



PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

ThS. Dương Công Hiếu

Tòa án nhân dân huyện Long Điền, Bà Rịa Vũng Tàu

ThS. Nguyễn Thị Hồng Hảo

Công ty TNHH Đầu tư giáo dục Vạn Thành Công

Tóm tắt

Ở Việt Nam vấn đề làm sao giữ chân được nhân viên là một vấn đề khá là nan giải cho các nhà quản lý tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là sau khi Việt Nam trải qua đại dịch Covid 19, các doanh nghiệp trong nước có nhu cầu nổi lại hoạt động kinh doanh sản xuất thì ngoài việc rất cần nguồn nhân lực có chất lượng cao, thì còn phải biết cách làm thế nào để giữ chân được những nhân viên có năng lực để tránh việc bị chảy máu chất xám, đây là vấn đề cấp thiết của các doanh nghiệp.

Như vậy, vấn đề đặt ra là các doanh nghiệp cần phải nhận dạng, xem xét, đánh giá đúng các nhân tố có ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên, dựa trên cơ sở đó doanh nghiệp sẽ có những hướng đi phù hợp trong công tác quản trị nguồn nhân lực, nhằm có những động thái tích cực để giữ chân những nhân tài cho doanh nghiệp tránh hiện tượng chảy máu chất xám trong tương lai. Bài viết được thực hiện với cỡ mẫu là 220 nhân viên hiện đang công tác tại Công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích Quận Phú Nhuận, được tiến hành qua 2 giai đoạn là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức để ra một số kiến nghị giúp cho các nhà quản lý có thể điều chỉnh lại các chính sách quản trị tại công ty của mình cho phù hợp và hướng đến mục đích có được những nhân viên trung thành với tổ chức.

Từ khóa: lòng trung thành, lòng trung thành của nhân viên, quản trị nhân lực.

1. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Qua các nghiên cứu có liên quan về lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức thì có nhiều tác giả đề cập đến nhiều khía cạnh, nhiều thành phần khác nhau có tác động đến lòng trung thành của nhân viên. So sánh giữa các mô hình cho thấy mô hình của J.K Eskildsen, A.H.Westlund và Kai Kristensen (2004) đề cập khá đầy đủ về các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

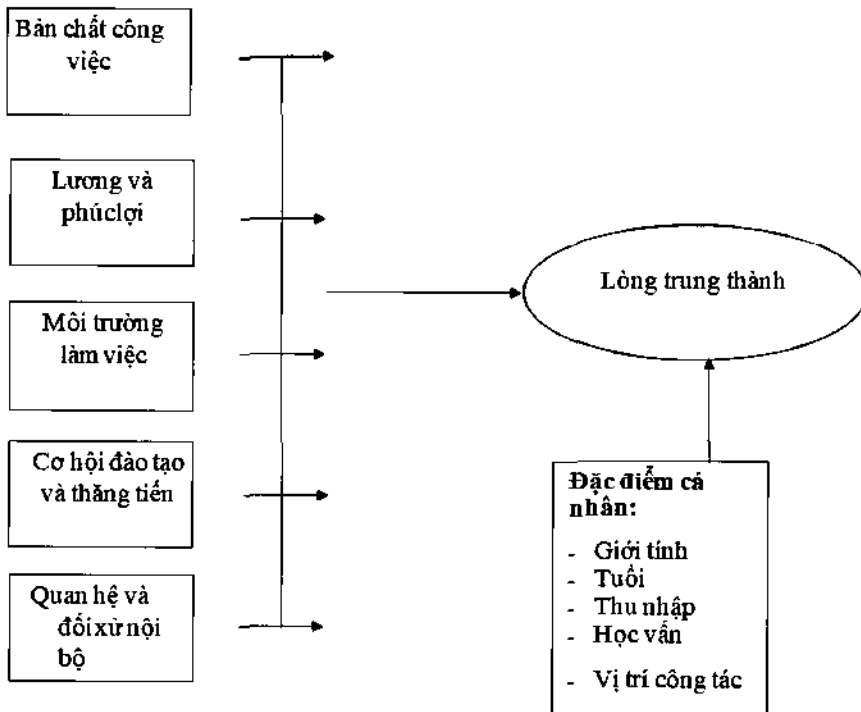
Tác giả nhận định mô hình nghiên cứu lòng trung thành của nhân viên của J.K Eskildsen, A.H.Westlund và Kai Kristensen (2004) rất phù hợp với với điều kiện của các NHTM tại Việt Nam. Vì vậy, sau khi tập hợp các ý kiến của một số nhân viên và lãnh đạo ngân hàng, đồng thời dựa vào mô hình nghiên cứu của các tác giả J.K Eskildsen, A.H.Westlund và

Kai Kristensen (2004), tác giả điều chỉnh bổ sung thêm nhân tố bản chất công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến để phù hợp với điều kiện của các NHTM tại Việt Nam.

Về nhân tố cơ hội đào tạo và thăng tiến, Dr. Ahmad Ismail Al-Ma'ani (2013), Vũ Khắc Đạt (2008), Trần Thị Kim Dung (2005) đều nhận định rằng nhân tố cơ hội đào tạo và thăng tiến là quan trọng.

Nhân tố bản chất công việc thì được Vũ Khắc Đạt đề cập là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Đồng thời tác giả gộp 3 nhân tố sự cộng tác của đồng nghiệp, công tác quản lý và sự hợp tác từ cấp trên thành 1 nhân tố quan hệ và đối xử nội bộ vì theo ý kiến của một số nhân viên và lãnh đạo ngân hàng thì 3 nhân tố này có nhiều điểm trùng lặp và đều nói đến mối quan hệ và đối xử trong nội bộ công ty.

Như vậy đề tài này tập trung nghiên cứu năm nhân tố sau: bản chất công việc, lương và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ đồng nghiệp, cơ hội đào tạo và thăng tiến và quan hệ và đối xử nội bộ có ảnh hưởng như thế nào đến lòng trung thành của nhân viên. Mô hình nghiên cứu đề nghị như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề nghị

Trong mô hình này, biến phụ thuộc là Y - Lòng trung thành. Các biến độc lập lần lượt là: X_1 - Bản chất công việc, X_2 - Lương và phúc lợi, X_3 - Môi trường làm việc, X_4 - Cơ hội đào tạo và thăng tiến, X_5 - Quan hệ và đối xử nội bộ.

Mô hình hồi quy được viết như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Các giả thuyết của mô hình:

H₁: Bản chất công việc phù hợp làm cho nhân viên trung thành với công ty hơn. H₂: Lương và phúc lợi cao sẽ làm cho nhân viên trung thành với công ty hơn.

H₃: Môi trường làm việc chuyên nghiệp làm cho nhân viên trung thành với công ty hơn.

H₄: Cơ hội đào tạo và thăng tiến làm cho nhân viên trung thành với công ty hơn.

H₅: Quan hệ và đối xử nội bộ tốt sẽ làm nhân viên trung thành với công ty hơn.

2. Kết quả nghiên cứu và nhận xét

Đo lường mức độ trung thành của nhân viên làm việc tại công ty được thực hiện dựa trên 5 nhân tố thành phần công việc (bản chất công việc, lương và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, quan hệ và đối xử nội bộ). Qua quá trình kiểm định mô hình, các giả thuyết cho thấy rằng các nhân tố như lương và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ có mối quan hệ tuyến tính với lòng trung thành của nhân viên, trong đó nhân tố lương và phúc lợi tác động mạnh nhất đến lòng trung thành của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ trung thành của các nhân viên đang làm việc tại công ty có giá trị là 3.23 đến 3.49 lớn hơn mức trung bình trong thang đo Likert 5 nhưng cũng không cao và chưa đạt đến giá trị đồng ý = 4 trong bảng câu hỏi khảo sát.

Trong giai đoạn thị trường tài chính có nhiều biến động và thị trường có chiều hướng tiếp tục đi xuống như hiện nay, thì nhân tố lương và phúc lợi là nhân tố ảnh hưởng lớn nhất đến lòng trung thành của nhân viên. Ngoài ra nhân tố môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ cũng ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành của nhân viên.

Như vậy, để có được lòng trung thành của nhân viên, trong chính sách nhân sự lãnh đạo đơn vị cần đặt trọng tâm vào 3 nhân tố: lương

và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ.

Ngoài các nhân tố về thành phần công việc, lòng trung thành của nhân viên cũng phụ thuộc vào các nhân tố đặc điểm cá nhân như giới tính, độ tuổi, thu nhập trung bình, trình độ học vấn và vị trí công tác lên lòng trung thành, lương và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ. Theo các bảng so sánh mức độ cảm nhận trung bình về các nhân tố theo đặc điểm cá nhân ta thấy một số sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng khác nhau.

Về giới tính thì nam và nữ đều bày tỏ thái độ phân vân về mức độ trung thành của mình với công ty, đặc biệt là nữ giới họ cảm thấy không trả lương và phúc lợi thỏa đáng như nam giới. Đây thực sự là điều mà các nhà quản trị nên chú ý khi đưa ra các chính sách lương và phúc lợi cho công bằng. Còn các nhân tố khác như môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ thì không thấy sự khác biệt giữa nam và nữ.

Về độ tuổi thì luôn thấy nhân viên với độ tuổi trung bình trên 30 có mức độ đánh giá cao hơn nhân viên với độ tuổi trung bình dưới 30 về tất cả các nhân tố như lương và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ đặc biệt là lòng trung thành. Từ đây chúng ta thấy rằng nhân viên cao tuổi thường gắn kết với ngân hàng hơn nhóm nhân viên trẻ. Điều này xảy ra là do tâm lý của người lao động về mức độ an toàn, ổn định trong công việc: những nhân viên trẻ luôn có tâm lý tìm kiếm cho mình một vị trí, một công việc tốt hơn vì thế, nếu thấy môi trường công ty không đáp ứng được là họ sẵn sàng từ bỏ công việc hiện tại. Do đó các nhà quản trị cần có sự quan tâm đúng mức đến các nhân viên trẻ, và có các chính sách phù hợp với đội ngũ nhân viên trẻ của mình.

Về thu nhập trung bình hàng tháng của nhân viên thì cũng tương tự như trên, nhân viên có thu nhập trung bình một tháng trên 10 triệu luôn có mức độ đánh giá cao hơn nhân viên có thu nhập trung bình một tháng dưới 10 triệu về tất cả các nhân tố. Điều đó cho thấy thu nhập vẫn có tầm quan trọng vô cùng to lớn, trong tình hình thị trường biến động như hiện nay mặc dù rất khó khăn nhưng các nhà quản trị cũng nên đưa ra các chính sách thích hợp để đảm bảo thu nhập của nhân viên có đủ để trang trải cuộc sống, từ đó nhân viên mới có thể an tâm công tác.

Về trình độ học vấn của nhân viên, từ kết quả nghiên cứu thấy rằng nhân viên có trình độ đại học trở xuống luôn có mức độ đánh giá cao hơn nhân viên có trình độ từ trên đại học về các nhân tố như lòng trung thành, lương và phúc lợi, quan hệ và đối xử nội bộ, nhưng lại không có sự khác biệt về môi trường làm việc. Từ đây có thể thấy rằng trình độ càng cao lòng trung thành của nhân viên càng giảm. Những nhân viên có trình độ cao có nhiều cơ hội tiếp cận thông tin về thị trường lao động và được sự săn đón nhiệt tình từ các công ty khác. Cộng với khả năng thích ứng cao với công việc hiện có, họ có nhiều cơ hội để lựa chọn cho mình một công việc thích hợp nhất.

Về vị trí công việc của nhân viên, cán bộ quản lý luôn có mức độ đánh giá cao hơn nhân viên về tất cả các nhân tố như lòng trung thành, lương và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ. Điều đó cho ta thấy rằng nhân viên có chức vụ càng cao càng có xu hướng trung thành với ngân hàng hơn. Do đó các nhà quản lý nên có các chính sách để bạt, thăng tiến cho công bằng, minh bạch.

3. Khuyến nghị chính sách

Theo kết quả nghiên cứu, chúng ta đã nhận dạng được những nhân tố ảnh hưởng lòng trung thành của nhân viên đó là: lương và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ. Dựa vào kết quả này, có một số kiến nghị nhằm mục đích nâng cao hiệu quả trong công tác quản trị nhân sự.

Hàm ý quản trị về lương và phúc lợi

Thứ nhất, nhà quản lý phải cải thiện chính sách tiền lương vì theo kết quả của đề tài nghiên cứu thì lương và phúc lợi là nhân tố tác động mạnh nhất đến lòng trung thành của nhân viên (hệ số Beta = 0.543). Hơn nữa, theo đánh giá của người lao động về lương và phúc lợi chưa cao chỉ ở mức trung bình (Mean = 3.299). Với môi trường cạnh tranh về nguồn nhân lực ngày càng gay gắt, nếu doanh nghiệp không có hệ thống lương, hợp lý và cạnh tranh thì rất khó thu hút và giữ được nhân viên giỏi, thậm chí có thể triệt tiêu động lực làm việc của nhân viên. Hệ thống lương không khoa học sẽ dẫn tới tình trạng quỹ lương tăng nhưng mục tiêu kinh doanh thì vẫn không đạt. Cho nên nhà quản lý công ty nên xây dựng một hệ thống lương hợp lý và cạnh tranh, tùy vào loại hình hoạt động của doanh nghiệp mà có kế hoạch khảo sát, phân tích và xác định mức thu nhập cho phù hợp. Việc phân phối thu nhập phải gắn với tính chất và mức độ phức tạp của công việc. Tiền lương phải gắn liền với sự phát triển kinh tế và mức sống của người lao động. Do đó hàng năm doanh nghiệp cần xem xét đánh giá để điều chỉnh mức lương cho hợp lý và phải hướng đến cải thiện cuộc sống của người lao động.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống lương

công bằng, đồng nhất và rõ ràng, tránh tình trạng trong cùng một công ty mà chế độ dành cho người mới vào khác hoàn toàn với người cũ, dành cho nam khác nữ, tạo nên hai hệ thống lương. Trong bất cứ giai đoạn kinh tế nào và trong bất cứ doanh nghiệp nào, một hệ thống lương rõ ràng, khoa học và công bằng vẫn là một công cụ tiên phong động viên nhân viên, giữ và thu hút nhân tài. Công bằng thể hiện ở sự công bằng nhóm, công bằng cá nhân với những hoàn cảnh công việc như nhau. Hệ thống lương thiếu công bằng nội bộ, chưa phản ánh đúng với mức độ đóng góp của nhân viên cho tổ chức, do đó không thể hiện được vai trò là đòn bẩy kích thích nhân viên làm việc. Chính điều này gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp đã quen với hình thức trả lương theo cấp bậc, trình độ, thâm niên. Doanh nghiệp cần phải thực hiện việc đánh giá nhân viên một cách chính xác, khoa học trả lương theo năng lực và hiệu quả làm việc gắn liền với điều kiện và hoàn cảnh hoàn thành công việc cụ thể. Về mặt tâm lý, nhân viên luôn so sánh kết quả làm việc của mình với thu nhập của người khác, do đó việc trả lương không công bằng sẽ tạo cho họ cảm giác không hài lòng và họ sẽ không trung thành với tổ chức.

Thứ hai, ngoài tiền lương, doanh nghiệp cần hoàn thiện chính sách phúc lợi nhằm đảm bảo nhân viên an tâm làm việc và tiếp tục cống hiến lâu dài cho công ty. Nhà quản lý nên xem xét và đánh giá lại chế độ thưởng, phụ cấp và cho phù hợp với điều kiện của công ty và tình hình kinh tế của thị trường nhằm mục tiêu có thể đảm bảo được cuộc sống của người nhân viên. Cụ thể là:

Hàng tháng, căn cứ vào kết quả làm việc của nhân viên, doanh

Để có được lòng trung thành của nhân viên, trong chính sách nhân sự lãnh đạo đơn vị cần đặt trọng tâm vào 3 nhân tố: lương và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ.

Ngoài các nhân tố về thành phần công việc, lòng trung thành của nhân viên cũng phụ thuộc vào các nhân tố đặc điểm cá nhân như giới tính, độ tuổi, thu nhập trung bình, trình độ học vấn và vị trí công tác lên lòng trung thành, lương và phúc lợi, môi trường làm việc, quan hệ và đối xử nội bộ. Theo các bảng so sánh mức độ cảm nhận trung bình về các nhân tố theo đặc điểm cá nhân ta thấy một số sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng khác nhau.

Doanh nghiệp có chính sách khen thưởng đối với các tập thể hoặc cá nhân có thành tích xuất sắc, phần thưởng được tính và trả ngay vào lương tháng đó của nhân viên. Ngoài ra, vào cuối mỗi năm tài chính, căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp sẽ có chính sách khen thưởng thành tích dựa trên mức độ hoàn thành chỉ tiêu cá nhân trong đánh giá định kỳ hàng tháng. Mức thưởng này sẽ được quy định cụ thể, chi tiết và công bằng cho từng cấp độ nhân viên.

Doanh nghiệp cần có các khoản phụ cấp như: phụ cấp ăn trưa, phụ cấp làm thêm giờ, phụ cấp đi công tác,... Ngoài ra, tùy theo vị trí công việc hoặc cấp bậc, nhân viên còn được hưởng các khoản phụ cấp khác như: điện thoại di động, phụ cấp trách nhiệm, công tác phí...

Doanh nghiệp cần có các phúc lợi của công ty như: sinh nhật, tang ma, cưới hỏi, đau bệnh, tặng quà cho nhân viên các ngày lễ lớn trong năm, quà khuyến học cho các cháu thiếu nhi vào cuối năm học, vào các dịp Quốc tế thiếu nhi, Rằm Trung Thu... và các chính sách phúc lợi khác như cho vay ưu đãi đối với cán bộ, nhân viên, hỗ trợ mua nhà, thưởng cổ phiếu.....

Hàm ý quản trị về môi trường làm việc

Doanh nghiệp cần phải cung cấp cho nhân viên môi trường làm việc lý tưởng cùng những phương tiện thích hợp chẳng hạn như: môi trường làm việc thoáng mát, sạch đẹp, nhiệt độ ánh sáng phù hợp.... Doanh nghiệp cần cung cấp các công cụ, dụng cụ hỗ trợ công việc tương đối đầy đủ ví dụ như: đồng phục; trang bị máy tính, điện thoại bàn, văn phòng phẩm, tùy theo vị trí công việc nhân viên còn được trang bị máy tính xách tay..., để nhân viên đầu tư tài năng nhiều hơn cho doanh nghiệp. Đặc biệt là phải tạo ra một môi trường làm việc sao cho tất cả nhân viên đều cảm thấy an toàn tại nơi làm việc.

Doanh nghiệp cần xây dựng thiết lập môi trường làm việc tích cực, với sự công bằng, minh bạch trong mọi hoạt động của tổ chức, phân chia trách nhiệm và thiết lập quy trình làm việc rõ ràng đối với từng chức danh cụ thể, tránh tình trạng chông chéo trách nhiệm.

Ngoài 2 loại hình bảo hiểm bắt buộc (bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội), hàng năm, doanh nghiệp cần tổ chức khám sức khỏe cho nhân viên để đảm bảo sức khỏe của nhân viên và tạo cho nhân viên cảm giác an toàn, được quan tâm chu đáo. Ngoài ra, đối với nhân viên nữ, doanh nghiệp có

thể mua thêm bảo hiểm thai sản để thu hút nhân viên nữ.

Hàm ý quản trị về quan hệ với đối xử nội bộ

Mặc dù lương bổng và các phúc lợi cũng quan trọng nhưng không phải là nhân tố duy nhất khiến các nhân viên gắn bó với doanh nghiệp. Một nhân tố quan trọng khiến nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp là sự giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản lý phải thể hiện sự quan tâm, giúp đỡ nhân viên, vì việc quan tâm đến nhân viên là rất quan trọng. Nhà quản lý phải nhận biết và quan tâm đến sức khỏe và tinh thần cũng như những sự kiện quan trọng trong cuộc đời của nhân viên. Trong đó các nhà quản lý cần chú ý quan tâm và hỗ trợ hơn nữa cho đối tượng là nhân viên nữ, các nhân viên có tuổi đời dưới 30, nhân viên có thu nhập thấp. Sự hỗ trợ kịp thời sẽ giúp các đối tượng này hoàn thành công việc, xây dựng thêm được mối quan hệ mới, mang tới thêm khách hàng mới cho công ty từ đó gia tăng thêm được thu nhập của họ.

Một nhà quản lý giỏi phải biết phát huy hết năng lực và sự nhiệt tình trong công việc của các nhân viên. Bên cạnh các kỹ năng chuyên môn, nhà quản lý cần có uy tín trong việc thu phục nhân tâm đồng thời biết đồng cảm với nhân viên và nắm bắt tâm lý của họ. Nhà quản lý cần tìm hiểu nhu cầu phát triển và khả năng của từng cá nhân, sau đó chỉ dẫn và cố vấn cho họ và giao phó cho họ những nhiệm vụ phù hợp.

Nhà quản lý cần hỗ trợ, chỉ bảo, hướng dẫn nghiệp vụ cho nhân viên để họ hoàn thành tốt công việc. Nhà quản lý khuyến khích nhân viên suy nghĩ độc lập, đưa ra những giải pháp theo quan điểm cá nhân và hỏi ý kiến cấp trên khi cần.

Nhà quản lý không bao giờ được phê bình, chế giễu những ý tưởng khác lạ của nhân viên trước đám đông, nhưng việc khen ngợi, khuyến khích những ý tưởng sáng tạo, dù nhỏ hay lớn cũng nên thực hiện trước tập thể.

Nhà quản lý cần thường xuyên tham khảo ý kiến của nhân viên trong việc giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công việc, chia sẻ những thông tin kinh doanh với nhóm để nhân viên thấy được mối liên quan giữa công việc họ đang làm và kết quả mà doanh nghiệp đang đạt được. Có như vậy, các nhân viên sẽ cảm thấy mình được coi trọng, cảm thấy trong sự phát triển của doanh nghiệp luôn có phần đóng góp nào đó của mình.

Nhà quản lý cần làm cho nhân viên cảm thấy họ luôn sẵn sàng lắng nghe nhân viên thông qua cuộc họp thường xuyên của phòng, ban. Điều này làm cho mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới được cởi mở hơn. Thông qua cuộc họp nhân viên có thể cập nhật những việc đang làm, chia sẻ những khó khăn, thành công cũng như kinh nghiệm trong quá trình làm việc.

Nhà quản lý nên đối xử với nhân viên một cách công bằng, không nên có thái độ thiên vị vì sẽ làm cho nội bộ mất đoàn kết, mâu thuẫn lẫn nhau. Lộ trình thăng tiến nên được xây dựng một cách công bằng, minh bạch.

Bên cạnh sự quan tâm, coi trọng nhân viên, các nhà quản lý cũng cần nâng cao tinh thần đồng đội trong công ty bằng cách tạo sự gắn kết giữa nhân viên với nhân viên thông qua các chuyến dã ngoại cuối tuần, tổ chức những trò chơi mang tính chất đồng đội giúp nhân viên cảm nhận được sự thoải mái, gắn bó từ đồng nghiệp của mình, điều này rất có ích trong công việc hàng ngày của họ như sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau trong công việc hay cùng nhau phối hợp làm việc tốt hơn. Và không chỉ riêng những người làm công tác nhân sự mới cần trang bị các kiến thức và kỹ năng quản lý cần thiết, những người làm công tác quản lý nói chung, trưởng bộ phận các phòng ban vẫn phải làm công tác nhân sự trong phạm vi quản lý của họ để thúc đẩy, tạo động lực cho các nhân viên cấp dưới cùng đạt được mục tiêu chung.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Hà Nhật Tiến, 2017. Các nhân tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên trong các công ty chứng khoán: nghiên cứu trường hợp thành phố Hồ Chí Minh. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học kinh tế TP.HCM.

Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2018. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Nhà xuất bản Hồng Đức.

Nguyễn Đình Thọ, 2019. Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. Nhà xuất bản Lao động Xã hội.

Phan Thị Minh Lý, 2018. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc của nhân viên trong ngân hàng thương mại trên địa bàn Thừa Thiên Huế. Tạp chí khoa học và công nghệ Đại học Đà Nẵng, Số 3(44).2018, trang 186-192.

Trần Kim Dung và Trần Hoài Nam, 2019. Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ. Trường Đại học kinh tế TP.HCM.

Trần Kim Dung, 2020. Quản trị nguồn nhân lực. Nhà xuất bản Đại học quốc gia TP.HCM.