Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Công ty TNHH Công nghệ Xây dựng Đại Phong

NGUYỄN MINH NHỰT*

Tóm tắt

Nghiên cứu đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Công ty TNHH Công nghệ Xây dựng Đại Phong. Kết quả khảo sát toàn bộ 300 nhân viên trong Công ty năm 2019 cho thấy, Lòng trung thành của nhân viên Công ty chịu tác động bởi 5 nhân tố: Sự hài lòng; Lương, thưởng và ghi nhận; Bản chất công việc; Quan hệ với đồng nghiệp; Quan hệ với cấp trên. Trong đó, nhân tố Lương, thưởng và ghi nhận có ảnh hưởng lớn nhất đến lòng trung thành của Công ty.

Từ khóa: *lòng trung thành của nhân viên, quản trị nhân sự, Công ty TNHH Công nghệ Xây dựng Đại Phong*

Summary

The research evaluates factors affecting the loyalty of employees in Dai Phong Construction Technology Co., Ltd. Through a survey of all 300 employees in the Company in 2019, it indicates that their loyalty is influenced by five factors, which are Satisfaction; Salary, bonus and recognition; Nature of work; Relationship with colleagues; Relationship with superiors. In particular, factor of Salary, bonus and recognition creates the largest impact on their loyalty.

Keywords: *employee loyalty, human resource management, Dai Phong Construction Technology Co., Ltd*

GIỚI THIỆU

Hiện nay, đang tồn tại sức ép cạnh tranh cao về nhân lực giữa các doanh nghiệp trong ngành hoặc thậm chí là ngoài ngành. Do đó, việc biến động nguồn nhân lực là thực tế có thể xảy ra với bất kỳ doanh nghiệp nào, chính nó là tác nhân tiêu cực gây nên những khó khăn trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Ngược lại, doanh nghiệp có đội ngũ nhân viên trung thành và biết tận tuy cống hiến sẽ là nhân tố tích cực giúp cho doanh nghiệp dễ dàng tiến xa hơn trong quá trình phát triển của mình.

Công ty TNHH Công nghệ Xây dựng Đại Phong hiện có 320 lao động, trong đó đội ngũ nhân viên khoảng 300 người, số còn lại là cán bộ quản lý. Theo số liệu của phòng nhân sự của Công ty, tổng số lao động nghỉ việc qua các năm tương đối cao. Đặc biệt, năm 2018 có 62 người nghỉ việc, chiếm tỷ lệ 20,03%. Trong đó, nhân viên có nghiệp vụ chuyên môn, nhất là nhân viên kỹ thuật chiếm 75% tổng số lao động đã nghỉ việc. Đây là vấn đề, mà Công ty TNHH Công nghệ Xây dựng Đại Phong gặp nhiều khó khăn, vì hàng năm phải tuyển mới nhân viên để bù đắp sự thiếu hụt nhân sự do nhân sự cũ nghỉ việc.

Vậy đâu là nguyên nhân khiến nhân viên Công ty TNHH Công nghệ Xây dựng Đại Phong không còn gắn bó với doanh nghiệp nữa? Những nhân tố nào ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với Công ty?... là những câu hỏi cần sớm được giải đáp.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Lòng trung thành

Lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức thể hiện nhân viên có ý định ở lại dài lâu cùng tổ chức/doanh nghiệp; sẽ ở lại cùng tổ chức/doanh

* Ban Tuyên giáo Tỉnh ủy Bình Thuận

Ngày nhận bài: 02/03/2020; Ngày phản biện: 10/03/2020; Ngày duyệt đăng: 14/03/2020

nghiệp mặc dù có nơi khác có lời đề nghị lương bổng tương đối hấp dẫn hơn (Trần Kim Dung, 2009); như là sự tận tụy của nhân viên đối với sự thành công của doanh nghiệp (Nguyễn Quốc Nghi, 2012); như là khả năng ở lại tổ chức trong một thời gian dài (Mai Ngọc Khuong và Bui Diem Tien, 2013); như là sự gia tăng cam kết của nhân viên đối với tổ chức và họ tin rằng việc làm của họ là đúng đắn (Zanabazar và Jigiddorj, 2018).

Sự hài lòng

Sự hài lòng được xem như: một trạng thái cảm xúc dễ chịu hoặc tích cực do việc đánh giá công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của một người (Locke, 1976); như quá trình so sánh tâm lý liên quan đến việc đánh giá kinh nghiệm công việc hiện tại so với một số tiêu chuẩn so sánh cá nhân (Rice và cộng sự, 1989); như khả năng của một nhân viên đưa ra ý kiến về cảm xúc chung và suy nghĩ của họ về công việc và nơi làm việc của họ là kết quả của việc so sánh với những người khác (Mai Ngọc Khuong và Bui Diem Tien, 2013).

Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu của Mai Ngọc Khuong và Bui Diem Tien (2013); Zanabazar và Jigiddorj (2018), Strenitzerová và Achimský (2019) đều cho thấy: sự hài lòng là nhân tố có tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H1 được đề nghị như sau:

H1: Sự hài lòng có tác động đến lòng trung thành (Kỳ vọng +)

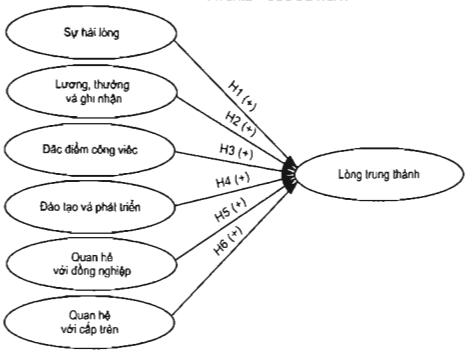
Lương, thưởng và ghi nhận

Lương thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu (Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi, 2016) và là nhân tố quan trọng giải thích lý do tại sao nhân viên trung thành với một tổ chức (Omar và cộng sự, 2010).

Tiền lương, là số tiền mà một cá nhân có được từ việc làm công cho một tổ chức, chính là một trong số các biểu hiện cơ bản về lợi ích đó. Đây là cơ sở để nhân viên gắn bó với tổ chức (Hồ Huy Tựu và Phạm Hồng Liên, 2012) vì tiền là một phần nhu cầu của con người (Omar và cộng sự, 2010).

Kết quả nghiên cứu của Omar và cộng sự (2010), Nguyễn Quốc Nghi (2012), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2016), Lê Thị Ngọc Nương và Đồng Đức Duy (2017) đều cho thấy: lương và ghi nhận là nhân tố có tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H_2 được đề nghị như sau:

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Tác giả đề xuất

H_2: Lương và phúc lợi có tác động đến lòng trung thành (Kỳ vọng +)

Đặc điểm công việc

Đặc điểm công việc thể hiện ở mức độ thử thách của công việc, thời gian làm việc, áp lực công việc và sự hấp dẫn của công việc (Nguyễn Quốc Nghi, 2012). Nghiên cứu của Nguyễn Thị Mai Trang (2010) đã chỉ ra rằng, trong quá trình làm việc khi nhân viên cảm nhận được công việc thú vị, thử thách và hấp dẫn, thì họ sẽ có xu hướng gắn kết và phát triển công việc đó vì nó tạo cho họ một sự thích thú và hưng phấn trong công việc.

Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu của Nguyễn Thị Mai Trang (2010), Nguyễn Quốc Nghi (2012), Nguyễn Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013) đều cho thấy: Đặc điểm công việc là nhân tố có tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H_3 được đề nghị như sau:

H_3: Đặc điểm công việc có tác động đến lòng trung thành (Kỳ vọng +)

Đào tạo và phát triển

Đào tạo thể hiện ở việc nhân viên được trang bị những kiến thức và kỹ năng chuyên môn cần thiết để hoàn thành công việc đáp ứng các tiêu chuẩn của doanh nghiệp (Wanda và John, 2011; Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi, 2016); ở mức độ tham gia các khóa huấn luyện chuyên môn, hiệu quả của các chương trình đào tạo cho nhân viên (Nguyễn Quốc Nghi, 2012) và điều này sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn (Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi, 2016).

BẢNG 1: KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ THANG ĐO

Tên biến	Hệ số tải nhân tố	Hệ số KMO
Lòng trung thành (LTT), Alpha = 0,899		
LTT1: Nhân viên có ý định làm việc lâu dài với công ty	,876	
LTT2: Nhân viên xem công ty này như ngôi nhà thứ hai của mình	,883	0,841
LTT3: Nhân viên sẵn sàng lên tiếng bảo vệ tài sản, danh dự cho công ty mình	,867	
LTT4: Nhân viên sẽ ở lại dù nơi khác có đề nghị mức lương hấp dẫn hơn	,876	
ự hài lòng (HL), Alpha = 0,852		
L1: Sự hài lòng với bản mô tả công việc	,789	
L2. Sự hài lòng với sự phát triển nghề nghiệp và nghề nghiệp của nhân viên	,803	
L3: Sự hài lòng với thù lao của nhân viên	,800	
L4 Nhìn chung anh/chị thấy hài lòng với công việc	,800	
ặc điểm công việc (CV), Alpha = 0,873		
V1: Công việc tại doanh nghiệp giúp tôi nâng cao kỹ năng của bản thân	,720	
V2: Công việc tại doanh nghiệp có nhiều thử thách	,745	
V3: Công việc tại doanh nghiệp có thời gian làm việc phù hợp với tôi	,901	
V4: Công việc tại doanh nghiệp không có áp lực công việc với tôi	,706	
V5: Công việc tại doanh nghiệp có sự hấp dẫn với tôi	,886	
ưởng, thưởng và ghi nhận (LTG), Alpha = 0,884		
G1: Mức lương tại doanh nghiệp đảm bảo cuộc sống của tôi	,572	
G2: Doanh nghiệp có cách trả lương phù hợp	,632	
G3: Việc xét thưởng hiện nay tại doanh nghiệp là công bằng	,663	
G4: Các chế độ chính sách, khen thưởng cho người lao động tại anh nghiệp hợp lý, công khai	,636	
G5: Doanh nghiệp có sự công nhận năng lực thực sự của bản thân ên viên trong lương thưởng	,726	
G7: Doanh nghiệp thực hiện vinh danh định kỳ (quý) cho người lao động	,833	
G8: Doanh nghiệp có ghi nhận cống hiến và tuyên dương cá nhân thành tích nổi bật	,871	0,808
ng nghiệp (DN), Alpha = 0,875		
1: Đồng nghiệp của tôi sẵn sàng giúp đỡ khi tôi gặp khó khăn	,695	
2: Đồng nghiệp của tôi tin tưởng lẫn nhau	,856	
3: Đồng nghiệp sẽ thực hiện những gì họ hứa	,761	
4: Đồng nghiệp của tôi thân thiện, cởi mở	,775	
5: Đồng nghiệp của tôi chia sẻ với tôi trong cuộc sống và công việc	,892	
ấp trên (CT), Alpha = 0,891		
T1: Được cấp trên ghi nhận ý kiến đóng góp	,707	
CT2: Được cấp trên tôn trọng quan điểm cá nhân	,750	
CT3: Được cấp trên đối xử công bằng	,767	
CT4: Được cấp trên thấu hiểu quan điểm cá nhân	,784	
CT5: Được cấp trên xem trọng vai trò cá nhân	,823	
CT6: Tin tưởng vào sự lãnh đạo của cấp trên	,840	
Đào tạo và phát triển (DT), Alpha = 0,834		
DT1: Doanh nghiệp có chương trình đào tạo phát triển thường xuyên phù hợp	,827	
DT2: Doanh nghiệp tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tay nghề và nâng cao kỹ năng làm việc	,784	
DT3: Doanh nghiệp luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển	,818	
DT4: Nhân viên biết điều kiện cần để phát triển	,799	

Nguồn: Kết quả khảo sát 2019

Kết quả nghiên cứu của Wanda và John (2011), Nguyễn Quốc Nghi (2012), Nguyễn Thu Hằng và Ngọc Nượng và Đồng Đức Duy (2017) đều cho thấy: Đào tạo và phát triển là nhân tố có tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H_4 được đề nghị như sau:

H_4: Đào tạo và phát triển có tác động đến lòng trung thành (Kỳ vọng +)

Quan hệ với đồng nghiệp

Quan hệ với đồng nghiệp thể hiện qua việc phối hợp trong công việc với đồng nghiệp (Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi, 2016); qua sự hỗ trợ từ đồng nghiệp (Nguyễn Quốc Nghi, 2012); qua sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau trong công việc hay cùng nhau phối hợp làm việc tốt hơn (Nguyễn Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang, 2013; Lê Thị Ngọc Nương và Đồng Đức Duy, 2017).

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2016) cũng cho rằng, sự giúp đỡ từ đồng nghiệp và phối hợp trong công việc tốt, điều đó giúp họ tự tin hoàn thành công việc nhiều hơn từ đó nâng cao lòng trung thành.

Vì vậy, giả thuyết H_5 được đề nghị như sau:

H_5: Quan hệ với đồng nghiệp có tác động đến lòng trung thành (Kỳ vọng +)

Quan hệ với cấp trên

Lãnh đạo đóng vai trò hết sức quan trong trong việc điều khiển, chèo lái con thuyền tổ chức (Nguyễn Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang, 2013).

Quan hệ với cấp trên thể hiện qua việc giúp đỡ, công bằng, phân chia công việc, khuyến khích, mức độ giao quyền từ cấp trên, lắng nghe ý kiến nhân viên của cấp trên, được công nhận thành tích làm việc từ cấp trên (Nguyễn Quốc Nghi, 2012).

Kết quả nghiên cứu của Omar và cộng sự (2010), Nguyễn Quốc Nghi (2012), Preko và Adjetey (2013), Mai Ngọc Khuong và Bui Diem Tien (2013), Nguyễn Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013), Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2016) đều cho thấy: Quan hệ với cấp trên là nhân tố có tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H_6 được đề nghị như sau:

H_6: Quan hệ với cấp trên có tác động đến lòng trung thành (Kỳ vọng +)

Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình.

Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm tập trung gồm 10 nhân viên trong Công ty.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp khảo sát toàn bộ 300 nhân viên trong Công ty năm 2019. Số phiếu phát ra 300 phiếu; thu về hợp lệ là 275 phiếu.

Dữ liệu thu thập được sử dụng để đánh giá thang đo bằng công cụ phân tích độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), hồi quy OLS để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Đánh giá thang đo

Bảng 1 cho thấy, biến quan sát LTG6 (Doanh nghiệp có cách đánh giá năng lực bản thân của nhân viên chính xác) có hệ số tương quan biến với tổng < 0,3, nên bị loại; 35 biến quan sát còn lại đều thỏa mãn các chỉ tiêu đánh giá, nên được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

Mức độ giải thích của mô hình:

Kết quả nghiên cứu cho thấy: R^2 là 0,625. Như vậy, 62,5% thay đổi về lòng trung thành của nhân viên được giải thích bởi các biến độc lập. Kết quả kiểm định được trình bày trong Bảng 2.

Mức độ phù hợp:

Kết quả kiểm định Bảng 3 cho thấy: Mức ý nghĩa Sig. < 0,05. Do vậy, có thể kết luận rằng mô hình đưa ra phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường. Hay nói cách khác, các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc với mức ý nghĩa 5%, độ tin cậy 95%.

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định Bảng 4 cho thấy, mô hình hồi quy có dạng như sau:

*LTT = 0,320*CT + 0,510*LTG + 0,316*DN + 0,263*CV + 0,307*HL*

Bảng 4 cũng cho thấy, 6 giả thuyết (H_1, H_2, H_3, H_4, và H_6) được chấp nhận ở mức ý nghĩa 5%, độ tin cậy 95%, 01 giả thuyết không được chấp nhận (giả thuyết H_5).

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH

Kết quả nghiên cứu cho thấy: Lòng trung thành của nhân viên Công ty chịu tác động bởi các nhân tố: Sự hài lòng; Lương, thưởng và ghi nhận; Bản chất công việc; Quan hệ với đồng nghiệp; Quan hệ với cấp trên. Trong đó, nhân tố Lương, thưởng và ghi nhận có tác động mạnh nhất, với beta = 0,51.

Theo đó, để tăng lòng trung thành của nhân viên Công ty, cần lưu ý các vấn đề sau:

Về lương, thưởng và ghi nhận:

Một là, xây dựng bảng lương dựa trên vị trí công việc và trách nhiệm được giao theo bản mô tả công việc.

Hai là, thực hiện công khai các chế độ chính sách, khen thưởng cho người lao động tại Công ty.

Ba là, Công ty thực hiện vinh danh định kỳ (quý) cho người lao động và kèm theo đó là các phần thưởng và xét tăng lương trước hạn cho những cá nhân có thành tích nổi bật.

BẢNG 2: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MỨC ĐỘ GIẢI THÍCH CỦA MÔ HÌNH

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791[a]	,625	,617	,61878935

a. Predictors: (Constant), DT, HL, CV, DN, LTG, CT

BẢNG 3: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MỨC ĐỘ PHÙ HỢP CỦA MÔ HÌNH

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	171,383	6	28,564	74,599	,000[b]
	Residual	102,617	268	,383		
	Total	274,000	274			

a. Dependent Variable: LTT

b. Predictors: (Constant), DT, HL, CV, DN, LTG, CT

BẢNG 4: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

Coefficients[a]							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Kết luận
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,929E-016	,037		,000	1,000	
	CT	,320	,037	,320	8,566	,000	Chấp nhận H_6
	LTG	,510	,037	,510	13,632	,000	Chấp nhận H_1
	DN	,316	,037	,316	8,458	,000	Chấp nhận H_2
	CV	,263	,037	,263	7,040	,000	Chấp nhận H_3
	HL	,307	,037	,307	8,202	,000	Chấp nhận H_4
	DT	-,006	,037	-,006	-,156	,876	Bác bỏ H_5

a. Dependent Variable: LTT

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2019

Về mối quan hệ với cấp trên:

- Ban giám đốc cần định kỳ hàng tháng tổ chức cuộc họp với nhân viên để thấu hiểu được các quan điểm, tâm tư nguyện vọng của nhân viên.

- Ban giám đốc cần lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên, đôi khi là ý kiến trái chiều, phản biện.

- Ban giám đốc cần thực hiện đối xử công bằng với tất cả nhân viên trong Công ty.

- Ban giám đốc cần tôn trọng quan điểm cá nhân của nhân viên, xem trọng vai trò công việc của họ.

Về mối quan hệ với đồng nghiệp trong Công ty:

- Ban giám đốc, công đoàn tổ chức các chương trình hành động với những chủ đề thiết thực với người lao động để các nhân viên có cơ hội trao đổi kinh nghiệm, giao lưu.

- Ban giám đốc, công đoàn tổ chức định kỳ hàng năm các chuyến đi du lịch để tạo tinh thần cởi mở, giao lưu giữa nhân viên trong Công ty.

- Ban giám đốc thực hiện giao công việc theo nhóm.

Về bản chất công việc:

- Ban giám đốc giao việc cho nhân viên một cách hợp lý về thời gian.

- Ban giám đốc nên làm mới cách giao việc cho nhân viên để họ cảm thấy nhiều thú vị, thử thách và sự hấp dẫn của công việc.

- Ban giám đốc không nên gây quá nhiều áp lực cho nhân viên.❑

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2009). Ảnh hưởng của lãnh đạo và văn hóa tổ chức đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, tháng 09/2009

2. Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên, viên chức tại các trường đại học, cao đẳng ở Lâm Đồng, *Tạp chí Phát triển khoa học và công nghệ*, 16(3)

3. Nguyễn Quốc Nghi (2012). Các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ngân hàng, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 259

4. Lê Ngọc Nương và Đồng Đức Duy (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại Công ty TNHH Một Thành Viên vận tải, giao nhận và phân phối ô tô Chu Lai - Trường Hải, *Tạp chí Kinh tế và Quản lý kinh doanh*, 1(3)

5. Bùi Thị Minh Thu, Lê Nguyễn Đoan Khôi (2016). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong Tổng Công ty Xây lắp Việt Nam, *Tạp chí khoa học Trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh*, 3(48)

6. Nguyễn Thị Mai Trang (2010). Các yếu tố quyết định lòng trung thành của nhân viên marketing, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, tháng 07/2010

7. Hồ Huy Tựu, Phạm Hồng Liêm (2012). Sự gắn bó của nhân viên đối với Công ty Du lịch Khánh Hòa, *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 264

8. Hair, J., Aderson, R., Tatham, P., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis. (6th Ed.)*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall

9. Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349, Chicago: Rand McNally

10. Mai Ngoc Khuong and Bui Diem Tien (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City, *International Journal Current Research and Academic Review*, 4(1), 89-95

11. Omar, M.W., Jusoff, K., & Hussi, H. (2010). Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty, *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871-873

12. Preko, A., & Adjetey, J. (2013). A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA, *International Journal of Business Research and Management*, 4(2), 51-62

13. Rice, R., McFarlin, D. and Bennett, D. (1989). Standards of comparison and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 74, 591-598

14. Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector, *Sustainability*, 11(17)

15. Zanbazar, A., Jigjiddorj, S. (2018). Impact of employees satisfaction in employee loyalty, rentention and organization Performance, *International Journal of Management and Applied Science*, 4(7), 51-55

16. Wanda, M. C., & John, S. (2011). The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284