

Duy trì nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam Employee retention in Vietnamese enterprises

Nguyễn Viết Bằng^{1*}, Lưu Minh Vững¹

¹Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: bangnv@ueh.edu.vn

THÔNG TIN

DOI: 10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.17.4.2015.2022

Ngày nhận: 27/07/2021

Ngày nhận lại: 29/09/2021

Duyệt đăng: 18/10/2021

Từ khóa:

cam kết với tổ chức; duy trì nhân viên; hài lòng công việc; hợp đồng tâm lý; thương hiệu nhà tuyển dụng

Keywords:

organizational commitment; employee retention; job satisfaction; psychological contract; employer branding

TÓM TẮT

Nghiên cứu này xác định, đo lường một số yếu tố có tác động tới duy trì nhân viên trong doanh nghiệp Việt Nam. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát 303 nhân viên đang làm việc trong các doanh nghiệp Việt Nam ở Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Kết quả nghiên cứu: (i) Hợp đồng tâm lý và hài lòng công việc có tác động lên duy trì nhân viên; (ii) Thương hiệu nhà tuyển dụng và cam kết với tổ chức có tác động lên hài lòng công việc; (iii) Cam kết với tổ chức và thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động lên hợp đồng tâm lý. Ngoài ra, nhân viên nữ, làm doanh nghiệp lớn thì duy trì cao hơn nhân viên nam, làm doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nghiên cứu giúp những nhà quản lý các doanh nghiệp Việt Nam thấy rõ hơn việc đầu tư vào thương hiệu nhà tuyển dụng sẽ có hiệu quả cao hơn cam kết với tổ chức đối với duy trì nhân viên.

ABSTRACT

The study identifies, and measures some factors that have an impact on employee retention in Vietnamese enterprises. Quantitative research methods are used to test the model and research hypotheses. Data was collected through a survey of 303 employees working in Vietnamese enterprises in Ho Chi Minh City. Research results: (i) Psychological contract and job satisfaction have an impact on employee retention; (ii) Employer branding and organizational commitment have an impact on job satisfaction; (iii) Organizational commitment and employer branding have an impact on the psychological contracts. In addition, female employees, working in large enterprises have to maintain higher levels than male employees, working in SMEs. The study helps Vietnamese business managers see more clearly that investment in employer branding will be more effective than the organizational commitment to employee retention.

1. Giới thiệu

Báo cáo khảo sát về nơi làm việc tốt nhất ở Việt Nam 2018 do tập đoàn Anphabe (2018)

thực hiện, với 678 công ty có danh tiếng trên thị trường thuộc 24 ngành nghề và kết quả cho thấy tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên tăng lên từng năm (2017: 16%, 2018: 20%). Có sự khác biệt lớn giữa nỗ lực hạ thấp tỷ lệ nghỉ việc và nỗ lực tăng cao tỷ lệ duy trì nhân viên (Cardy & Lengnick-Hall, 2011). Duy trì những nhân viên có giá trị luôn là công việc rất quan trọng đối với các doanh nghiệp, ngày nay nó càng có ý nghĩa quan trọng hơn trong một thị trường nơi vốn con người vẫn là một trong số ít nguồn lực có khả năng mang tới lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 1991). Thương hiệu nhà tuyển dụng là phương thức được nhiều doanh nghiệp lựa chọn để bảo đảm và duy trì nhân viên, những người sẽ giúp cho doanh nghiệp duy trì thành công thương hiệu công ty và đảm bảo lợi nhuận liên tục (Moroko & Uncles, 2008). Khái niệm thương hiệu nhà tuyển dụng (Ambler & Barrow, 1996) là một gói tích hợp các lợi ích: chức năng, kinh tế, tâm lý được cung cấp, xác định bởi nhà tuyển dụng. Backhaus và Tikoo (2004) khẳng định lý thuyết dựa vào nguồn lực (RBV) cung cấp cho thương hiệu nhà tuyển dụng một nền tảng cơ bản về lý thuyết trong việc xây dựng, ứng dụng và phát triển. Gần đây có thêm nghiên cứu thực nghiệm về thương hiệu nhà tuyển dụng và duy trì nhân viên (Hadi & Ahmed, 2018). Tuy nhiên, trên phạm vi Quốc tế và tại bối cảnh Việt Nam, có rất ít nhà nghiên cứu dành sự quan tâm tới mối quan hệ của thương hiệu nhà tuyển dụng với việc duy trì nhân viên tại các doanh nghiệp (Matongolo, Kasekende, & Mafabi, 2018). Bên cạnh, cam kết với tổ chức là một yếu tố rất quan trọng mà doanh nghiệp cần phải xem xét để duy trì nhân viên (Tanwar, 2016), vì kết quả của hành vi cam kết với tổ chức là tăng hiệu suất và có thể làm giảm tỷ lệ nghỉ việc (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002). Đã có các nghiên cứu cho thấy cam kết với tổ chức có sự tác động khá tích cực tới duy trì nhân viên (Naz & ctg., 2020; Pradhan, Jena, & Pradhan, 2017). Mặc dù tầm quan trọng của việc duy trì nhân viên đối với hiệu lực, hiệu quả của các doanh nghiệp là rất rõ ràng, nhưng tại Việt Nam có rất ít công trình nghiên cứu về thương hiệu nhà tuyển dụng với việc duy trì nhân viên tại doanh nghiệp. Bài viết nhằm xác định, đo lường về sự tác động của thương hiệu nhà tuyển dụng, cam kết với tổ chức đối với việc duy trì nhân viên trong doanh nghiệp Việt Nam. Thêm vào đó, bài viết cũng muốn xem xét sự khác biệt về duy trì nhân viên theo giới tính và quy mô doanh nghiệp. Kết quả của nghiên cứu sẽ giúp những nhà quản lý các doanh nghiệp Việt Nam thấy rõ hơn việc đầu tư vào thương hiệu nhà tuyển dụng sẽ có hiệu quả cao hơn cam kết với tổ chức trong việc duy trì nhân viên.

2. Lý thuyết và mô hình

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết dựa vào nguồn lực

Theo Barney (1991) với quan điểm dựa vào nguồn lực (RBV) thì các loại nguồn lực của tổ chức chia thành 03 loại chính: nguồn nhân lực, nguồn vốn tổ chức, nguồn vốn vật chất. Tổ chức kiểm soát được nguồn lực sẽ tạo thành lợi thế cạnh tranh bền vững, nếu tổ chức có năng lực tạo nên tài sản có đặc điểm VRIN là (1) có giá trị, (2) hiếm có, (3) khó bắt chước và (4) không thể thay thế. Nguồn nhân lực là quan trọng bậc nhất đối với một doanh nghiệp và thương hiệu là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp (Ambler & Barrow, 1996). Thương hiệu nhà tuyển dụng là chiến lược hiệu quả để thu hút cũng như duy trì nhân viên (Tanwar & Prasad, 2016) và RBV cung cấp cho thương hiệu nhà tuyển dụng một nền tảng cơ bản về lý thuyết trong việc xây dựng, phát triển (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.1.2. Lý thuyết hợp đồng tâm lý

Theo Rousseau (1995) thì hợp đồng tâm lý tập trung vào nhận thức của nhân viên đối với bản chất mối quan hệ với tổ chức, có hai loại hợp đồng tâm lý là hợp đồng tâm lý giao dịch

(transactional psychological contract) và hợp đồng tâm lý quan hệ (relational psychological contract). Trong đó, hợp đồng tâm lý quan hệ có liên quan tới các kết quả tích cực hơn về mức độ của cam kết với tổ chức (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004). Hợp đồng tâm lý là lời hứa không phải kỳ vọng, các cá nhân quan sát những gì bên kia đã làm hoặc không làm liên quan đến lời hứa của họ, chính việc vi phạm hợp đồng tâm lý là nguyên nhân dẫn tới phản ứng của một cá nhân (Rousseau, 1995). Kết cục, việc vi phạm về hợp đồng tâm lý là niềm tin tổ chức thấp hơn (Robinson, 1996), sự hài lòng về công việc thấp hơn (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007), mức độ của cam kết đối với tổ chức thấp hơn (Restubog, Hornsey, Bordia, & Esposito, 2008).

2.1.3. Lý thuyết tài sản nhân viên

Theo Cardy, Miller, và Ellis (2007) thì tài sản nhân viên (Employee Equity, EE) là một khung lý thuyết mới cho việc quản lý về nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Điểm quan trọng của EE là quan điểm xem nhân viên là khách hàng nội bộ với thành phần của EE bao gồm: giá trị, thương hiệu, duy trì cùng khái niệm giá trị lâu dài của nhân viên (Employee Lifetime Value, ELV), ELV là một hàm của cả sức mạnh và thời gian bao lâu của mối quan hệ giữa nhân viên - doanh nghiệp, “sức mạnh” mối quan hệ giữa nhân viên - doanh nghiệp có từ giá trị đóng góp của nhân viên cho công ty. Từ cơ sở ELV, công ty sẽ đánh giá được mức độ về sự hài lòng, cam kết, duy trì và hiệu quả công việc của nhân viên. Do vậy, những thành phần cùng khái niệm ELV của EE sẽ hỗ trợ cho doanh nghiệp trong việc xây dựng một thương hiệu nhà tuyển dụng hướng đến duy trì nhân viên một cách có chọn lọc (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Duy trì những nhân viên mong muốn sẽ luôn luôn là công tác quan trọng bậc nhất đối với các tổ chức trong nỗ lực cạnh tranh hiệu quả trên thị trường (Cardy & Lengnick-Hall, 2011).

2.2. Mô hình nghiên cứu

2.2.1. Duy trì nhân viên

Duy trì nhân viên (Employee Retention, ER) là quá trình mà nhân viên nhận được sự khuyến khích ở lại doanh nghiệp với thời gian tối đa hoặc cho tới lúc hoàn thành xong dự án (Das & Baruah, 2013). Duy trì nhân viên là giữ lại nhân viên có những năng lực tốt, có đóng góp cho sự thành công của tổ chức trong một thời gian dài hơn nhằm thu được lợi thế trong cạnh tranh. Tăng cao tỷ lệ duy trì và hạ thấp tỷ lệ nghỉ việc, là hai cách tiếp cận khác nhau để định hình khung quyết định (Tversky & Kahneman, 1981) có thể truyền tải sự quan tâm và thông điệp khác nhau tới nhân viên, có trường hợp chúng có quan hệ tỷ lệ nghịch với nhau: tỷ lệ duy trì kém có nghĩa là tỷ lệ nghỉ việc cao hơn. Để duy trì nhân viên một cách có hiệu quả, doanh nghiệp phải nhận thức được những yếu tố khiến họ rời khỏi tổ chức (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001), chẳng hạn như việc vi phạm hợp đồng tâm lý của tổ chức dẫn đến ý định nhân viên nghỉ việc tăng lên (Zhao & ctg., 2007). Bởi vì là lời hứa chứ không phải kỳ vọng, hợp đồng tâm lý quan hệ hướng tới trọng tâm của mối quan hệ lâu dài, cởi mở và chủ yếu nhằm phát triển nhân viên (Rousseau, 1995; Raja & ctg., 2004). Kế hoạch duy trì nhân viên nên được xây dựng để xác định lý do tại sao họ làm việc, rời đi và lựa chọn các tổ chức khác (Tanwar & Prasad, 2016); kế hoạch này cần dựa trên giá trị nhân viên đóng góp cho tổ chức, trong quan hệ lâu dài nhân viên với tổ chức cùng quan điểm xem nhân viên là khách hàng nội bộ (Cardy & ctg., 2007) thì việc duy trì nhân viên là có chọn lọc để tăng hiệu quả của công việc và/hoặc tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức theo tiêu chí VRIN (Barney, 1991). Những nhân viên nhiệt tình với thương hiệu sẽ có xu hướng sống cùng thương hiệu, cam kết hiệu quả và gắn kết với doanh nghiệp (Dechawatanapaisal, 2018). Doanh nghiệp có thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh, có thể giảm chi phí cho việc thu hút nhân viên bằng cách nâng cao thái độ tích cực của những nhân viên hiện tại và làm như vậy cũng giúp

tăng khả năng trong việc giữ chân nhân viên (Schlager, Bodderas, Maas, & Cachelin, 2011). Theo đó, thương hiệu nhà tuyển dụng là chiến lược dài hạn được doanh nghiệp áp dụng để thu hút, duy trì và tạo động lực cho nhân viên (Tanwar & Prasad, 2016). Nói cách khác, thương hiệu nhà tuyển dụng là phương thức được nhiều doanh nghiệp lựa chọn để bảo đảm và duy trì nhân viên, những người sẽ giúp cho doanh nghiệp trong việc duy trì thành công thương hiệu công ty và đảm bảo lợi nhuận liên tục (Moroko & Uncles, 2008).

2.2.2. Thương hiệu nhà tuyển dụng

Thương hiệu nhà tuyển dụng (Employer Branding, EB) là một gói tích hợp các lợi ích: chức năng, kinh tế, tâm lý (Ambler & Barrow, 1996); thương hiệu nhà tuyển dụng là một quá trình tạo dựng một nhà tuyển dụng có thể nhận biết và độc nhất (Backhaus & Tikoo, 2004). Sự độc nhất này chính là có giá trị và không thể thay thế theo tiêu chí VRIN (Barney, 1991), sự thật là nhân tài luôn khan hiếm và các tổ chức luôn trong tâm thế cuộc chiến cạnh tranh nhân tài. Được sự hỗ trợ và xây dựng (Backhaus & Tikoo, 2004) trên nền tảng RBV, nên EB phải hướng đến việc tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho nhà tuyển dụng và tất nhiên việc duy trì nhân lực cho tổ chức sẽ rất quan trọng đối với việc duy trì và/hoặc tạo thành lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nghiên cứu của Tanwar và Prasad (2016) và Hadi và Ahmed (2018) cho thấy có nhiều yếu tố tác động tới EB và EB cũng có tác động đến nhiều yếu tố như hợp đồng tâm lý, hài lòng công việc, duy trì nhân viên. Theo kỳ vọng của Bal, Kooij, và De Jong (2013) việc phát triển quản lý về nguồn nhân lực (HRM) nên giảm hợp đồng tâm lý giao dịch và tăng hợp đồng tâm lý quan hệ, lý do là hợp đồng tâm lý giao dịch quan tâm tới vật chất và ngắn hạn, còn hợp đồng tâm lý quan hệ quan tâm tới quan hệ lâu dài và nhằm phát triển nhân viên. Trong mối quan hệ với sự thành công của công ty thì khái niệm thương hiệu nhà tuyển dụng và khả năng duy trì những cá nhân phù hợp là vô cùng quan trọng (Backhaus & Tikoo, 2004), sự phù hợp trên nền tảng quan điểm xem nhân viên là khách hàng nội bộ (Cardy & ctg., 2007), khi đó EB sẽ hướng đến việc tăng mức độ nhân viên hài lòng bằng cách cải thiện các thành phần lợi ích: chức năng, kinh tế, tâm lý của EB (Ambler & Barrow, 1996). Thương hiệu nhà tuyển dụng có sự tác động mạnh tới hài lòng công việc (Chiu, Fajardo, Lopez, & Miranda, 2020) và hợp đồng tâm lý (Ruchika & Prasad, 2019), từ đó ảnh hưởng đến duy trì nhân viên (Tanwar & Prasad, 2016). Do vậy, giả thuyết H1 và H2 như sau:

H1: Thương hiệu nhà tuyển dụng tác động tích cực đến hài lòng công việc

H2: Thương hiệu nhà tuyển dụng tác động tích cực đến hợp đồng tâm lý

2.2.3. Cam kết với tổ chức và hợp đồng tâm lý

Cam kết với tổ chức (Organizational Commitment, OC) là sự gắn bó tình cảm và tâm lý của nhân viên với tổ chức (Meyer & Allen, 1997); cam kết với tổ chức là sự ràng buộc tâm lý và sự sẵn sàng nỗ lực thêm của nhân viên nhằm đạt được các sứ mệnh của tổ chức (Miller & Lee, 2001). Đa số nhân viên luôn tìm hiểu về tổ chức và công việc trước khi chấp nhận đề nghị gia nhập vào tổ chức, nói cách khác nhân viên đã tự cam kết với tổ chức trước khi chính thức làm việc cho tổ chức, do vậy những nhân viên này sẽ dễ dàng hài lòng với công việc hơn. Cam kết với tổ chức hình thành nên tâm lý sẵn sàng nỗ lực thêm hoặc cống hiến hơn vì tổ chức, vì vậy mà nhân viên có thể bỏ qua cảm xúc tiêu cực. Cam kết với tổ chức có sự tác động tích cực tới hài lòng công việc (Knights & Kennedy, 2005). Quá trình tìm hiểu tổ chức và công việc sẽ giúp nhân viên tăng sự hiểu biết, khi nhân viên có cam kết với tổ chức thì họ dễ dàng chấp thuận hợp đồng tâm lý với tổ chức.

Hợp đồng tâm lý (Psychological Contract, PC) bao gồm niềm tin của cá nhân về các điều khoản, các điều kiện của thỏa thuận trao đổi giữa họ và tổ chức của họ (Rousseau, 1995). Hợp

đồng tâm lý quan hệ xây dựng quan hệ lâu dài giữa tổ chức với nhân viên (Rousseau, 1995), thế nên nhân viên có hợp đồng tâm lý quan hệ cho thấy mức độ của cam kết với tổ chức cao hơn nhiều (McDonald & Makin, 2000) và cam kết với tổ chức có sự tác động tích cực tới hợp đồng tâm lý (Pradhan & ctg., 2017). Theo Tanwar và Prasad (2016) thì hài lòng công việc và hợp đồng tâm lý, giúp đạt được tỷ lệ duy trì nhân viên cao. Trọng tâm chính của hợp đồng tâm lý là nhằm tác động tới ý định nhân viên ở lại (De Vos & Meganck, 2009), hợp đồng tâm lý có ảnh hưởng tích cực tới khả năng duy trì nhân viên (Nayak, Jena, & Patnaik, 2021; Tanwar & Prasad, 2016). Do vậy, giả thuyết H3, H4 và H5 như sau:

H3: Cam kết với tổ chức tác động tích cực đến hài lòng công việc

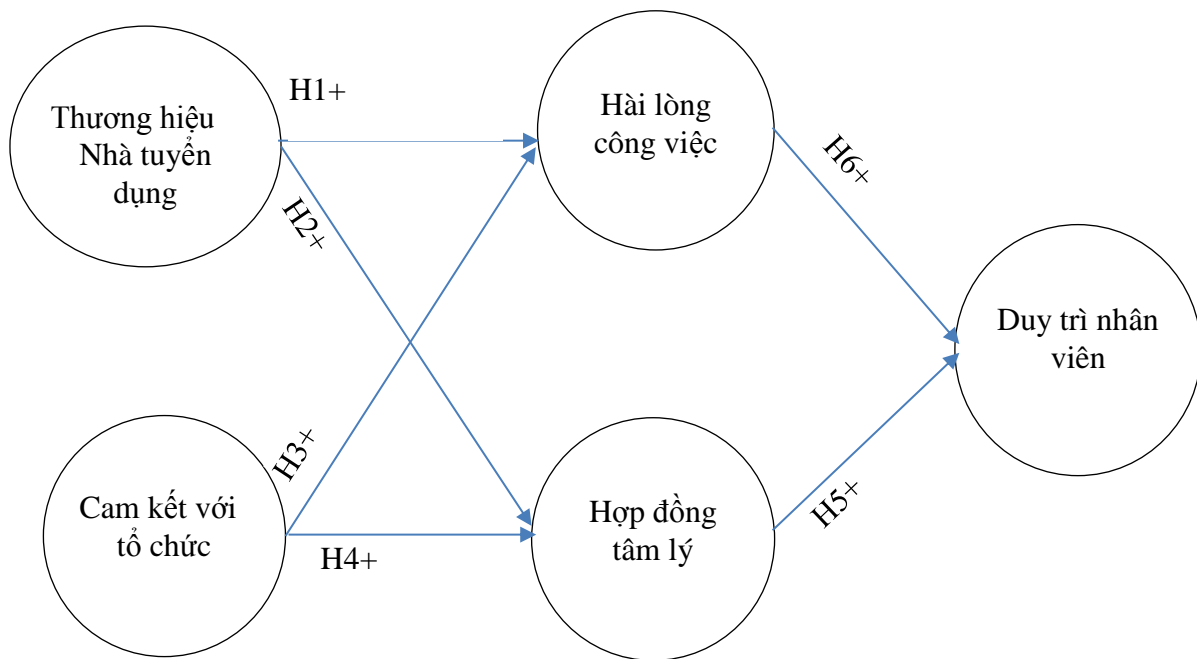
H4: Cam kết với tổ chức tác động tích cực đến hợp đồng tâm lý

H5: Hợp đồng tâm lý tác động tích cực đến duy trì nhân viên

2.2.4. Hài lòng công việc

Hài lòng công việc (Job Satisfaction, JS) là cảm nhận của nhân viên về những gì họ nhận thấy, trải nghiệm trong công việc có thể tích cực hoặc tiêu cực, kết cục tất cả những yếu tố này tạo nên sự hài lòng của nhân viên tại doanh nghiệp (Anis, Khan, & Humayoun, 2011). Hài lòng công việc có liên quan tích cực tới ý định ở lại (Westlund & Hannon, 2008), ý định ở lại đã được xác định là một trong số yếu tố dự đoán mạnh nhất về khả năng duy trì nhân viên (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Nếu nhân viên hài lòng công việc thì sẽ có ý định phục vụ doanh nghiệp trong thời gian dài hơn (Osteraker, 1999; Westlund & Hannon, 2008), hài lòng công việc có tác động tích cực tới duy trì nhân viên (Anis & ctg., 2011). Do vậy, giả thuyết H6 như sau:

H6: Hài lòng công việc tác động tích cực đến duy trì nhân viên



Hình 1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Các biến quan sát sử dụng để đo lường các khái niệm nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước được công bố trên các tạp chí khoa học uy tín. Nhằm bảo đảm tính nhất quán giữa bản tiếng Việt và tiếng Anh, các bảng hỏi được dịch bởi hai chuyên gia ngôn ngữ thực hiện độc lập. Nhóm nghiên cứu tiến hành thảo luận nhóm cùng 05 chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự (02 Giám đốc Nhân sự, 03 Trưởng phòng Hành chính - Nhân sự). Kết quả thống nhất về bản dịch thang đo và việc kế thừa, điều chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Cụ thể: 05 biến quan sát (điều chỉnh từ Kissel & Büttgen, 2015) dùng đo lường biến thương hiệu nhà tuyển, 06 biến quan sát (kế thừa từ Tanwar, 2016) dùng đo lường biến cam kết với tổ chức, 04 biến quan sát (kế thừa từ Cho, Rutherford, & Park, 2013) dùng đo lường biến hài lòng công việc, 05 biến quan sát (điều chỉnh từ Raja & ctg., 2004) dùng đo lường biến hợp đồng tâm lý và 06 biến quan sát (điều chỉnh từ Kyndt, Dochy, Michielsent, & Moeyaert, 2009) dùng đo lường biến duy trì nhân viên. Các thang đo đều sử dụng thang Likert 5 điểm từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

3.2. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện với hình thức khảo sát trực tuyến. Hiện nay, TP.HCM có số doanh nghiệp đang hoạt động cao nhất cả nước với 239,623 doanh nghiệp, chiếm 31.6% (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2020). Do vậy, TP.HCM được chọn để thực hiện khảo sát thu thập dữ liệu cho nghiên cứu. Cuộc khảo sát sơ bộ vào tháng 03/2021 với 30 đáp viên đang là học viên hệ cao học tại Đại học Kinh tế TP.HCM (hiện là nhân viên đang làm việc cho các doanh nghiệp Việt Nam tại TP.HCM) nhằm xem người tham gia vào khảo sát có hiểu câu hỏi, thời gian hoàn thành bảng câu hỏi, tiếp nhận các góp ý, sẵn sàng chỉnh sửa. Tiếp theo, cuộc khảo sát chính thức đã được tiến hành từ tháng 04/2021 tới tháng 07/2021, bảng câu hỏi theo link khảo sát gửi qua các kênh (Email, Zalo, Forum, LinkedIn, Facebook) tới nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp Việt Nam ở TP.HCM. Kết quả thu về 303 phiếu hợp lệ. Trong 303 phiếu trả lời thì nhân viên nữ là 165 (chiếm 54.5%), phần lớn có độ tuổi chủ yếu là từ 25 đến 39 (chiếm 84.2%), các nhân viên chủ yếu làm việc trong các doanh nghiệp tư nhân (chiếm 66.3%) và doanh nghiệp vừa và nhỏ (chiếm 58.4%).

3.3. Kỹ thuật và phần mềm xử lý dữ liệu

Bài viết sử dụng các chỉ số Alpha, độ tin cậy tổng hợp, hệ số tải nhân tố, phương sai trích trung bình để đánh giá về chất lượng thang đo, mô hình PLS-SEM để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Đồng thời, phần mềm SmartPLS 3.2.7 được sử dụng để phân tích dữ liệu vì PLS-SEM giải thích các mối quan hệ giữa các cấu trúc, đo lường dựa trên tổng phương sai và không có sự thiên vị kích cỡ mẫu lớn (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định thang đo

Bài báo đánh giá về độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Alpha và độ tin cậy tổng hợp. Giá trị Alpha thuộc khoảng từ 0.874 đến 0.918; giá trị độ tin cậy tổng hợp thuộc khoảng từ 0.908 đến 0.948. Bài báo đánh giá tính hội tụ của thang đo thông qua hệ số tải nhân tố cùng phương sai trích trung bình. Hệ số tải nhân tố có giá trị thuộc khoảng từ 0.752 đến 0.931. Phương sai trích trung bình có giá trị lớn hơn 0.5. Kết quả được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1

Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Thang đo		Hệ số tải nhân tố	Alpha	PC	AVE
Thương hiệu nhà tuyển (EB)	EB1	0.816	0.889	0.919	0.693
	EB2	0.793			
	EB3	0.824			
	EB4	0.855			
	EB5	0.872			
Cam kết với tổ chức (OC)	OC2	0.752	0.874	0.908	0.663
	OC3	0.803			
	OC4	0.862			
	OC5	0.821			
	OC6	0.829			
Hài lòng công việc (JS)	JS1	0.932	0.918	0.948	0.860
	JS2	0.919			
	JS4	0.931			
Hợp đồng tâm lý (PC)	PC1	0.819	0.888	0.918	0.692
	PC2	0.763			
	PC3	0.859			
	PC4	0.859			
	PC5	0.816			
Duy trì nhân viên (ER)	ER1	0.904	0.896	0.928	0.762
	ER3	0.878			
	ER4	0.878			
	ER5	0.831			

Nguồn: Kết quả khảo sát (2021)

Kết quả ở Bảng 2, các cặp tương quan giữa các biến trong mô hình thỏa mãn tiêu chí về tỷ số Heterotrait-Monotrait (HTMT) < 0.90 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019), như vậy các biến nghiên cứu đạt giá trị phân biệt.

Bảng 2

Tỷ số Heterotrait-Monotrait (HTMT) các biến nghiên cứu

	EB	ER	JS	OC	PC
EB					
ER	0.843				
JS	0.877	0.838			
OC	0.500	0.582	0.567		
PC	0.881	0.823	0.861	0.553	

Nguồn: Kết quả khảo sát (2021)

4.2. Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

4.2.1. Kết quả kiểm định mô hình

Kết quả tại Bảng 3 và Bảng 4: các chỉ số đều đạt các yêu cầu. Cụ thể: giá trị SRMR = 0.068; các hệ số VIF < 3. Giá trị R² từ 0.635 đến 0.664. Giá trị Q² từ 0.634 đến 0.552.

Độ trễ tối ưu được lựa chọn dựa theo tiêu chuẩn AIC, SIC hay HQ. Đề tài ước lượng mô hình ARDL bằng phần mềm EVIEWS với độ trễ tối ưu được lựa chọn theo tiêu chuẩn AIC. Theo Hình 1 độ trễ tối ưu được lựa chọn là (ARDL 1, 0, 2, 2, 0).

Bảng 3

Hệ số VIF

2	EB	ER	JS	OC	PC
EB			1.265		1.265
ER					
JS		2.943			
OC			1.265		1.265
PC		2.943			

Nguồn: Kết quả khảo sát (2021)

Bảng 4

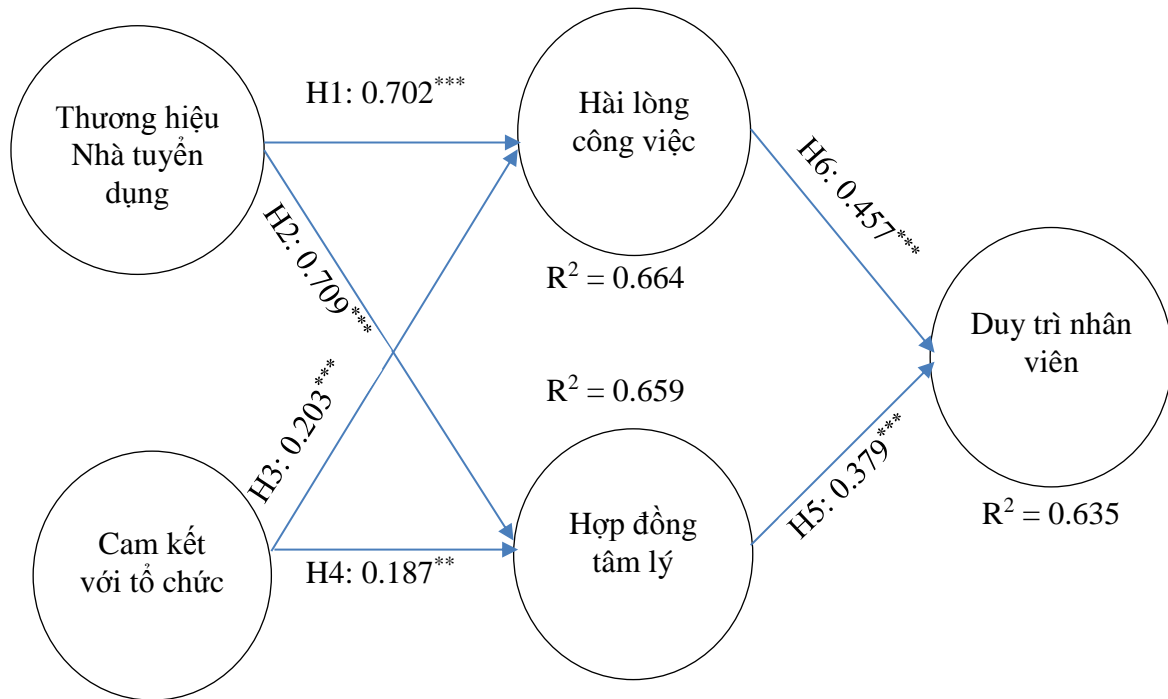
Giá trị R² và Q²

	R ²	Mức độ giải thích	Q ²	Khả năng dự đoán
ER	0.635	Đáng kể	0.464	Trung bình
JS	0.664	Đáng kể	0.552	Lớn
PC	0.659	Đáng kể	0.434	Trung bình

Nguồn: Kết quả khảo sát (2021)

4.2.2. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Thực hiện việc kiểm định Bootstrapping theo mặc định của SmartPLS 3.2.7, kết quả tại Hình 2 và Bảng 5: 06 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.



Ghi chú: mức ý nghĩa * là 10%, ** là 5%, *** là 1%.

Hình 2. Kết quả phân tích mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Bảng 5

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Hệ số tác động	Độ lệch chuẩn	Giá trị p	Kết luận
EB -> JS	0.702	0.042	0.000	Chấp nhận
EB -> PC	0.709	0.048	0.000	Chấp nhận
OC-> JS	0.203	0.052	0.000	Chấp nhận
OC-> PC	0.187	0.062	0.003	Chấp nhận
PC -> ER	0.379	0.062	0.000	Chấp nhận
JS -> ER	0.457	0.061	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả khảo sát (2021)

Kết quả kiểm định ở Bảng 5 cho thấy, EB có tác động rất mạnh đến JS ($\beta = 0.702$) và PC ($\beta = 0.709$), OC có tác động yếu đến JS ($\beta = 0.203$) và PC ($\beta = 0.187$). PC có tác động mạnh đến ER ($\beta = 0.379$), JS có tác động mạnh đến ER ($\beta = 0.457$).

4.3. Kiểm định khác biệt

Kết quả cho thấy: Nữ (Mean = 3.41) làm việc tại các doanh nghiệp lớn (Mean = 3.46) thì có duy trì cao hơn so với Nam (Mean = 3.15) và làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa (Mean = 3.09) với mức sig < 0.05.

4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy quan hệ tương quan giữa các biến đều có p-value < 0.05 nên cả 06 giả thuyết đều được chấp nhận. Tác động gián tiếp EB-JS-ER có p-values bằng 0.000 < 0.05

với $\beta = 0.321$; EB-PC-ER có p-values bằng $0.000 < 0.05$ với $\beta = 0.269$. Tác động gián tiếp OC-JS-ER có p-values bằng $0.001 < 0.05$ với $\beta = 0.093$; OC-PC-ER có p-values bằng $0.004 < 0.05$ với $\beta = 0.071$. Như vậy, mô hình có biến trung gian JS, PC và tác động gián tiếp lên ER của EB cao hơn OC. Tổng hiệu quả (trực tiếp và gián tiếp) của EB tác động lên ER ($\beta = 0.590$), OC tác động lên ER ($\beta = 0.164$). EB là một gói lợi ích bao gồm: chức năng, kinh tế, tâm lý (Ambler & Barrow, 1996), nhân viên nhận được nhiều các lợi ích từ EB thì sẽ tăng sự hài lòng và thêm tin tưởng công ty thực hiện lời hứa, dẫn tới tỉ lệ ER sẽ tăng lên. Bên cạnh, khi có sự cam kết tình cảm hay công việc thì nhân viên sẽ có thêm sự hài lòng cùng niềm tin với công ty, góp phần tăng thêm tỉ lệ ER.

Kết quả nghiên cứu EB tác động lên JS ($\beta = 0.702$) là thấp hơn so với Kaur, Malhotra, và Sharma (2020) bằng ($\beta = 0.76$), nhưng cao hơn Chiu và cộng sự (2020) bằng ($\beta = 0.40$); EB tác động lên PC ($\beta = 0.709$) là minh chứng cho Tanwar và Prasad (2016) và Ruchika và Prasad (2019); OC tác động lên JS ($\beta = 0.203$) là thấp hơn so với Vandenberg và Lance (1992) bằng ($\beta = 0.253$); OC tác động lên PC ($\beta = 0.187$) là thấp hơn so với Pradhan và cộng sự (2017) bằng ($\beta = 0.610$); PC tác động lên ER ($\beta = 0.379$) là bằng so với Nayak và cộng sự (2020) bằng ($\beta = 0.37$); JS tác động lên ER ($\beta = 0.457$) là cao hơn so với Anis và cộng sự (2011) bằng ($\beta = 0.201$).

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Như vậy, EB có tầm quan trọng đối với ER cao hơn OC đối với ER, sự ảnh hưởng của OC tới ER yếu hơn. Thương hiệu nhà tuyển dụng (EB) và cam kết với tổ chức (OC) có sự tác động tích cực tới duy trì nhân viên (ER) thông qua hài lòng công việc (JS), hợp đồng tâm lý (PC). Khi nhân viên hài lòng với công việc thì họ sẽ có ý định phục vụ doanh nghiệp một thời gian dài hơn, sự hài lòng và duy trì nhân viên là những yếu tố quan trọng cho sự thành công của một doanh nghiệp (Osteraker, 1999), bên cạnh khi nhân viên nhận thấy doanh nghiệp thực hiện đúng đủ hợp đồng tâm lý (những gì như đã hứa) thì nhân viên cũng sẽ có ý định ở lại làm việc lâu dài cho doanh nghiệp (De Vos & Meganck, 2009). Thật vậy, hài lòng công việc và hợp đồng tâm lý, giúp đạt được tỷ lệ duy trì nhân viên cao (Tanwar & Prasad, 2016) và tại nghiên cứu này sự tác động của hài lòng công việc cao hơn so với hợp đồng tâm lý tác động lên việc duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam.

Bên cạnh, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai giới tính (nam, nữ) và quy mô doanh nghiệp (doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp SME) đối với việc duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam.

5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu mang tới sự hiểu biết thêm cho các nhà quản lý tại doanh nghiệp Việt Nam về tầm quan trọng của EB cùng sự góp mặt của OC đối với việc duy trì nhân viên, từ đó có chính sách đầu tư về EB hay chương trình duy trì nhân viên hiệu quả. Tanwar và Prasad (2016) có dẫn chứng rằng 38% các công ty được khảo sát đã sử dụng tỉ lệ duy trì nhân viên (retention rate) để đo lường lợi tức đầu tư (ROI) về EB. Ngày nay, EB trở nên đặc biệt phù hợp trong bối cảnh kinh doanh do thực tế là rất khó tìm được những nhân viên có năng lực cao và đồng thời lại trung thành (Michaels & ctg., 2001). Trường hợp doanh nghiệp trải qua một sự thay đổi chiến lược, thay đổi quyền sở hữu, mua lại hoặc sáp nhập (M&A), điều cần thiết là thông điệp của thương hiệu nhà tuyển dụng bên trong và bên ngoài được truyền thông tới nhân viên phải là sự thật và thực tế (Backhaus, 2016).

Trên quan điểm lý thuyết EE xem nhân viên là khách hàng nội bộ (Cardy & ctg., 2007; Cardy & Lengnick-Hall, 2011), việc duy trì nhân viên cần dựa vào cơ sở giá trị đóng góp và có

chọn lọc. Điều có sự tác động dương đến duy trì nhân viên, tùy vào đặc thù của doanh nghiệp mà các nhà quản lý sẽ tập trung vào một và/hoặc cả hai yếu tố là hợp đồng tâm lý và hài lòng công việc. Trường hợp việc tăng thêm hài lòng công việc gặp khó khăn thì doanh nghiệp có thể cải thiện việc duy trì nhân viên thông qua yếu tố hợp đồng tâm lý, bởi vì khi có hài lòng công việc thấp thì nhân viên chưa hẳn sẽ rời bỏ ngay doanh nghiệp nhưng việc vi phạm hợp đồng tâm lý thì sẽ dẫn tới hài lòng công việc thấp hơn và nhân viên có ý định nghỉ việc tăng lên (Zhao & ctg., 2007).

Theo quan điểm lý thuyết RBV, bản thân nguồn nhân lực không chỉ là một dạng tài sản đặc biệt mà còn có thể mang về và/hoặc chuyển hóa những nguồn lực khác của doanh nghiệp thành loại tài sản có đặc điểm VRIN tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 1991). Do vậy, việc duy trì nhân viên là rất quan trọng đối với các công ty liên quan đến sự thành công (Backhaus & Tikoo, 2004). Duy trì nhân viên nữ đối với doanh nghiệp SMEs sẽ tạo sự ổn định, có hiệu quả cao hơn so với duy trì nhân viên nam. Sự sẵn sàng duy trì nhân viên là yếu tố quan trọng thể hiện khả năng của doanh nghiệp trong việc đáp ứng hiệu quả nhu cầu thị trường và duy trì lòng trung thành của khách hàng, từ đây dẫn tới thành công cho doanh nghiệp (Bloemer & Odekerken-Schroder, 2006).

5.3. Hạn chế

Nghiên cứu có một số hạn chế nhất định như mới tập trung khảo sát nhân viên làm việc trong doanh nghiệp Việt Nam tại TP.HCM, phương pháp lấy mẫu thuận tiện và chưa xem xét tới vai trò của truyền thông xã hội (social media) đối với doanh nghiệp Việt Nam trong việc duy trì nhân viên.

Tài liệu tham khảo

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Anis, A., Khan, M. A., & Humayoun, A. A. (2011). Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316-7324.
- Anphabe. (2018). *Báo cáo khảo sát nơi làm việc tốt nhất Việt Nam (2018) [Vietnam's best workplace survey report (2018)]*. Truy cập ngày 13/07/2021 tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Anphabe website: <https://www.anphabe.com/survey-report>
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bloemer, J., & Odekerken-Schroder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2020). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2020 [Vietnamese Enterprises white book 2020]*. Truy cập ngày 13/07/2021 tại <http://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=46136&idcm=37>
- Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213-217.
- Cardy, R. L., Miller, J. S., & Ellis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.
- Chiu, J. L., Fajardo, J. J., Lopez, P. N., & Miranda, J. L. F. (2020). The effect of employer branding on turnover intention and employee satisfaction of the utility industry in the Philippines. *Management Review: An International Journal*, 15(2), 53-76.
- Cho, Y. N., Rutherford, B. N., & Park, J. (2013). Emotional labor's impact in a retail environment. *Journal of Business Research*, 66(11), 2338-2345.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: The effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), Article 44.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122-131.
- Kissel, P., & Buttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777.
- Knights, J., & Kennedy, B. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied Human Resource Management Research*, 10(2), 57-72.

- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of short-term staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: Commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163-189.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-10.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person-organization fit as mediators. *SAGE Open*, 10(2), Article 2158244020924694.
- Osteraker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 11(2), 73-77.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Pradhan, S. (2017). Role of psychological contract between organisational commitment and employee retention: Findings from Indian manufacturing industries. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(1), 18-36.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Ruchika & Prasad, A. (2019). Untapped relationship between employer branding, anticipatory psychological contract and intent to join. *Global Business Review*, 20(1), 194-213.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Tanwar, K. (2016). The effect of employer brand dimensions on organisational commitment: Evidence from Indian IT industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 12(3/4), 282-290.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17, 186S-206S.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1-15.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

