

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



NGUYỄN THỊ PHƯƠNG THẢO

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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

Đồng Nai - Năm 2025

Công trình được hoàn thành tại: **TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**

Người hướng dẫn khoa học:

1. **TS. NGUYỄN VĂN TÂN**

2. **TS. MAI THỊ ÁNH TUYẾT**

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá luận án cấp Trường họp tại Trường Đại Học Lạc Hồng, vào hồi
giờ ngày tháng năm 2025.

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện Trường Đại học Lạc Hồng;

- Thư viện Quốc Gia.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

Tạp chí quốc tế

1. Nguyễn Thị Phương Thảo (2024), “Key Factors Influencing Employees’ Job Motivation and Loyalty at Enterprises in Dong Nai Province in Vietnam”, *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, V6, N2, pp. 245 – 262, EISSN: 2735-9891.
2. Nguyễn Thị Phương Thảo, Nguyễn Văn Tân, Mai Thị Ánh Tuyết (2023), “Managerial Implications for Enhancing Working Motivation and Loyalty of Workers of Enterprises in Dong Nai Province”, *International Journal of Professional Business Review*, V.8, N.7, pp. 01 – 19, e02081, ISSN 2525 – 3654.
3. Nguyễn Thị Phương Thảo, Nguyễn Văn Tân, Mai Thị Ánh Tuyết (2023), “Determinants of Working Motivation and Loyalty of Workers: A case study of Enterprises in Dong Nai Province, *International Journal of Professional Business Review*, V.8, N.7, pp. 01 – 20, e02080, ISSN 2525 – 3654.
4. Nguyễn Thị Phương Thảo, Nguyễn Văn Tân, Mai Thị Ánh Tuyết (2022), “KMO and Bartlett's Test for Components of Workers' Working Motivation and Loyalty at Enterprises in Dong Nai Province of Vietnam”, *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, V13, I10, pp. 1-3, ISSN 2228-9860, eISSN 1906-9642, CODEN: ITJEA8.
5. Nguyễn Thị Phương Thảo, Nguyễn Văn Tân, Mai Thị Ánh Tuyết (2022), “Testing the Cronbach’s Alpha for Components of Workers' Working Motivation and Loyalty at Enterprises in Dong Nai Province of Vietnam”, *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, V13, I12, pp. 1 – 13, ISSN 2228-9860, eISSN 1906-9642, CODEN: ITJEA8.

Tạp chí trong nước

1. Nguyễn Thị Phương Thảo (2024), “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai”, *Tạp chí Kinh tế và thời báo*, số 15, pp. 174-177, ISSN: 1859- 4972.

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Lý do chọn đề tài

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

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

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

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn

Giai đoạn từ năm 2020 đến 2023, theo báo cáo từ UBND tỉnh Đồng Nai, là thời kỳ mà ĐLLV của NLĐ bị tác động tiêu cực bởi các yếu tố như mất việc làm, thu nhập giảm sút và điều kiện sống khó khăn. Cụ thể, trong năm 2023, toàn tỉnh

có đến 80.810 NLD phải nghỉ giãn việc và 39.611 người mất việc hoặc thôi việc. Một khảo sát của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam cho thấy hơn 75% NLD có thu nhập không đủ đáp ứng nhu cầu chi tiêu cơ bản, và hơn 52,3% trong số họ phải làm thêm giờ để cải thiện thu nhập. Điều này phản ánh rõ rệt sự bất ổn về thu nhập và ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần làm việc và ĐLLV của NLD.

Trước bối cảnh này, việc tạo ĐLLV và LTT cho NLD trở thành một nhiệm vụ cấp thiết và quan trọng trong công tác quản trị nhân lực. Để thúc đẩy động lực lao động và LTT, các nhà lãnh đạo và quản lý cần hiểu rõ các yếu tố tác động đến ĐLLV của NLD và xây dựng một chiến lược quản lý phù hợp.

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

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu chung

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

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

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

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

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

- Những nhân tố nào đóng vai trò chính yếu trong việc ảnh hưởng đến động lực làm việc (ĐLLV) và lòng trung thành (LTT) của người lao động (NLĐ) tại các DN (DN) trên địa bàn tỉnh Đồng Nai?

- Tác động cụ thể của từng nhân tố lên ĐLLV và LTT được biểu hiện như thế nào?

- Hàm ý quản trị nào có thể được rút ra để cải thiện ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu tập trung vào ĐLLV và LTT của NLĐ tại các DN hoạt động trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

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

1.4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung phân tích các nhân tố tác động đến ĐLLV và LTT của NLĐ. Cụ thể, nghiên cứu giới hạn ở việc đánh giá tác động của 08 nhân tố chính: (1) Lương và phúc lợi; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Môi trường làm việc; (4) Đánh giá kết quả công việc; (5) Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp; (6) Văn hóa DN; (7) Trách nhiệm xã hội; (8) Năng lực quản trị.

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

- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu được thực hiện trong giai đoạn từ tháng 11 năm 2022 đến tháng 03 năm 2024. Quá trình thu thập dữ liệu sơ cấp diễn ra từ

tháng 6 năm 2022 đến tháng 12 năm 2022, đảm bảo tính cập nhật và chính xác của thông tin phục vụ nghiên cứu.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

1.5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

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

1.5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng

Thực hiện với kích thước mẫu dự kiến là 1.000 DN tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc (SEM).

1.6 Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận án

1.6.1 Ý nghĩa khoa học của luận án

Luận án góp thêm một nghiên cứu mới về các nhân tố ảnh hưởng ĐLLV và LTT, cũng như đo lường mức độ tác động các nhân tố đến ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Luận án là tài liệu tham khảo cho những nghiên cứu hàn lâm khác trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Đóng góp của nghiên cứu đã xác định được những nhân tố thuộc về văn hóa DN, trách nhiệm xã hội và năng lực quản trị để thúc đẩy ĐLLV và LTT của NLD.

1.6.2 Ý nghĩa thực tiễn của luận án

Nghiên cứu đánh giá tổng quan thực trạng việc làm của NLD tại Đồng Nai, giúp lãnh đạo DN nắm bắt tình hình việc làm của NLD trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, đưa ra giải pháp, chiến lược phù hợp giúp nâng cao nguồn nhân lực. Kết quả nghiên cứu luận án làm cơ sở khoa học để lãnh đạo DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai đề ra chính sách hợp lý để cải thiện ĐLLV và LTT của NLD tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

1.6.3 Những tính mới của luận án

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

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

Thứ ba, nghiên cứu đã đóng góp một cách tiếp cận mới khi đưa ra và kiểm định ba nhân tố quan trọng chưa được đề cập nhiều trong các nghiên cứu trước đây, bao gồm: văn hóa doanh nghiệp, trách nhiệm xã hội và năng lực quản trị. Ba yếu tố này đã được chứng minh có ảnh hưởng tích cực đến ĐLLV và LTT của NLĐ, mở rộng khung lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực và góp phần làm phong phú thêm các yếu tố tổ chức trong việc phát triển động lực và LTT của NLĐ. Phát hiện này cũng mang đến một góc nhìn mới, cho thấy tầm quan trọng của sự kết hợp giữa các yếu tố tổ chức và yếu tố xã hội trong mô hình quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Nó cũng mở ra hướng nghiên cứu mới trong bối cảnh các DN đối mặt với yêu cầu ngày càng cao về phát triển bền vững và cạnh tranh toàn cầu.

Thứ tư, luận án đã xác lập mối quan hệ chặt chẽ giữa ĐLLV và LTT của NLĐ, cho thấy ĐLLV không chỉ là nhân tố nội tại ảnh hưởng đến hiệu suất lao động mà còn là yếu tố quan trọng quyết định mức độ gắn bó lâu dài của NLĐ

với DN. Đây là một trong những điểm nhấn quan trọng, gợi ý các DN cần tập trung vào việc tạo động lực mạnh mẽ để xây dựng LTT.

Thứ năm, nghiên cứu đã thực hiện hiệu chỉnh và bổ sung các thang đo từ các nghiên cứu trước đây, đồng thời phát triển thêm các biến quan sát mới nhằm phản ánh tốt hơn bối cảnh kinh tế - xã hội và đặc thù DN tại Đồng Nai. Việc điều chỉnh và hoàn thiện này không chỉ đảm bảo độ tin cậy và tính giá trị của thang đo mà còn nâng cao khả năng áp dụng vào thực tiễn quản trị nguồn nhân lực tại địa phương và trên phạm vi quốc gia.

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

Thứ bảy, bằng việc kết hợp giữa các phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm) và định lượng (khảo sát với mẫu lớn NLĐ tại các DN), đề tài mang đến một cái nhìn đa chiều và chính xác về các yếu tố tác động đến ĐLLV và LTT của NLĐ. Phương pháp này giúp đảm bảo tính khách quan và độ tin cậy cao trong kết quả nghiên cứu.

1.7 Bố cục của luận án

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

Chương 1: Giới thiệu về đề tài nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị.

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

2.1 Các khái niệm liên quan

2.1.1 Khái niệm về động lực làm việc

Theo Armstrong và Taylor (2020), ĐLLV được định nghĩa là “*quá trình thúc đẩy bên trong hoặc bên ngoài cá nhân, hướng dẫn hành vi của họ nhằm đạt được một mục tiêu nhất định trong công việc.*” Khái niệm này được coi là nhân tố quan trọng quyết định hiệu suất lao động và khả năng gắn bó của NLD với tổ chức.

ĐLLV trong nghiên cứu này được hiểu “là điều cần thiết, sự kích lệ thúc đẩy NLD mong muốn, nỗ lực phấn đấu đạt được một mục đích nào đó trong công việc, hướng tới đạt mục tiêu chung của tổ chức”.

2.1.2 Khái niệm về lòng trung thành

Theo Oliver (1999), LTT được định nghĩa là “*một cam kết sâu sắc của cá nhân trong việc duy trì mối quan hệ lâu dài với tổ chức, được thể hiện qua ý định tiếp tục gắn bó và cống hiến cho tổ chức.*” LTT không chỉ đơn thuần là hành vi ở lại với tổ chức, mà còn bao gồm sự gắn bó về mặt cảm xúc, thái độ tích cực và ý chí đóng góp vào sự thành công của DN.

Lòng trung thành của NLD trong nghiên cứu này được hiểu “là sự mong muốn được đóng góp và gắn bó lâu dài của họ với tổ chức vì một mục tiêu chung”.

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

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

2.2 Các lý thuyết liên quan

2.2.1 Lý thuyết nhu cầu cấp bậc của Abraham Maslow

2.2.2 Lý thuyết Sự cam kết gắn bó với tổ chức

2.2.3 Lý thuyết hành vi

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

2.3.1 Các nghiên cứu ở nước ngoài

Rajeh (2019) tại Thái Lan cho rằng ĐLLV xuất phát từ nội tại của NLD, được thể hiện qua thái độ và động lực đối với công việc mà họ đảm nhiệm. Hitka và các cộng sự (2019) khẳng định rằng ĐLLV là yếu tố nội tại giúp NLD làm việc hiệu quả, đồng thời đạt được mục tiêu của tổ chức lẫn cá nhân.

Eman Mohamed Abd-El-Salam (2023) nghiên cứu tại một công ty thép ở Ai Cập đã chỉ ra rằng trách nhiệm xã hội của DN và chất lượng dịch vụ cung cấp cho nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố LTT của NLD. Các yếu tố này tương đối ít xuất hiện trong các nghiên cứu về ĐLLV, cho thấy sự khác biệt trong yếu tố tác động trực tiếp đến LTT và ĐLLV.

Khoảng trống nghiên cứu:

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

2.3.2 Các nghiên cứu trong nước

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

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

Khoảng trống nghiên cứu:

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

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

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

2.3.3 Khoảng trống nghiên cứu

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

- Tính cá nhân hóa của ĐLLV và LTT: ĐLLV và LTT biểu hiện qua hành động cụ thể và thái độ của NLĐ đối với công việc và sự gắn bó với tổ chức mà họ tham gia.

- Tác động đa chiều từ các nhân tố nội tại và ngoại tại: ĐLLV và LTT chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố đa dạng. Nhân tố nội tại liên quan đến đặc điểm cá

nhân của NLĐ, như năng lực, giá trị và kỳ vọng cá nhân; trong khi các nhân tố ngoại tại bao gồm môi trường làm việc, tính chất công việc, và các chính sách của tổ chức. Các yếu tố này có thể thay đổi theo thời gian, dẫn đến sự biến thiên về ĐLLV và LTT, thể hiện qua việc NLĐ có thể thay đổi mức độ cam kết hoặc động lực theo hoàn cảnh cụ thể.

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

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

Định hướng nghiên cứu tiếp theo:

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

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

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

2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.4.1 Cơ sở để xây dựng mô hình

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

2.4.2 Các giả thuyết nghiên cứu

2.4.2.1 Lương và phúc lợi

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

H2: Lương và phúc lợi tác động cùng chiều đến lòng trung thành của NLD tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

2.4.2.2 Đào tạo và phát triển

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

H4: Đào tạo và phát triển tác động cùng chiều đến lòng trung thành của NLD tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

2.4.2.3 Môi trường làm việc

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

H6: Môi trường làm việc tác động cùng chiều đến lòng trung thành của NLĐ tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

2.4.2.4 Đánh giá kết quả công việc

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

H8: Đánh giá kết quả công việc tác động cùng chiều đến lòng trung thành của NLĐ tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

2.4.2.5 Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp

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

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

2.4.2.6 Văn hóa doanh nghiệp

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

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

2.4.2.7 Trách nhiệm xã hội

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

H14: Trách nhiệm xã hội tác động cùng chiều đến lòng trung thành của NLĐ tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

2.4.2.8 Năng lực quản trị

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

H16: Năng lực quản trị tác động cùng chiều đến lòng trung thành của NLĐ tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

2.4.2.9 Động lực làm việc

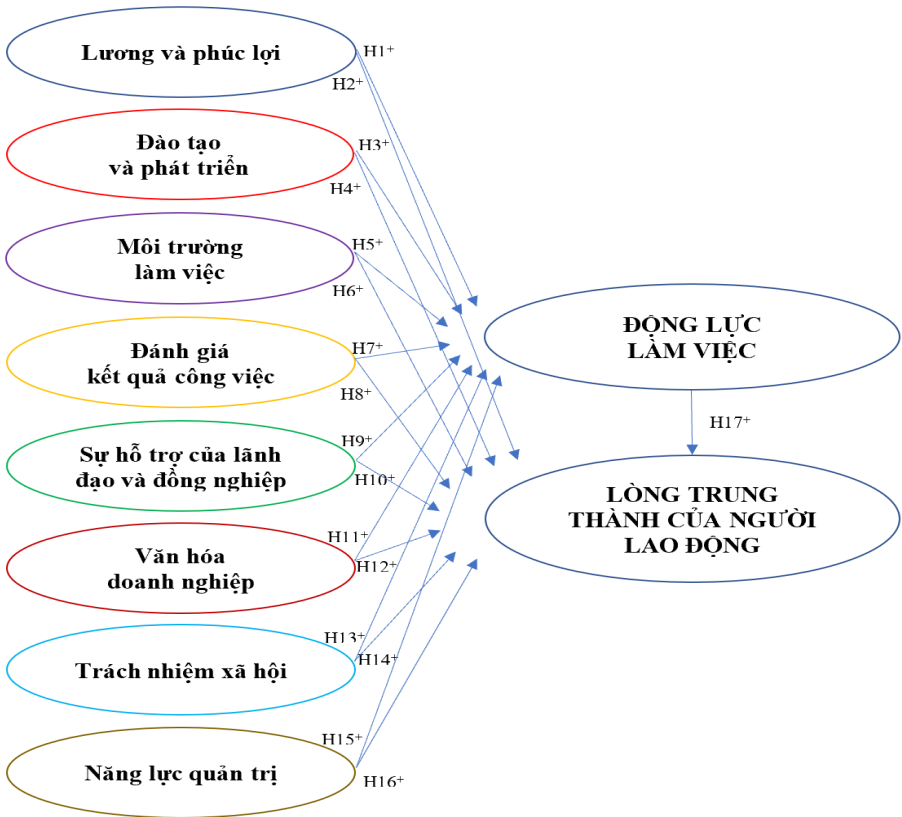
H17: ĐLLV tác động cùng chiều đến lòng trung thành của NLĐ tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

2.4.2.10 Lòng trung thành

Nadeak và Naibaho (2021) cho rằng doanh nghiệp phải cạnh tranh về nhân lực không chỉ với các doanh nghiệp nội, mà với cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và thậm chí là các doanh nghiệp nước ngoài thuê nhân lực trong nước làm việc. Do đó, tạo ĐLLV cho NLĐ để góp phần nâng cao lòng trung thành.

2.4.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nghiên cứu đã xây dựng mô hình lý thuyết gồm 17 giả thuyết nghiên cứu. Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

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

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

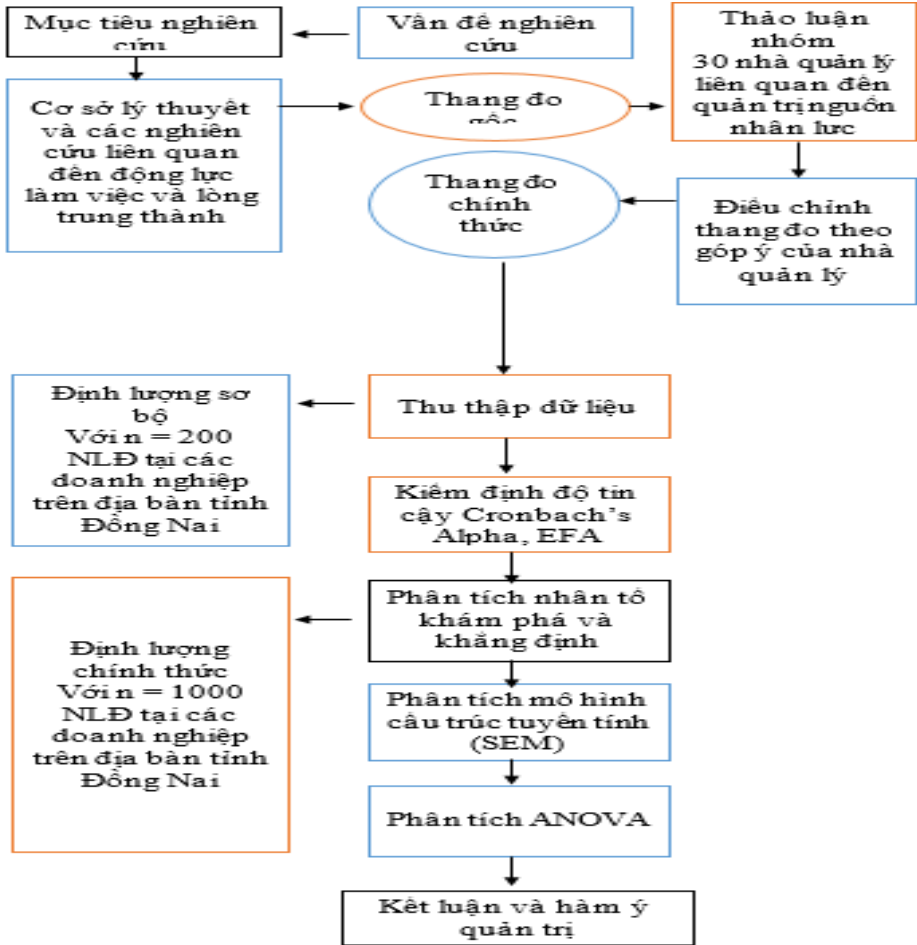
3.1 Phương pháp nghiên cứu

3.1.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

3.1.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng

3.2 Quy trình nghiên cứu

Tác giả sử dụng quy trình nghiên cứu thể hiện qua các giai đoạn chính như sau:



(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Hình 3.1: Quy trình thực hiện nghiên cứu về các nhân tố tác động đến ĐLLV và lòng trung thành

3.3 Kết quả nghiên cứu định tính

3.3.1 Thiết kế thang đo

Kết quả của thảo luận nhóm nhà quản lý cho thấy các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV và LTT của NLD như sau:

Bảng 3.1: Kết quả thảo luận 30 nhà quản lý

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

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

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

3.3.2 Kết quả thảo luận nhóm

Trong nghiên cứu này, quy trình thảo luận nhóm được tiến hành ngay sau khi thiết kế thang đo gốc. Tác giả đã tổ chức các buổi thảo luận với sự tham gia của 30 nhà quản lý, chia thành ba nhóm:

- Nhóm 1 gồm 10 nhà quản lý cấp thấp có trên 10 năm kinh nghiệm và am hiểu về quản trị nguồn nhân lực.

- Nhóm 2 gồm 10 phó/trưởng phòng nhân sự tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

- Nhóm 3 gồm 10 giám đốc/ phó giám đốc tại các DN trong cùng địa phương.

Kết quả nghiên cứu xác nhận rằng không có biến nào trong thang đo gốc bị loại bỏ và các nhân tố nghiên cứu đều được làm rõ. Thảo luận cuối cùng xác định được 10 nhân tố, trong đó có 8 biến độc lập và 2 biến phụ thuộc, tổng hợp thành 38 câu hỏi.

3.3.3 Thiết kế bảng câu hỏi

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

3.4 Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

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

3.4.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả 38 biến quan sát đưa vào phân tích nhân tố khám phá được nhóm lại thành 10 nhân tố sau: (1) Sự hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp (LDDN), (2) Trách nhiệm xã hội (TNXH), (3) Môi trường làm việc (MTLV), (4) Lương và phúc lợi (LPL), (5) Năng lực quản trị (NLQT), (6) Văn hóa doanh nghiệp (VHDN), (7) Đào tạo và phát triển (DTPT), (8) Đánh giá kết quả công việc (DGKQ), (9) ĐLLV (DLLV) và (10) Lòng trung thành (LTT). Mỗi nhóm nhân tố đều có hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0.6 thì đạt yêu cầu, có ý nghĩa thực tiễn.

3.5 Nghiên cứu định lượng chính thức

3.5.1 Nghiên cứu chính thức

3.5.1.1 Kích thước mẫu

Tác giả chọn phương án tính toán số mẫu của công thức Slovin (1984) cho phân tích nhân tố khám phá là 385 NLD đang làm việc tại các DN trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, trong đó: $e = 0.05$, $p = 0.5$ và $Z = 1.96$. Trong nghiên cứu này,

tác giả chọn kích thước mẫu đủ lớn để thoả mãn cả ba điều kiện theo tiêu chuẩn đã trình bày ở trên.

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

3.5.1.2 Phương pháp chọn mẫu

3.5.2 Thu thập dữ liệu

3.5.2.1 Dữ liệu sơ cấp

3.5.2.2 Dữ liệu thứ cấp

3.5.3 Phương pháp xử lý số liệu

3.5.3.1 Thống kê mô tả

3.5.3.2 Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

3.5.3.3 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

3.5.3.4 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

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

3.5.3.6 Kiểm định Bootstrap

3.5.3.7 Kiểm định ANOVA

3.5.3.8 Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

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

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

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

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

4.2 Kết quả nghiên cứu

4.2.1 Phân tích thống kê mô tả

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

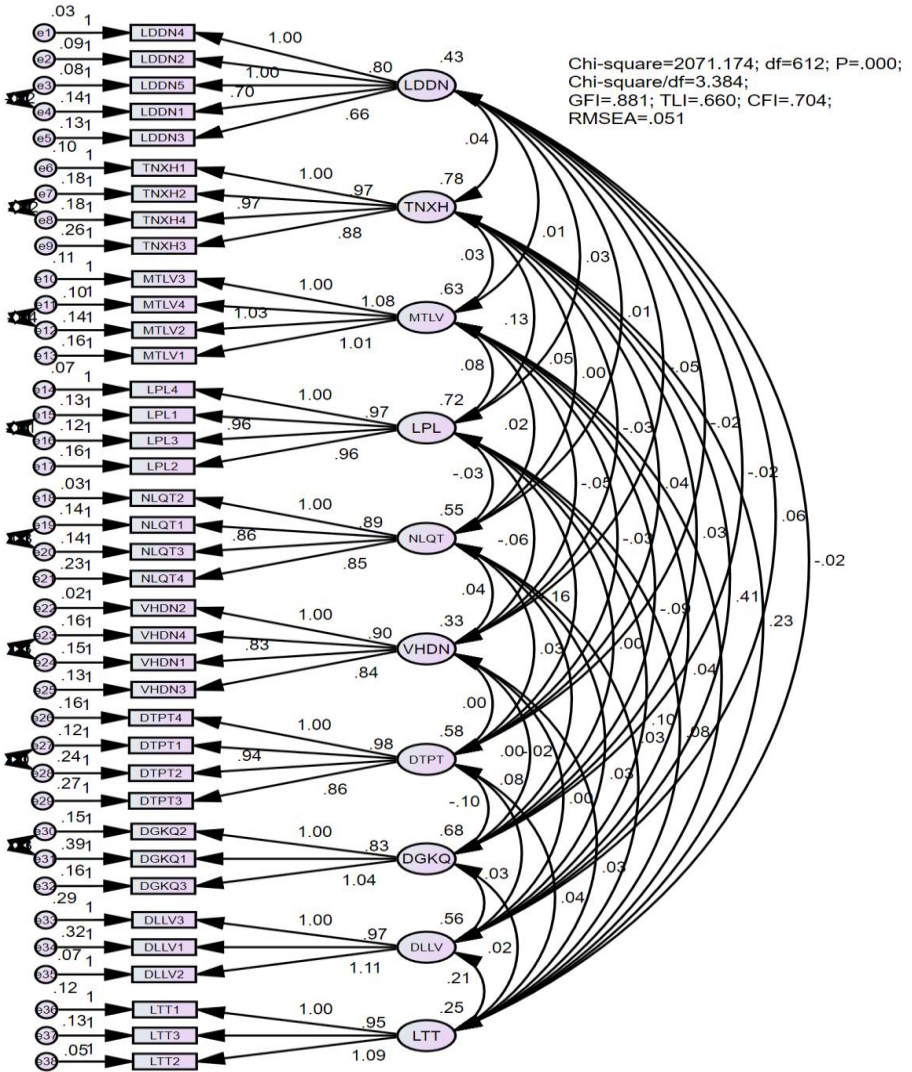
4.2.2 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

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

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

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

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



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

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

Do CFA là một dạng của SEM nên khi phân tích kết quả mô hình, CFA và SEM cùng quan tâm đến một số chỉ tiêu như: hệ số Chi bình phương, $CMIN/df < 5$, $GFI > 0.8$, $TLI, CFI > 0.9$, $RMSEA \leq 0.08$ hoặc tốt hơn nữa là $RMSEA \leq 0.05$ và P-value của các khái niệm có đạt ý nghĩa thống kê hay không? Các trọng số chuẩn hóa có trị tuyệt đối càng lớn thì khái niệm độc lập tác động càng mạnh

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

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

Các chỉ số đánh giá	Giá trị	Tiêu chuẩn	Kết luận
CMIN/DF	4.710	< 5.0	Tốt
GFI	0.855	> 0.8	Tốt
TLI	0.907	> 0.9	Tốt
CFI	0.919	> 0.9	Tốt
RMSEA	0.064	< 0.08	Tốt
Giá trị sig kiểm định phù hợp	0,00	< 0.05	Tốt

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

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

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

4.2.3.1 Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Kết quả cho thấy kết quả phân tích SEM cho giá trị là CMIN/DF = 3.730; GFI = 0.883; TLI = 0.931; CFI = 0.942; RMSEA = 0.055. Các kết quả trên đều đạt yêu cầu CMIN/DF < 5.0; TLI, GFI và CFI ở mức 0.8 đến 0.95; RMSEA ≤ 0.08. Như vậy, mô hình phù hợp của dữ liệu với thực tế ở mức độ chấp nhận được. Kết quả ước lượng (chuẩn hóa) các tham số chính trong mô hình nghiên cứu được trình bày ở bảng 4.12.

Kết quả kiểm định mô hình SEM là đạt yêu cầu, giá trị của các hệ số hồi quy là dương và có ý nghĩa nghĩa thống kê do cột giá trị P nhỏ hơn 0.05. Cột P chính là mức ý nghĩa của quan hệ của tác động từ các nhân tố. Giá trị này nếu bé hơn 5% thì giả thuyết được chấp nhận. Còn trường hợp *** như trong bảng 4.12 là do giá trị này bé hơn 0.001, càng tốt, vì đã nhỏ hơn 5%. Như vậy, tất cả các giả thuyết của mô hình được chấp nhận với mức ý nghĩa là 5%.

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

4.2.3.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phương pháp Bootstrap

Kết quả cho thấy kết quả kiểm định mô hình SEM thông qua ước lượng bằng phương pháp Bootstrap với $N = 5.000$ là đạt yêu cầu, giá trị của các hệ số hồi quy là dương và có ý nghĩa thống kê do cột “Bias” rất nhỏ, có thể nói là độ chệch nhỏ và có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Kết quả cột C.R < 1.96 , suy ra $p\text{-value} > 5\%$, bác bỏ H_0 , chấp nhận H_1 , kết luận độ lệch khác 0 không có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95%, và như thế tác giả kết luận được mô hình ước lượng có thể tin cậy được.

4.2.4 Phân tích phương sai ANOVA

4.2.4.1 Kiểm định sự khác biệt về tình trạng độ tuổi

4.2.4.2 Kiểm định sự khác biệt về thu nhập

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

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

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

4.2.5.2 Kiểm định sự khác biệt theo hôn nhân

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

4.3 Thảo luận kết quả nghiên cứu

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

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

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

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

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

5.2 Hàm ý quản trị

5.2.1 Thông qua giá trị trung bình

5.2.1.1 Trách nhiệm xã hội (TNXH)

5.2.1.2 Lương và phúc lợi (LPL)

5.2.1.3 Môi trường làm việc (MTLV)

5.2.1.4 Đào tạo và phát triển (DTPT)

5.2.1.5 Năng lực quản trị (NLQT)

5.2.1.6 Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)

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

5.2.1.8 Đánh giá kết quả công việc (DGKQ)

5.2.2 Thông qua hệ số hồi quy chuẩn hóa

5.2.2.1 Hàm ý quản trị về ĐLLV

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

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

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

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

- 5.2.1.1 Hàm ý quản trị về trách nhiệm xã hội
- 5.2.1.2 Hàm ý quản trị về đào tạo và phát triển
- 5.2.1.3 Hàm ý quản trị về lương và phúc lợi
- 5.2.1.4 Hàm ý quản trị về hỗ trợ của lãnh đạo và đồng nghiệp
- 5.2.1.5 Hàm ý quản trị về văn hóa doanh nghiệp
- 5.2.1.6 Hàm ý quản trị về môi trường làm việc
- 5.2.1.7 Hàm ý quản trị về năng lực quản trị
- 5.2.1.8 Hàm ý quản trị về đánh giá kết quả công việc

5.2.2 Hàm ý quản trị về lòng trung thành

Bảng 5.2: Bảng ưu tiên thực hiện hàm ý quản trị về lòng trung thành

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

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

- 5.2.2.1 Hàm ý quản trị về trách nhiệm xã hội
- 5.2.2.2 Hàm ý quản trị về đào tạo và phát triển
- 5.2.2.3 Hàm ý quản trị về văn hóa doanh nghiệp
- 5.2.2.4 Hàm ý quản trị về lương và phúc lợi
- 5.2.2.5 Hàm ý quản trị về môi trường làm việc

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

5.2.2.7 Hàm ý quản trị về năng lực quản trị

5.2.2.8 Hàm ý quản trị về đánh giá kết quả công việc

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

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

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

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

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

lai cần được thực hiện trong bối cảnh kinh tế ổn định hơn hoặc sử dụng dữ liệu thu thập ở nhiều thời điểm khác nhau để đảm bảo tính toàn diện và khách quan.

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

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

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