan hệ tại nơi làm việc, Đào tạo và phát triển, Bản chất công việc và Lương thưởng và chế độ đãi ngộ đều có tác động đến lòng trung thành nhưng chưa đạt mức hài lòng cao. Bên cạnh đó, tác giả đã đề xuất các giải pháp và chỉ ra những đóng góp thực tiễn của nghiên cứu đối với chiến lược nhân sự của ITL, đồng thời thừa nhận một số hạn chế của nghiên cứu và đề xuất mở rộng phạm vi khảo sát cũng như nghiên cứu thêm các yếu tố khác trong tương lai.

## KẾT LUẬN

Bài luận này đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nâng cao lòng trung thành của nhân viên trong việc tạo nên sự phát triển bền vững cho Công ty Cổ phần Tập đoàn ITL. Qua quá trình phân tích, có thể thấy rằng lòng trung thành của nhân viên là kết quả của sự kết hợp phức tạp giữa nhiều yếu tố, bao gồm Môi trường làm việc, Khen thưởng và công nhận, Môi quan hệ tại nơi làm việc, Đào tạo và phát triển, Bản chất công việc, cũng như Lương thưởng và chế độ đãi ngộ. Mặc dù ITL đã có những chính sách nhằm cải thiện các khía cạnh này, mức độ hài lòng của nhân viên vẫn chưa đạt đến mức lý tưởng, cho thấy cần có sự điều chỉnh và đầu tư hơn nữa.

Những giải pháp quản trị được đề xuất trong nghiên cứu bao gồm việc tối ưu hóa môi trường làm việc để thúc đẩy sự sáng tạo và giao tiếp giữa các nhân viên, phát triển các chương trình khen thưởng minh bạch, công bằng, và xây dựng mối quan hệ tích cực tại nơi làm việc thông qua các hoạt động hỗ trợ tương tác nội bộ. Ngoài ra, việc điều chỉnh chế độ đãi ngộ để đáp ứng tốt hơn kỳ vọng của nhân viên cũng là yếu tố quan trọng nhằm giữ chân và phát triển nguồn nhân lực.

Nghiên cứu này đã khẳng định rằng việc tăng cường lòng trung thành của nhân viên không chỉ giúp doanh nghiệp duy trì đội ngũ lao động chất lượng mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh trong thị trường đầy biến động. Sự gắn kết chặt chẽ của nhân viên với tổ chức không chỉ thúc đẩy năng suất lao động mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển dài hạn, góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực và bền vững.

Nghiên cứu cũng nhận ra một số hạn chế, bao gồm việc phạm vi khảo sát chỉ giới hạn trong một khu vực địa lý nhất định, dẫn đến việc chưa phản ánh đầy đủ các yếu tố có thể ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Ngoài ra, lòng trung thành của nhân viên còn bị tác động bởi văn hóa doanh nghiệp, một yếu tố chưa được xem xét trong nghiên cứu này. Để có cái nhìn toàn diện và sâu sắc hơn, hướng nghiên cứu trong tương lai cần được mở rộng về phạm vi địa lý và khám phá thêm nhiều yếu tố khác, bao gồm cả văn hóa doanh nghiệp. Mặc dù vậy, những kết quả của nghiên cứu này đã cung cấp nền tảng quan trọng giúp ITL xây dựng

các chiến lược quản trị nhân sự hiệu quả, từ đó phát triển bền vững và gia tăng giá trị lâu dài cho doanh nghiệp.