

ẢNH HƯỞNG CỦA THÙ LAO LAO ĐỘNG ĐẾN CHIA SẺ KIẾN THỨC VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN

ThS. Phạm Văn Thiệu

Trường Đại học Lao động - Xã hội

thieupv.uls@gmail.com

Tóm tắt: Sử dụng dữ liệu thu thập được từ 103 đáp viên làm việc cho các doanh nghiệp thâm dụng lao động ngành may, tác giả xác nhận thù lao lao động và chia sẻ kiến thức có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Bên cạnh đó, thù lao lao động cũng có ảnh hưởng đến sự chia sẻ kiến thức của nhân viên. Từ kết quả đó, tác giả đề xuất các khuyến nghị giúp doanh nghiệp tạo dựng lòng trung thành của nhân viên, thúc đẩy sự chia sẻ kiến thức trong tập thể người lao động.

Từ khóa: thù lao lao động, chia sẻ kiến thức, lòng trung thành của nhân viên.

AFFECTS OF LABOR REMUNERATION ON KNOWLEDGE SHARING AND EMPLOYEE'S LOYALTY

Abstract: Using data collected from 103 respondents working for sewing labor-intensive enterprises, the author confirms that labor remuneration and knowledge sharing have affects the loyalty of employees. Besides, labor remuneration also affects the sharing of employees' knowledge. From that result, the author proposes some recommendations to help businesses create employees' loyalty, promote the sharing of knowledge in the employee collective.

Keywords: compensation, knowledge sharing, employee's loyalty.

Mã bài báo: JHS - 57

Ngày nhận bài sửa: 12/6/2022

Ngày nhận bài: 15/5/2022

Ngày duyệt đăng: 20/7/2022

Ngày nhận phản biện: 28/5/2022

1. Giới thiệu

Thời điểm cuối năm 2019, tại thành phố Vũ Hán những ca Covid-19 đầu tiên được phát hiện (La và cộng sự, 2020). Kể từ khi xuất hiện đến nay, Covid-19 đã có những tác động tiêu cực và dai dẳng đối với nền kinh tế toàn cầu và Việt Nam cũng không là ngoại lệ. Về khía cạnh việc làm, theo báo cáo của Tổng cục Thống kê (2022), tính tới thời điểm quý 1 năm 2022 Việt Nam vẫn còn hơn 16,9 triệu người bị tác động tiêu cực bởi đại dịch, có 0,9 triệu người bị mất việc, chiếm 1,2%; 5,1 triệu người phải tạm nghỉ hoặc tạm ngừng sản xuất kinh doanh, chiếm 6,7%; 5,7 triệu người bị cắt giảm giờ làm hoặc buộc phải nghỉ giãn việc, nghỉ luân phiên, chiếm 7,6% và 13,7 triệu lao động bị giảm thu nhập, chiếm 18,3%.

Tương chừng như những khó khăn đó sẽ được giải quyết khi Việt Nam đạt tỷ lệ bao phủ vắc-xin cao

(Việt Nam là một trong sáu nước có tỷ lệ bao phủ vắc-xin cao nhất thế giới (Bộ Y tế, 2022) và Chính phủ ban bố trạng thái “bình thường mới”, nhưng những khó khăn mới trong lĩnh vực lao động việc làm lại nảy sinh, điển hình là tình trạng thiếu lao động khi các doanh nghiệp phục hồi sản xuất, ảnh hưởng nặng nề nhất là các doanh nghiệp thâm dụng lao động như ngành dệt may, da giày, lắp ráp linh kiện điện tử (lao động chỉ đáp ứng khoảng 65% - 70% nhu cầu (Hanh, 2022)). Nhiều giải pháp đã được thực hiện để giải quyết tình trạng trên, như: tăng giờ làm thêm (Chính phủ tăng từ tối đa 40 giờ lên 72 giờ làm thêm trong một tháng), doanh nghiệp về địa phương vùng sâu, vùng xa để tuyển dụng... Song song với các biện pháp tuyển dụng lao động còn thiếu đó, thì giữ chân những lao động đang có cũng là giải pháp quan trọng không kém, bởi nếu tuyển dụng được mà không giữ

được người thì doanh nghiệp sẽ ở trong vòng “luẩn quẩn” của vấn đề thiếu hụt lao động. Việc giữ chân nhân viên được ví như trái tim của sự thành công doanh nghiệp (Khalid & Nawab, 2018). Đầu tư các nỗ lực nhân sự vào việc giữ chân nhân viên ít tốn kém hơn so với cho phép họ rời khỏi công ty (Hinkin & Tracey, 2000).

Để giữ chân nhân viên thì tạo dựng lòng trung thành cho họ là việc quan trọng. Mặc dù lòng trung thành của nhân viên là một lĩnh vực đã được nghiên cứu rộng rãi, nhưng vì sự đa dạng của bối cảnh kinh tế, địa lý, văn hóa xã hội nên luôn tạo ra một bối cảnh thích hợp để nghiên cứu thêm. Mặc dù các câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu có thể xuất hiện tương tự nhau nhưng kết quả rất đa dạng trong các hoàn cảnh khác nhau (Ineson và cộng sự, 2013).

Từ những lý do trên, tác giả thực hiện nghiên cứu thực nghiệm lòng trung thành của nhân viên thuộc các doanh nghiệp thâm dụng lao động (ngành may). Nghiên cứu hướng đến mục tiêu củng cố lý thuyết về sự ảnh hưởng của hai yếu tố là thù lao lao động và chia sẻ kiến thức đến lòng trung thành của nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết

Lòng trung thành của nhân viên

Lòng trung thành của nhân viên nếu tiếp cận theo góc độ thái độ được hiểu là một thiên hướng tâm lý hướng tới sự gắn bó hoặc cam kết với tổ chức (Allen & Meyer, 1990; Leck & Saunders, 1992). Còn theo cách tiếp cận hành vi, lòng trung thành của nhân viên là một hiện tượng có thể quan sát được, rõ ràng và được vật chất hóa trong mối quan hệ giữa nhân viên với tổ chức (Rusbult và cộng sự, 1988).

Sweetman (2001) cho rằng các nhân viên trung thành có các loại hành vi khiến doanh nghiệp thành công như họ làm việc chăm chỉ, ở lại muộn, đi xa hơn để làm hài lòng khách hàng và giới thiệu công ty cho bạn bè của họ như một nơi tốt để làm việc. Còn theo Sutanto và cộng sự (2010), có năm yếu tố chính thể hiện cho nguồn nhân lực có lòng trung thành là: (1) Nhân viên ở trong một công ty cụ thể; (2) Nhân viên biết rõ về việc kinh doanh của công ty và khách hàng của công ty; (3) Nhân viên đóng vai trò duy trì mối quan hệ khách hàng có lợi nhuận cho công ty; (4) Nhân viên là một tài sản vô hình không thể bắt chước bởi các đối thủ cạnh tranh; (5) Nhân viên quảng bá công ty của mình, cả về sản phẩm, dịch vụ, như một nơi làm việc lý tưởng.

Trong bài viết này, lòng trung thành của nhân

viên được tác giả sử dụng theo góc nhìn thái độ, nhìn nhận lòng trung thành của nhân viên là nhân viên có cảm giác gắn bó với tổ chức của mình (Hart & Thompson, 2007).

Thù lao lao động

Theo Tươi (2021) thù lao lao động bao gồm tất cả những lợi ích người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ và doanh nghiệp. Những lợi ích này có thể phân chia thành, thù lao tài chính (là những khoảng thù lao được doanh nghiệp trả bằng vật chất, như: lương cơ bản, phụ cấp lương, tiền thưởng, phúc lợi...) và thù lao phi tài chính (là những lợi ích tinh thần người lao động nhận được thông qua công việc như: môi trường làm việc, cơ hội phát triển, nội dung công việc...). Trong phạm vi nghiên cứu này, tác giả giới hạn nghiên cứu thù lao lao động ở góc độ thù lao tài chính.

Người lao động dường như rất nhạy cảm với thù lao tài chính, phần thưởng hữu hình như mức lương cạnh tranh và tiền thưởng có liên quan đến lòng trung thành của người lao động (Lam và cộng sự, 2001). Một số học giả khi nghiên cứu về lòng trung thành đã cho thấy thù lao lao động ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Nghiên cứu của Manurung và cộng sự (2017) đã phát hiện ra rằng thù lao lao động có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đối với lòng trung thành của nhân viên, những người nhận đủ thù lao lao động có ý thức trung thành lớn hơn với công ty. Kết quả nghiên cứu của Pratama và cộng sự (2015), cũng cho kết quả tương tự thù lao lao động có ảnh hưởng tích cực và quan trọng đối với lòng trung thành của nhân viên vì nhân viên nhận được nhiều thù lao sẽ nhiệt tình làm việc và trở thành trung thành hơn với công ty. Do vậy, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H1: Thù lao lao động ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên.

Chia sẻ kiến thức

Yếu tố thù lao tài chính không phải là công cụ duy nhất để tạo dựng lòng trung thành, yếu tố phi tài chính cũng quan trọng không kém (Poe, 2003), trong đó có thể kể đến hoạt động chia sẻ kiến thức, thông qua đó giúp người lao động được nâng cao năng lực làm việc, hoàn thiện bản thân. Các nhà nghiên cứu khác nhau sử dụng những tên gọi khác nhau để mô tả về chia sẻ kiến thức, như: trao đổi kiến thức, khuếch tán kiến thức, phân phối kiến thức và giao dịch kiến thức (Salopek & Dixon, 2000). Hiện nay, cũng có nhiều cách hiểu khác nhau về chia sẻ kiến thức (Jalili,

2019), chia sẻ kiến thức là việc các nhân viên tri thức chia sẻ kiến thức của họ với đồng nghiệp hoặc nhóm của họ (Wu & Zhu, 2012). Chia sẻ kiến thức là hành động làm cho kiến thức cần thiết có thể tiếp cận được với những người khác trong các tổ chức (Olatokun & Nneamaka, 2013).

Việc tạo dựng lòng trung thành cho những nhân viên sở hữu kiến thức có giá trị có vai trò quan trọng đối với tổ chức vì những nỗ lực của họ trong việc khiến nhân viên của mình chia sẻ kiến thức. Vì vậy, vấn đề lòng trung thành cũng quan trọng như có thái độ tích cực đối với việc chia sẻ kiến thức. Nhân viên có lòng trung thành cao ít có khả năng rời đi, và thường sẵn sàng chia sẻ kiến thức của họ trong tổ chức. Quan điểm quản lý nguồn nhân lực chiến lược giả định rằng có thể phát triển một tập hợp các chiến lược quản trị thù lao lao động để tạo điều kiện chia sẻ kiến thức (Anvari và cộng sự, 2014). Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H2: Thù lao lao động ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ kiến thức.

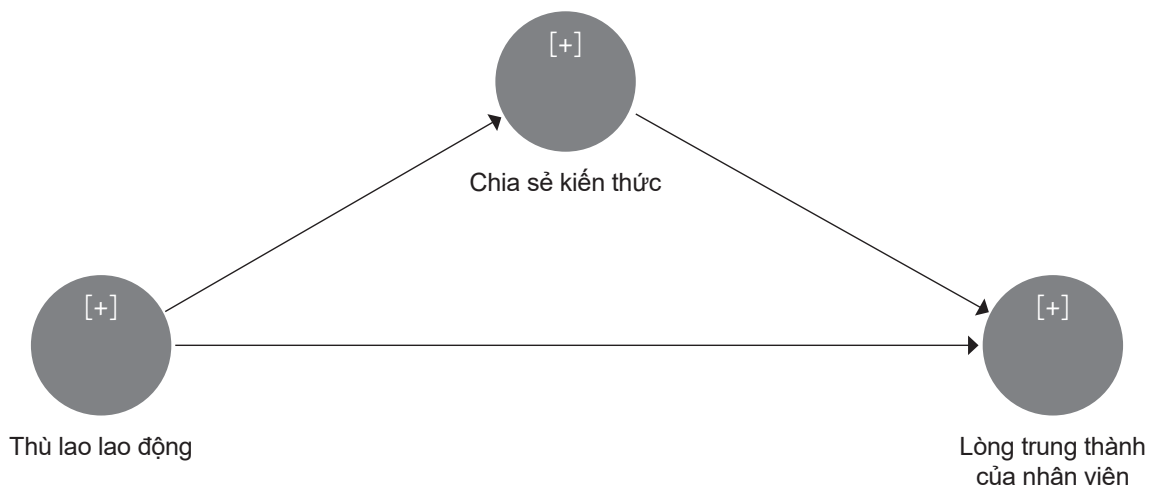
Tài nguyên kiến thức được lưu trữ trong đầu các nhân viên tri thức, bởi vậy nó có tính di động cao do dễ dàng mang đi khỏi doanh nghiệp khi họ nghỉ (Matzler và cộng sự, 2003). Vì vậy, việc củng cố lòng trung thành của nhân viên càng trở nên quan trọng. Cung cấp cho người lao động kiến thức là ưu điểm của các nước phát triển (Drucker và cộng sự, 1997). Một nghiên cứu về lòng trung thành của nhân viên làm việc ở các ngân hàng của Xin(g)-ga-po đã chỉ ra trong nhiều yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên có yếu tố thuộc về nhân viên được đào tạo, nâng cao kiến thức (Prabhakar, 2016). Do vậy, tác giả đề xuất giả thiết:

H3: Chia sẻ kiến thức ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên.

Mô hình nghiên cứu

Từ những lập luận như trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Mẫu và thu thập dữ liệu

Để kiểm tra mô hình nghiên cứu của mình, chúng tôi đã sử dụng cách tiếp cận một phần bình phương nhỏ nhất (PLS) bằng cách sử dụng Smart PLS phiên bản 3.3.9. Phần mềm này được sử dụng như một công cụ để kiểm tra các giả thuyết, mô hình có thể được dự đoán với cỡ mẫu nhỏ (30 - 50) (Hair, và cộng sự, 2014, trích theo Sabuhari và cộng sự, 2020). Tập dữ liệu đáp ứng tiêu chí rằng kích thước mẫu phải lớn hơn ít nhất 10 lần so với số

lượng đường dẫn cấu trúc lớn nhất hướng vào bất kỳ cấu trúc nào (Chin và cộng sự, 2003).

Dữ liệu trong nghiên cứu được thu thập theo phương pháp thuận tiện, bằng cách gửi phiếu bảng hỏi trực tuyến (thông qua công cụ google biểu mẫu) tới những nhân viên văn phòng của các doanh nghiệp ngành may, trên địa bàn huyện Hóc Môn. Thời gian thu thập dữ liệu từ 02 tháng 4 năm 2022 đến 20 tháng 4 năm 2022. Sau khi gửi, tác giả thu về được 103 phiếu hợp lệ (thỏa mãn lớn hơn số phiếu tối thiểu

cần thiết) thì dừng lại (do khó khăn trong việc tiếp cận đáp viên).

Đo lường

Các mục hỏi trong nghiên cứu được sử dụng kế thừa các nghiên cứu của những nhà nghiên cứu trước, dịch và hiệu chỉnh phù hợp bối cảnh Việt Nam. Cụ thể, thù lao lao động đo lường theo thang đo của Ramli (2019) hiệu chỉnh theo bốn mục hỏi (Tiền lương của tôi tương xứng với công việc tôi làm; Tiền lương của tôi cao hơn những người được trả bởi các công ty tương tự; Khuyến khích tài chính thúc đẩy nhân viên nỗ lực trong công việc; Công ty có các khoản phúc lợi để thúc đẩy nhân viên), chia sẻ kiến thức đo lường theo Ineson và cộng sự (2013) với bốn mục hỏi (Khi tôi học các giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc của mình, tôi sẽ nói với các đồng nghiệp khác; Chia sẻ kiến thức về quy trình làm việc là một thói quen trong tổ chức của tôi; Các nhà lãnh đạo của tổ chức tôi làm việc sẵn sàng chia sẻ kiến thức về quy trình làm việc khi tôi yêu cầu giúp đỡ; Các nhà lãnh đạo của tổ chức tôi làm việc sẵn sàng chia sẻ các kỹ năng về quy trình làm việc khi tôi yêu cầu giúp đỡ), yếu tố cuối cùng, lòng trung thành của nhân viên đo lường theo thang đo bốn mục (Tôi đã sẵn sàng để nỗ lực nhiều hơn những gì thường được mong đợi để giúp tổ chức này thành công; Tôi coi công ty này là sự nghiệp của mình; Tôi quan tâm đến sự tồn tại và phát triển của công ty;

Tôi cảm thấy rất trung thành với công ty) của Jun và cộng sự (2006).

4. Kết quả nghiên cứu

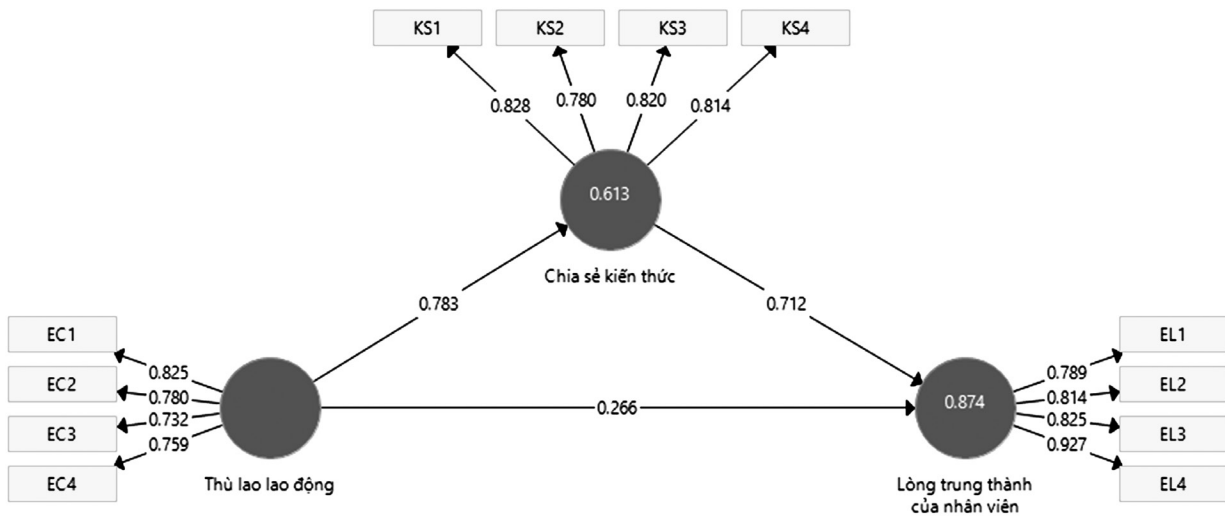
Thống kê mô tả

103 phiếu trả lời thu về hợp lệ có thống kê mô tả như sau: 45,6% giới tính của đáp viên là nam, còn lại là nữ; 65% đáp viên có trình độ đại học, 17,5% trình độ cao đẳng, số đáp viên có trình độ thạc sĩ và trung cấp cùng là 8,7%; 52,4% đáp viên có thâm niên làm việc cho doanh nghiệp từ 01 đến nhỏ hơn 03 năm, 21,4% có thâm niên làm việc từ 03 đến nhỏ hơn 05 năm, 13,6% có thâm niên nhỏ hơn 01 năm, và 12,6% đáp viên có thâm niên làm việc từ 05 năm đến nhỏ hơn 10 năm; về quy mô nhân lực của doanh nghiệp đáp viên làm việc, 73,8% đáp viên làm việc cho doanh nghiệp có quy mô nhân lực trên 200 lao động, 14,6% thuộc về doanh nghiệp quy mô từ 101 đến 200 lao động, 10,7% đáp viên làm việc cho doanh nghiệp có từ 11 đến 100 lao động; về độ tuổi của đáp viên, 50,5% đáp viên có độ tuổi từ 31 đến 35 tuổi, 29,1% đáp viên trong độ tuổi từ 25 đến 30 tuổi, 15,5% đáp viên có độ tuổi từ 36 đến 40 tuổi, 3,9% đáp viên nhỏ hơn 25 tuổi, còn số nhỏ đáp viên thuộc độ tuổi trên 55 tuổi.

Mô hình đo lường

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định được thực hiện để kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ của dữ liệu. Hệ số tải trong hình 2 cho thấy rằng tất cả các mục có tải nhân tố trên mức ngưỡng tối thiểu là 0,7 (Hair và cộng sự, 2017).

Hình 2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định



Nguồn: Tính toán của tác giả

Hệ số tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trung bình trích xuất (AVE) được đưa ra trong

Bảng 1 cũng cao hơn ngưỡng, lần lượt là 0,7 và 0,5

Bảng 1. Hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trung bình trích xuất

	Cronbach's Alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp	Phương sai trung bình trích xuất
Chia sẻ kiến thức	0,826	0,885	0,657
Lòng trung thành của nhân viên	0,86	0,906	0,707
Thù lao lao động	0,777	0,857	0,6

Nguồn: Tính toán của tác giả

Cuối cùng, giá trị phân biệt đạt được bằng cách kiểm tra hai chỉ số Cross-loading và chỉ số Fornell-Larcker, được đưa ra trong Bảng 2 và Bảng 3.

Bảng 2. Giá trị Cross-Loading

Biến đo lường	Chia sẻ kiến thức	Lòng trung thành của nhân viên	Thù lao lao động
EC1	0,618	0,685	0,825
EC2	0,601	0,615	0,78
EC3	0,631	0,629	0,732
EC4	0,574	0,62	0,759
EL1	0,697	0,789	0,679
EL2	0,79	0,814	0,643
EL3	0,764	0,825	0,728
EL4	0,837	0,927	0,718
KS1	0,828	0,749	0,728
KS2	0,78	0,726	0,604
KS3	0,82	0,784	0,61
KS4	0,814	0,725	0,589

Nguồn: Tính toán của tác giả

Bảng 3. Giá trị Fornell-Larcker

	Chia sẻ kiến thức	Lòng trung thành của nhân viên	Thù lao lao động
Chia sẻ kiến thức	0,811		
Lòng trung thành của nhân viên	0,920	0,841	
Thù lao lao động	0,783	0,823	0,775

Nguồn: Tính toán của tác giả

Mô hình cấu trúc

** Đánh giá sự đa cộng tuyến*

Khi các chỉ số VIF nhỏ hơn 5 thì không có hiện tượng đa cộng tuyến (Hair Jr và cộng sự, 2017).

Bảng 4. Chỉ số VIF

	Chia sẻ kiến thức	Lòng trung thành của nhân viên
Chia sẻ kiến thức		2,582
Thù lao lao động	1,000	2,582

Nguồn: Tính toán của tác giả

Như vậy, mô hình không có sự đa cộng tuyến.

** Đánh giá mối quan hệ trong mô hình cấu trúc*

Để kiểm tra các giả thuyết mô hình cấu trúc PLS được sử dụng. Trong nghiên cứu này, có ba giả thuyết

đã được đề xuất. Mức ý nghĩa 5% được đề xuất để làm căn cứ chấp nhận hoặc bác bỏ các giả thuyết. Bảng 5 cho thấy tác động trực tiếp, chúng ta thấy rằng tất cả các giả thuyết H1, H2, và H3 đều được chấp nhận.

Bảng 5. Kiểm định tác động trực tiếp

	Mẫu ban đầu (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Kiểm định T ($ O/STDEV $)	Giá trị P
Chia sẻ kiến thức -> Lòng trung thành của nhân viên	0,712	0,71	0,055	13,019	0,000
Thù lao lao động -> Chia sẻ kiến thức	0,783	0,783	0,039	20,146	0,000
Thù lao lao động -> Lòng trung thành của nhân viên	0,266	0,267	0,058	4,555	0,000

Nguồn: Tính toán của tác giả

* Đánh giá hệ số xác định

Giá trị R^2 biến thiên trong khoảng từ 0 - 1, giá trị càng cao càng chứng tỏ được sự chính xác trong việc dự báo của mô hình.

Bảng 6. Giá trị R^2

	R bình phương hiệu chỉnh
Chia sẻ kiến thức	0,609
Lòng trung thành của nhân viên	0,872

Nguồn: Tính toán của tác giả

Như vậy, mô hình có thể dự báo được 87,2% lòng trung thành của nhân viên và 60,9% về hành vi chia sẻ kiến thức của nhân viên.

* Đánh giá hệ số tác động

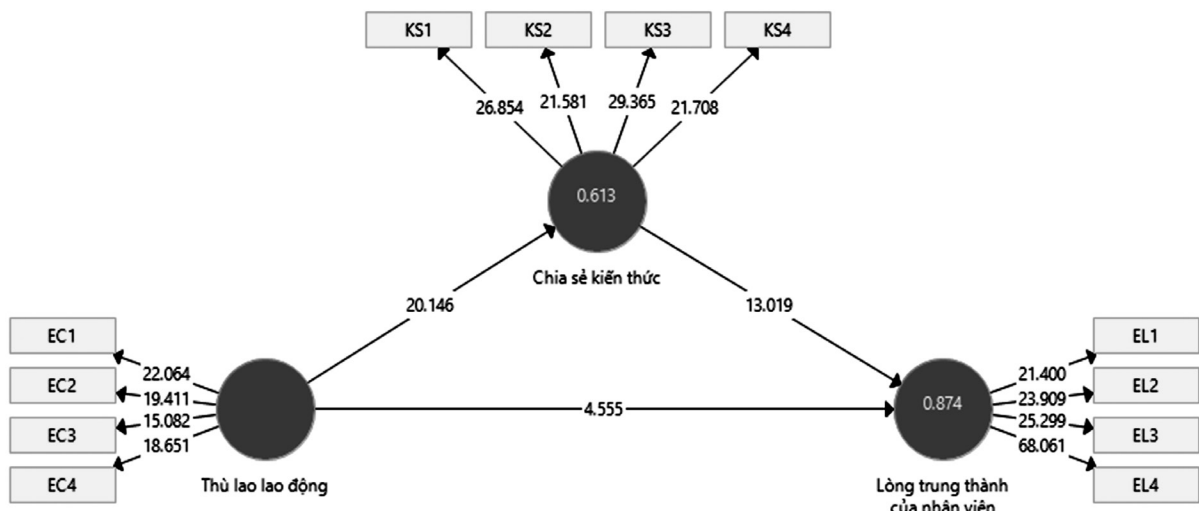
Theo Cohen (1988) thì các giá trị f^2 là 0,02; 0,15; và 0,35 tương ứng với tác động nhỏ, trung bình và lớn.

Bảng 7. Hệ số tác động f^2

	Chia sẻ kiến thức	Lòng trung thành của nhân viên
Chia sẻ kiến thức		1,563
Thù lao lao động	1,582	0,218

Nguồn: Tính toán của tác giả

Tóm lại, mô hình tác động của thù lao lao động đến chia sẻ kiến thức và lòng trung thành của nhân viên có thể được biểu diễn như hình 3.

Hình 3. Mô hình cấu trúc

Nguồn: Tính toán của tác giả

5. Kết luận và khuyến nghị

Thù lao lao động có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên và chia sẻ kiến thức, đồng thời, chia sẻ kiến thức cũng có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên. Kết quả này cho thấy sự tương đồng với nghiên cứu của Ramadian và cộng

sự (2020), khi thù lao lao động có ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ kiến thức của nhân viên; tương đồng với nghiên cứu của Ineson và cộng sự (2013) thù lao lao động ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của nhân viên; nghiên cứu của Pelealu (2022) chia sẻ kiến thức có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung

thành của nhân viên. Để tạo dựng lòng trung thành đối với nhân viên thì trong các yếu tố của thù lao lao động, trả lương tương xứng với công việc đóng vai trò quan trọng nhất, đối với chia sẻ kiến thức thì đó là sự cởi mở, chia sẻ và hỗ trợ của lãnh đạo với nhân viên về kiến thức mà nhân viên còn thiếu.

Để nâng cao lòng trung thành của nhân viên, doanh nghiệp có thể tập trung vào thù lao lao động và tăng cường sự chia sẻ kiến thức trong nhân viên, cụ thể:

Thứ nhất, tăng cường các chương trình khuyến khích tài chính. Một số chương trình khuyến khích tài chính các doanh nghiệp thường xây dựng và áp dụng như: chương trình tăng lương cá nhân, chương trình thưởng cá nhân, khuyến khích nâng cao năng lực, phân chia lợi nhuận,...

Thứ hai, trả lương tương xứng theo vị trí việc làm của người lao động. Để trả lương tương xứng với vị trí việc làm, doanh nghiệp cần xác định được hai yếu tố: (1) mức lương thị trường của vị trí tương ứng (làm cơ sở trả lương tương xứng với bên ngoài), và (2) xác định các yếu tố ảnh hưởng đến giá trị công việc (làm cơ sở trả lương tương xứng với các vị trí bên trong doanh nghiệp). Khi người lao động được nhận lương tương xứng với bên ngoài sẽ tăng mức độ trung thành

với doanh nghiệp, mức lương tương xứng bên trong sẽ giúp người lao động nỗ lực nhiều hơn trong công việc nhờ cảm nhận được đối xử công bằng.

Thứ ba, thực hiện các chương trình phúc lợi. Ngoài việc giúp tăng lòng trung thành của nhân viên thì các chương trình phúc lợi cũng có vai trò tạo động lực cho người lao động trong thực hiện công việc, tăng tính gắn kết giữa người lao động với nhau, giữa người lao động với doanh nghiệp, tăng cường trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp từ đó nâng cao thương hiệu, uy tín doanh nghiệp trên thương trường... Một số chương trình phúc lợi có thể thực hiện như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm nhân thọ, chương trình bán hàng giảm giá, chương trình khuyến học cho con cán bộ, nhân viên...

Thứ tư, thúc đẩy các hoạt động chia sẻ kiến thức trong doanh nghiệp. Không chỉ giúp tăng cường lòng trung thành của nhân viên, chia sẻ kiến thức còn giúp doanh nghiệp giảm sự phụ thuộc vào cá nhân người lao động, tăng cường hiệu quả công việc, mức độ hài lòng của người lao động được nâng cao khi năng lực được cải thiện... Một số hoạt động chia sẻ kiến thức có thể áp dụng như: phụ cấp đứng lớp cho huấn luyện viên, xây dựng chuẩn quy trình làm việc, tổ chức buổi chia sẻ kiến thức định kỳ, tủ sách doanh nhân...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Anvari, R., Mansor, N. N. A., Rahman, S. A. Bt. P. A., Rahman, R. H. B. A., & Chermahini, S. H. (2014). Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Psychological Contract in the Relationship between Strategic Compensation Practices and Knowledge Sharing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 111–118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.655>
- Bộ Y tế. (2022). Thành quả 1 năm tiêm chủng vắc-xin phòng Covid-19 của Việt Nam - Tin liên quan - Cổng thông tin Bộ Y tế. https://moh.gov.vn/tin-lien-quan/-/asset_publisher/vjYyM7O9aWnX/content/thanh-qua-1-nam-tiem-chung-vaccine-phong-covid-19-cua-viet-nam
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189–217. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Cohen, S. (1988). *Perceived stress in a probability sample of the United States*.
- Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., & Senge, P. M. (1997). Looking ahead: Implications of the present. *Harvard Business Review*, 75(5), 18–27.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE publications.
- Hanh, H. T. H. (2022). Giải quyết việc làm cho người lao động hồi hương từ các tỉnh thành trong thời buổi dịch Covid-19.
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297 – 323.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14 – 21.
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31 – 39.

- Jalili, Y. A. (2019). I rather share my knowledge: Applying gamification approach and nudge theory to develop an incentive system. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(6), 791 - 812. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.006>
- Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *SAGE Open*, 8(4), 2158244018810067.
- La, V. P., Pham, T. H., Ho, M.T., Nguyen, M. H., Nguyen, K. L., Vuong, T.T., Tran, T., Khuc, Q., Ho, M.T., & Vuong, Q.H. (2020). Policy response, social media and science journalism for the sustainability of the public health system amid the COVID-19 outbreak: The Vietnam lessons. *Sustainability*, 12 (7), 2931.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22 (2), 157 - 165.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219 - 230.
- Manurung, S. P., & Kasenda, R. K. (2017). The effect of direct and indirect compensation to employee's loyalty (Case Study at Directorate of Human Resources in PT. Pos Indonesia (Persero) Jalan Cilaki No. 73 Bandung). *Journal of Indonesian Applied Economics*, 7(1), 84 - 102.
- Matzler, K., Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., & Stahl, H. K. (2003). Core issues in German strategic management research. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 148 - 160.
- Olatokun, W. M., & Nneamaka, E. I. (2013). Analysing lawyers' attitude towards knowledge sharing. *South African Journal of Information Management*, 15(1), 1 - 11.
- Pelealu, D. R. (2022). The Effect of Knowledge Management System and Knowledge Sharing on Employee Performance and Loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJIJSE)*, 5(1), 371 - 389.
- Poe, A. C. (2003). Keeping hotel workers: It takes more than money to retain lower-paid employees. *HR Magazine*, 48(2), 91 - 93.
- Prabhakar, A. (2016). Analysis of high job satisfaction relationship with employee loyalty in context to workplace environment. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 640 - 643.
- Pratama, A., Suryoko, S., & Widiartanto, W. (2015). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Kawasan Berikat Nusantara Persero Jakarta). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4 (1), 283 - 293.
- Ramadian, A., Eliyana, A., Hamidah, A. D. B., & Rakawuri, R. (2020). The effect of compensation strategy implementation on knowledge sharing through affective commitment and psychological contracts. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 699 - 712.
- Ramli, A. H. (2019). Compensation, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18 (2), 177 - 186. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5335>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599 - 627.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775 - 1786.
- Salopek, J. J., & Dixon, N. M. (2000). Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. *Training & Development*, 54(4), 63 - 64.
- Sutanto, E. M., Stefanus, T., & Saputra, S. (2010). Analisis Pemotivasian dan Loyalitas Karyawan Bagian Pemasaran PT. Palma Abadi Sentosa di Palangka Raya. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1(2), 176 - 193.
- Sweetman, K. J. (2001). Employee loyalty around the globe. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 16.
- Tổng cục Thống kê. (2022). Báo cáo tác động của dịch Covid-19 đến tình hình lao động, việc làm quý I năm 2022. General Statistics Office of Vietnam. <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2022/04/bao-cao-tac-dong-cua-dich-covid-19-den-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-i-nam-2022/>
- Tươi, Đ. T. (2021). Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp. NXB Lao động.
- Wu, Y., & Zhu, W. (2012). An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes*.