

Tác động của văn hóa doanh nghiệp tới lòng trung thành của nhân viên (Nghiên cứu trường hợp tại Thành phố Hồ Chí Minh)

Nguyễn Xuân Hải *

Khoa Tài chính Kế toán, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Việt Nam

*nxhai@ntt.edu.vn

Tóm tắt

Người lao động giữ vai trò then chốt trong sự thành công của doanh nghiệp, vì họ trực tiếp tham gia vào các hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, tình trạng nhân viên rời bỏ doanh nghiệp để chuyển sang nơi khác là một thách thức lớn hiện nay. Trái lại, việc nhân viên lựa chọn ở lại bất chấp các lời mời hấp dẫn là một thước đo phản ánh lòng trung thành. Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 và sự phát triển mạnh mẽ của trí tuệ nhân tạo (AI), nhiều doanh nghiệp đã ứng dụng AI vào phân tích dữ liệu nhân sự nhằm dự báo xu hướng nghỉ việc, đánh giá mức độ trung thành và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định gắn bó. Nghiên cứu này nhằm xác định và lượng hóa các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên, đồng thời khám phá mối liên hệ giữa lòng trung thành và các yếu tố văn hóa doanh nghiệp. Dữ liệu được thu thập từ 312 người lao động tại 10 doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh. Phương pháp nghiên cứu gồm kiểm định thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), hồi quy và kiểm định mô hình. Kết quả cho thấy văn hóa doanh nghiệp gồm hai nhóm: chiến lược và truyền thống, trong đó chỉ văn hóa truyền thống có ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành.

Nhận 14/06/2025
Được duyệt 29/08/2025
Công bố 30/10/2025

Từ khóa

Văn hóa doanh nghiệp; lòng trung thành; nhân viên; trí tuệ nhân tạo; mô hình hồi quy

© 2025 Journal of Science and Technology - NTTU

1. Đặt vấn đề

Nhân viên (NV) là tài sản cốt lõi, trực tiếp tham gia sản xuất kinh doanh (SXKD) và bảo đảm vận hành bền vững của doanh nghiệp (DN). Sau Covid-19, thị trường lao động Thành phố Hồ Chí Minh (TP HCM) biến động mạnh: 58 % lao động từ 25 tuổi đến 35 tuổi dự định đổi việc trong 12 tháng, tăng 12 % so với 2021; lực lượng lao động giảm từ 4,69 triệu (2019) xuống 4,33 triệu (2021), rồi phục hồi 4,51 triệu (2022) theo Tổng cục Thống kê [4]. Riêng 2022, khoảng 260 000 người cập nhật trạng thái “đang tìm việc mới”. Giữ chân nhân sự vì thế trở nên cấp thiết; văn hóa DN là đòn bẩy quan trọng. Navigos Group nêu ba yếu tố then chốt: môi trường làm việc (11,21 %), mức lương (10,55 %) và văn hóa DN (9,56 %).

Lòng trung thành của NV không chỉ vật chất mà còn là gắn kết cảm xúc tư tưởng; việc ở lại dù có lời mời hấp dẫn phản ánh lòng trung thành [3]. Quốc tế, mối liên hệ giữa văn hóa DN và lòng trung thành đã được khẳng định [4, 7] nhưng thang đo chủ yếu xây trong bối cảnh ngoài Việt Nam. Trong nước, văn hóa tổ chức ảnh hưởng đáng kể đến gắn bó và ý định chuyển việc [5], song thường chưa được xem như biến độc lập trung tâm [11, 13, 14].

Xuất phát từ khoảng trống lý thuyết và nhu cầu thực tiễn nêu trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá tác động của văn hóa DN đến lòng trung thành của NV, với phạm vi khảo sát tại một số DN trên địa bàn TP HCM.

2. Cơ sở lý thuyết và đề xuất giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Lòng trung thành: lòng trung thành không chỉ được thể hiện thông qua các yếu tố vật chất mà còn bao hàm cả khía cạnh phi vật chất như cảm xúc, nhận thức và sự gắn bó tâm lý với tổ chức [3]. Đây là yếu tố then chốt phản ánh mức độ cam kết và trách nhiệm của NV đối với tổ chức, từ đó góp phần quyết định hiệu quả hoạt động chung. Nghiên cứu [9] cho thấy lòng trung thành cao có tác dụng tích cực đến năng suất và chất lượng công việc. Trong khi đó, [8] nhấn mạnh rằng hiệu quả vận hành và sự bền vững của DN phụ thuộc phần lớn vào mức độ gắn bó lâu dài của lực lượng lao động. Văn hóa doanh nghiệp là hệ giá trị, chuẩn mực và niềm tin chung định hướng hành vi, duy trì ổn định và tạo bản sắc tổ chức. Khi được xây dựng đồng bộ và truyền thông hiệu quả, văn hóa giúp nhân viên an tâm, gắn kết, nâng cao cam kết và lòng trung thành [8]. Đồng thời, văn hóa như một “bộ lọc hành vi”, tạo khác biệt giữa



các doanh nghiệp, tác động đến hình ảnh thương hiệu, khả năng thích ứng và đổi mới; văn hóa mạnh khuyến khích tính chủ động, sáng tạo và gắn bó lâu dài [12].
Biến đo lường: CUL1 - Quy tắc giữa đồng nghiệp: giao tiếp, hợp tác, hỗ trợ, tôn trọng. CUL2 - Quy tắc lãnh đạo nhân viên: tôn trọng, công bằng, minh bạch; kỷ luật. CUL3 - Biểu tượng/bản sắc: lễ Tết, logo, đồng phục, nhạc hiệu... CUL4 - Tầm nhìn & sứ mệnh: mức nhận biết/đồng thuận của nhân viên, định hướng dài hạn.

2.2. Đề xuất giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Tổng quan các nghiên cứu trước trong và ngoài nước

Ngoài Việt Nam, lòng trung thành của NV là chủ đề đã được nghiên cứu rộng rãi trong hành vi tổ chức, quản trị nhân sự và tâm lý lao động. Gần đây, các công trình tiếp tục khẳng định vai trò của sự phù hợp công việc, phúc lợi, cơ hội thăng tiến và văn hóa DN đối với mức độ trung thành trong bối cảnh thị trường lao động biến động, “nhảy việc” cao; đa số dùng mô hình định lượng với kỹ thuật thống kê như hồi quy tuyến tính Structural Equation Modeling (SEM) [4].

Tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu sau đại dịch Covid-19 xem xét lòng trung thành của NV trong thị trường lao động biến động; một số chỉ ra sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian, và có tác giả nhấn mạnh ảnh hưởng sâu sắc của văn hóa DN đến cảm xúc, hành vi và quyết định ở lại/rời đi. Nhiều tác giả người Việt tập trung vào thu nhập, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc và sự công nhận [13, 14], nhưng còn thiếu các phân tích sâu về vai trò độc lập và tổng hợp của văn hóa tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh đô thị lớn như TP HCM. Tổng quan cho thấy: nghiên cứu quốc tế khá toàn diện song thang đo văn hóa tổ chức và gắn bó chưa thật phù hợp bối cảnh DN Việt Nam; trong nước, các yếu tố lương, phúc lợi, phát triển được xem xét nhiều, còn văn hóa DN chưa được tiếp cận như một yếu tố độc lập và trung tâm.

2.2.2. Cơ sở xây dựng mô hình giả thuyết về các nhân tố tác động đến lòng trung thành của NV trong DN Trên thế giới

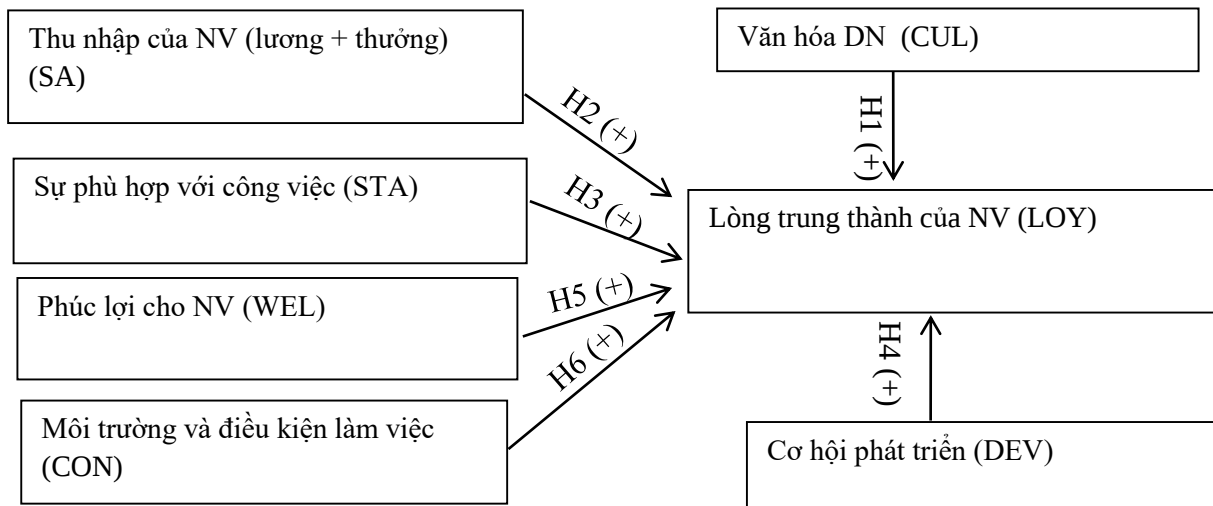
Mô hình giữ chân NV gồm 6 yếu tố (lương không đạt kỳ vọng; phù hợp môi trường/bạn bè; hệ thống làm việc/văn hóa thể chế; thiếu kỹ năng; theo vợ/chồng; kết hôn/trở thành nội trợ). Kết quả: 4 yếu tố quyết định: năng lực, văn hóa tổ chức, môi trường làm việc, khen thưởng [7]. [12] xác định 6 yếu tố ảnh hưởng: phát triển nghề nghiệp, động lực, gắn kết, bảo đảm việc làm, năng lực lãnh đạo, cam kết. [2] xác định 8 yếu tố: lương, thưởng, trao quyền, đào tạo-phát triển, công việc thách thức, hỗ trợ & quan hệ nơi làm việc, văn hóa-cơ cấu, môi trường-giao tiếp.

Việt Nam

[15] nghiên cứu tại Tổng công ty Lắp máy Việt Nam: kế thừa 8 nhân tố của [2]; EFA rút trích 6 nhân tố: (1) Bù trừ, (2) Tương thích mục tiêu, (3) Trao quyền, (4) Văn hóa DN, (5) Hỗ trợ tổ chức, (6) Thương hiệu tổ chức. [3] xác định ở các Công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí Việt Nam: xác định 7 yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành: (1) Thu nhập, (2) Cấp trên, (3) Đồng nghiệp, (4) Cơ hội đào tạo & thăng tiến, (5) Tính chất công việc, (6) Phúc lợi, (7) Điều kiện làm việc. [14] xác định tại Công ty Điện lực Bình Thuận: mô hình giả thuyết 5 yếu tố (lương-thưởng-phúc lợi; quan hệ đồng nghiệp; hỗ trợ vượt trội; đào tạo & thăng tiến; điều kiện làm việc). Kết quả: có ý nghĩa 4 yếu tố: (1) Tiền lương & phúc lợi, (2) Quan hệ đồng nghiệp, (3) Hỗ trợ vượt trội, (4) Điều kiện làm việc.

2.2.3. Giả thuyết về các nhân tố tác động đến lòng trung thành của NV trong DN

Mô hình tổng quát: $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_iX_i$
Y: Lòng trung thành của NV (biến phụ thuộc); X_i : Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của NV (biến độc lập).



Hình 1. Mô hình Giả thuyết về các nhân tố tác động đến lòng trung thành của NV

Giả thuyết H1: Văn hóa DN (CUL) tác động đến lòng trung thành của NV, 04 quan sát tác động dương (+), nghĩa là kết quả khảo sát đồng thuận với lòng trung thành của NV.

Giả thuyết H2: Thu nhập của NV (lương + thưởng) (SA) tác động đến lòng trung thành của NV, 03 quan sát tác động dương (+), nghĩa là kết quả khảo sát đồng thuận với lòng trung thành của NV.

Giả thuyết H3: Sự phù hợp với công việc (STA) tác động đến lòng trung thành của NV, 03 quan sát tác động dương (+), nghĩa là kết quả khảo sát đồng thuận với lòng trung thành của NV.

Giả thuyết H4: Cơ hội phát triển (DEV) tác động đến lòng trung thành của NV, 04 quan sát tác động dương (+), nghĩa là kết quả khảo sát đồng thuận với lòng trung thành của NV.

Giả thuyết H5: Phúc lợi cho NV (WEL) 03 quan sát tác động dương (+), nghĩa là kết quả khảo sát đồng thuận với lòng trung thành của NV.

Giả thuyết H6: Môi trường và điều kiện làm việc (CON) 03 quan sát tác động dương (+), nghĩa là kết quả khảo sát đồng thuận với lòng trung thành của NV.

Bảng 1. Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của NV tại TPHCM, Việt Nam

STT	Nhân tố	Quan sát	Nguồn tham khảo
1	Văn hóa DN (CUL)	CUL1: Quy tắc ứng xử dành cho đồng nghiệp; CUL2: Quy tắc ứng xử của lãnh đạo và NV; CUL3: Các loại hình văn hóa: Truyền thống ngày lễ, Tết, Logo, các bài hát truyền thống DN (nếu có), đồng phục; CUL4: Tâm nhìn và sứ mệnh của DN	Trên thế giới: [4, 7, 8] Việt Nam: [15]
2	Thu nhập của NV (lương + thưởng) (SA)	SA1: Phù hợp năng lực đóng góp SA2: Thu nhập hợp lý SA3: Đủ chi tiêu	Trên thế giới: [6, 7, 10] Việt Nam: [14, 15]
3	Sự phù hợp với công việc (STA)	STA 1: Mục tiêu/lợi ích cá nhân nhất quán với mục tiêu của tổ chức; STA 2: Mục tiêu/lợi ích cá nhân nhất quán với mục tiêu của tổ chức; STA 3: NV có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc	Trên thế giới: [6] Việt Nam: [15]
4	Cơ hội phát triển (DEV)	DEV 1: Được đào tạo các kỹ năng cần thiết; DEV 2: Tạo điều kiện học tập nâng cao chuyên môn; DEV 3: Thăng tiến lên các vị trí quản lý một cách công bằng và minh bạch; DEV4: Thường xuyên tổ chức các kỳ thi làm cơ sở xét tăng/thăng lương và các bài kiểm tra đánh giá năng lực NV phù hợp với vị trí công việc	Trên thế giới: [10] Việt Nam: [15]

5	Phúc lợi cho NV (WEL)	WEL 1: Có tổ chức du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm; WEL 2: Có chính sách hỗ trợ khi NV gặp khó khăn và mua nhà ở; WEL 3: Có sự hỗ trợ khi người thân NV gặp khó khăn, sự cố	Trên thế giới: [6] Việt Nam: [14, 15]
6	Môi trường và điều kiện làm việc (CON)	CON1: Cung cấp đầy đủ trang thiết bị làm việc; CON2: Có tư thế làm việc an toàn, thoải mái; CON3: Vị trí V thuận tiện di chuyển	Trên thế giới: [2, 7] Việt Nam: [15]
7	Lòng trung thành của NV (LOY)	LOY1: Cam kết làm việc lâu dài tại DN khi DN cơ bản đáp ứng các tiêu chí (công bằng, lương, phúc lợi, điều kiện làm việc...); LOY2: Bảo vệ quyền lợi, tài sản và danh dự của DN; LOY3: Tiếp tục làm việc tại DN dù nơi khác có mức lương cao hơn.; LOY4: Làm việc chăm chỉ để nâng cao hiệu quả công việc	Trên thế giới: [3, 7] Việt Nam: [15]

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong bài gồm kết hợp giữa định tính và định lượng, cụ thể là:
 Phương pháp định tính: Xây dựng cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu dựa trên tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu trước ở Việt Nam và quốc tế. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của NV (trong đó có văn hóa DN).

Phương pháp định lượng: Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát bằng bảng hỏi. Dữ liệu được thu thập từ tháng 12/2024 đến tháng 05/2025 tại 10 doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Bảng hỏi được thiết kế dựa trên các thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước, sau đó hiệu chỉnh cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Phiếu khảo sát được phát hành theo hai hình thức: trực tuyến (qua Google Forms) và phát trực tiếp tại doanh nghiệp. Đối tượng khảo sát là nhân viên và quản lý cấp trung đang làm việc tại các doanh nghiệp này. Tổng số phiếu phát ra là 350, thu về 326 phiếu, trong đó có 312 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Trước khảo sát chính thức, nhóm nghiên cứu đã tiến hành khảo sát thử (pilot test) với 30 người

để kiểm tra độ rõ ràng và độ tin cậy sơ bộ của các biến quan sát. Dữ liệu được xử lý và phân tích bằng phần mềm SPSS 26.0 với các bước: kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính.

3.2. Thang đo sử dụng trong nghiên cứu:

Phần lớn các thang đo được kế thừa từ nghiên cứu trước. Thang đo cho tất cả các quan sát của 07 nhân tố Lòng trung thành của NV (LOY), Văn hóa DN (CUL), Thu nhập của NV (lương + thưởng) (SA), Sự phù hợp với công việc (STA), Cơ hội phát triển (DEV), Phúc lợi cho NV (WEL), Môi trường và điều kiện làm việc (CON) đều được sử dụng là thang đo likert 5 mức độ được sử dụng nhằm đo lường các biến quan sát theo mức độ tăng dần.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Trước khi kiểm định thang đo, hãy kiểm tra các thông tin cơ bản của đối tượng khảo sát. Có 312 mẫu khảo sát, trong đó có 281 công nhân có trình độ đại học chiếm 90,06 % và 19 công nhân có trình độ trên đại học chiếm 6,09 %. Phần lớn lao động được khảo sát đều có độ tuổi dưới 22 tuổi, chiếm 76,92 %. Đây cũng là nhóm người có khả năng “nhảy việc” cao nên chất lượng khảo sát trong nghiên cứu này tốt.

Bảng 2: Thống kê mô tả đối tượng khảo sát

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ	Độ tuổi	Số lượng	Tỷ lệ
Dưới cấp 3	8	2,6 %	Dưới 22	240	76,9 %
Dưới đại học	4	1,3 %	Từ 22 đến 25	52	16,7 %
Đại học	281	90,1 %	Từ 26 đến 35	9	2,9 %



Trên đại học	19	6,1 %	Từ 36 đến 50	11	3,5 %
Tổng	312	100%	Tổng	312	100%

Trong nghiên cứu này, thang đo Likert 5 cấp độ được sử dụng để khảo sát và phân tích EFA nên áp dụng công thức 5:1. Nghiên cứu này sử dụng 24 quan sát, vì vậy việc đánh giá là Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của NV tại TP HCM yêu cầu tối thiểu 120 mẫu (24x5), tôi khảo sát được 312 mẫu hợp lệ.

Phân tích hồi quy đa biến: cỡ mẫu tối thiểu cần tính theo công thức là $n = 50 + 8 \times m$, trong đó m là số lượng biến độc lập. tạo nên. Theo giả thuyết cần tối thiểu 98 mẫu ($50 + 6 \times 8$), tôi đã khảo sát 312 mẫu hợp lệ.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường

4.2.1. Kiểm tra thang đo

Theo kết quả phân tích kiểm định thang đo 06 nhân tố độc lập với 24 quan sát và yêu cầu giá trị Cronbach's Alpha tổng thể của thang đo được đảm bảo theo tiêu chuẩn đề ra (Cronbach's Alpha > 0,6). Ngoài tiêu chuẩn Cronbach Alpha, chúng tôi còn xét đến hệ số tương quan của biến tổng (Correg Item - Total Correlation). Kết quả kiểm tra cụ thể như sau:

Bảng 3 Kết quả kiểm định thang đo 07 nhân tố và 24 quan sát

Nhân tố	Hệ số Cronbach alpha	Quan sát
Văn hóa DN (CUL)	0,727	CUL1, CUL2, CUL3, CUL4
Thu nhập của NV (lương + thưởng)	0,741	SA1, SA2, SA3

Bảng 4 Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
SA1	,855					
STA1	,853					
SA2	,807					
STA2	,802					
WEL2		,800				
WEL3		,794				
DEV2		,735				
WEL1		,684				
DEV3		,653				
DEV1		,578				
CUL2			,802			
CUL1			,767			

(SA)		
Sự phù hợp với công việc (STA)	0,734	STA1, STA2, STA3
Cơ hội phát triển (DEV)	0,732	DEV1, DEV2, DEV3, DEV4
Phúc lợi cho NV (WEL)	0,778	WEL 1, WEL 2, WEL 3
Môi trường và điều kiện làm việc (CON)	0,817	CON1, CON2, CON3,
Lòng trung thành (LOY)	0,632	LOY1, LOY2, LOY3, LOY4,

4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Ưu tiên 20 quan sát các yếu tố độc lập để phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của NV. Sau lần chạy đầu tiên, kết quả KMO đạt 0,799. Sau đó tiến hành kiểm định: Kiểm định mức độ phù hợp với yêu cầu $0,5 \leq KMO \leq 1$, Kiểm định mối tương quan tuyến tính của các biến quan sát trong từng thang đo với Ý nghĩa (Sig.) của kiểm định Bartlett $\leq 0,05$, xét Ma trận nhân tố xoay với hệ số tải (FL) có giá trị lớn hơn 0,35. Sau khi loại bỏ quan sát DEV4 (Thường tổ chức kỳ thi làm cơ sở xét tăng lương/thăng chức và bài kiểm tra đánh giá năng lực NV phù hợp với vị trí công việc), tiếp tục phân tích EFA, với 05 nhóm yếu tố và 19 quan sát có tác động đến lòng trung thành của NV với KMO đạt 0,803.

CUL4			,699			
CON3				,839		
CON2				,838		
CON1				,836		
STA3					,954	
SA3					,952	
CUL3						,832
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 6 iterations.						

Tiếp theo, phân tích yếu tố phụ thuộc Độ trung thành (LOY), KMO lần đầu đạt được là 0,625, nhưng xét theo Ma trận luân phiên nhân tố, chúng tôi quan sát được LOY4 (Làm việc chăm chỉ để nâng cao hiệu quả công việc) không phù hợp. Sau khi loại bỏ và phân tích lại,



KMO thu được là 0,632 và chấp nhận các quan sát LOY1, LOY2, LOY3

Nhóm biến và đổi tên từ kết quả của Ma trận nhân tố xoay có 06 nhân tố Những người độc lập có tác động đến lòng trung thành của NV (LOY). Trước khi phân tích hồi quy, hãy nhóm các biến và đổi tên chúng như sau: Văn hóa truyền thống (CUTHREE) CUL3 quan sát (Các loại hình văn hóa: ngày lễ cổ truyền, Tết, logo, các bài hát truyền thống DN (nếu có), trang phục); văn hóa chiến lược (CULA) được quan sát bởi: CUL2, CUL1, CUL4; Bồi thường và công bằng (SASTA) được tuân thủ bởi: SA1, STA1, SA2, STA2; Quyền lợi và cơ hội thăng tiến (WELDEL): WEL1, WEL2, WEL3, DEL1,

DEL2, DEL3; Môi trường và điều kiện làm việc (CONA): CON1, CON2, CON3; Nhu cầu tối thiểu (STASA): STA3, SA3; Lòng trung thành của NV (LOYA): LOY1, LOY2, LOY3.

4.2.3. Kết quả mô hình hồi quy tuyến tính

Các biến có ý nghĩa thống kê cần đưa vào mô hình hồi quy bao gồm 6 nhân tố (độc lập): CUTHREE, CULA, SASTA, WELDEL, CONA, SASTA có tác động đến lòng trung thành của NV (biến phụ thuộc). Kết quả:

Bảng 5 Thống kê tổng quan của mô hình hồi quy

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,816 ^a	,666	,660	,58330064	,666	101,510	6	305	,000	1,787
a Predictors (Constant) CUTHREE STASA CONA CULA WELDEL SASTA										
b Dependent Variable LOYA										

Kiểm định mức độ giải thích của mô hình: bảng 5 cho thấy R² hiệu chỉnh của mô hình là 0,666 với kiểm định F, sig. < 0,05, điều này cho thấy 66,6 % sự biến thiên

về lòng trung thành được giải thích bởi 6 biến độc lập của mô hình.

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,442E-017	,033	,000	1,000	-,065	,065					
	SASTA	,325	,033	,325	9,811	,259	,390	,325	,490	,325	1,000	1,000
	WELDEL	,610	,033	,610	18,436	,545	,675	,610	,726	,610	1,000	1,000
	CULA	,048	,033	,048	1,450	-,017	,113	,048	,083	,048	1,000	1,000
	CONA	,179	,033	,179	5,410	,114	,244	,179	,296	,179	1,000	1,000
	STASA	,061	,033	,061	1,837	-,004	,126	,061	,105	,061	1,000	1,000
	CUTHREE	,389	,033	,389	11,755	,324	,454	,389	,558	,389	1,000	1,000

a. Dependent Variable: LOYA

Hình 2: Chi tiết các hệ số hồi quy của mô hình hồi quy

Kiểm định mối tương quan từng phần của các hệ số hồi quy: hình 2 cho thấy qua t-test mức ý nghĩa (Significance, Sig.) của hệ số hồi quy là $\leq 0,10$ với biến phụ thuộc với mức độ tin cậy từ 90 % trở lên. Cụ thể: SASTA có ý nghĩa với LOYA và độ tin cậy 99 %, WELDEL có ý nghĩa với LOYA và độ tin cậy 99 %, CONA có ý nghĩa với LOYA và độ tin cậy 99 %, STASA có ý nghĩa với LOYA và độ tin cậy 99 %. LOYA và mức độ tin cậy 93,3 %, CUTHREE có ý nghĩa thống kê với mức độ tin cậy LOYA và 99 %. Theo kiểm định t, nhân tố CULA sẽ bị loại vì mức ý nghĩa với LOYA và độ tin cậy 82,1 %. Kiểm định hiện tượng cộng tuyến: theo Hình 3, khi kiểm định hiện tượng các biến độc lập tương quan tuyến tính với nhau thì hệ số VIF (Variance Inflation Factor) bắt buộc phải nhỏ hơn 10 thì các yếu tố đều đảm bảo.

Bảng 6: Phân tích phương sai

ANOVA ^a					
Model	Sum of Square s	df	Mean Squar e	F	Sig.
Regression	207,227	6	345,38	101,51 0	,00 0
Residual	103,773	30 5	,340		
Total	311,000	31 1			
a Dependent Variable LOYA					
b Predictors (Constant) CUTHREE STASA CONA CULA WELDEL SASTA					



Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình: theo bảng 6 phân tích phương sai (ANOVA) yêu cầu mức ý nghĩa ($\text{Sig.} \leq 0,05$) hay độ tin cậy 95 %, trong khi độ tin cậy của mô hình là 99 % ($\text{Sig.} \leq 0,01$) nên tác giả kết luận rằng mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu thực tế và các biến độc lập (0 đến 6 nhân tố) có mối tương quan với nhau, liên quan tuyến tính với biến phụ thuộc .

Dựa vào Hình 3 , ta thấy các hệ số hồi quy chưa được chuẩn hóa (Unstandardized Coefficient), ta có phương trình hồi quy sau :

$$\text{LOYA} = 1,44 \times 10^{-17} + 0,325 \times \text{SASTA} + 0,61 \times \text{WELDEV} + 0,179 \times \text{CONA} + 0,061 \times \text{STASA} + 0,389 \times \text{CUTHREE}$$

Bảng 7 Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến lòng trung thành của NV:

STT	Biến đổi	Giá trị Beta tuyệt đối	Tỷ lệ %	Thứ tự ảnh hưởng
1	Văn hóa truyền thống (CUTHREE)	0,389	24,87	2
2	Bồi thường và công bằng (SASTA)	0,325	20,78	3
3	Quyền lợi và cơ hội thăng tiến (WELDEL)	0,610	39	1
4	Môi trường và điều kiện làm việc (CONA)	0,179	11,45	4
5	Nhu cầu tối thiểu (STASA)	0,061	3,90	5
TỔNG CỘNG		1,564	100	

Theo kết quả Bảng 3, ta thấy nhân tố tác động lớn nhất đến lòng trung thành của NV là WELDEL, đây là nhân tố nhóm từ quan sát: 1) DN tổ chức du lịch, nghỉ dưỡng hằng năm, 2) DN có chính sách hỗ trợ khi NV gặp khó khăn và mua nhà ở, 3) NV được đào tạo các kỹ năng cần thiết, 4) NV được tạo điều kiện học hỏi, nâng cao chuyên môn, 5) NV được thăng chức lên vị trí quản lý một cách công bằng, minh bạch, 6) DN có sự hỗ trợ khi người thân của NV gặp khó khăn, sự cố. Nhân tố tác động thứ hai đến lòng trung thành của NV là CUTHREE có quan sát: các hình thức văn hóa truyền thống: phong tục ngày lễ, Tết, logos, bài hát truyền thống của công ty, đồng phục công ty, v.v. Nhân tố tác động thứ ba đến lòng trung thành của NV là SASTA, đây là nhân tố nhóm từ quan sát: 1) Phương thức trả lương, thưởng của công ty phù hợp, 2) Chính sách lương, thưởng cho NV hợp lý và công khai, 3) Mục tiêu/lợi ích của NV phù hợp với mục tiêu của tổ chức, 4) NV có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc.

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng trong các thành phần của văn hóa doanh nghiệp, văn hóa truyền thống có ảnh hưởng đáng kể và tích cực đến lòng trung thành của nhân viên, trong khi văn hóa chiến lược lại không cho thấy ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê trong bối cảnh khảo sát tại Thành phố Hồ Chí Minh. Phát hiện này phù hợp một phần với các nghiên cứu quốc tế [8], trong đó nhấn mạnh vai trò của các giá trị văn hóa và môi trường làm việc trong việc thúc đẩy sự gắn kết nhân viên. Tuy nhiên, điểm khác biệt đáng chú ý là trong khi các nghiên cứu trước đó thường tập trung vào yếu tố tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược lãnh đạo như những nhân tố cốt lõi trong văn hóa tổ chức

5. Kết luận và hàm ý

Nghiên cứu cho thấy trong doanh nghiệp Việt Nam, văn hóa truyền thống và bản sắc (CUL3) mới là yếu tố quyết định lòng trung thành; các yếu tố định hướng tương lai như tầm nhìn, sứ mệnh, quy tắc (CUL1, CUL2, CUL4) không có ý nghĩa. Biểu tượng và nghi lễ nội bộ tạo “cảm giác thuộc về”. Đóng góp chính là thang đo phù hợp bối cảnh Việt Nam, gợi ý tiếp cận văn hóa gắn với bản sắc hơn là thuần chiến lược.

Từ kết quả này, các hàm ý quản trị có thể được rút ra như sau: Duy trì-phát huy lễ hội, kỷ niệm, đồng phục, logo và giá trị bản sắc; đưa văn hóa vào sinh hoạt hằng ngày, giao tiếp và quy tắc ứng xử. Lãnh đạo nêu gương, tham gia hoạt động truyền thống để tăng đồng thuận và gắn kết. Lồng ghép văn hóa vào đãi ngộ phi tài chính (du lịch thường niên, lễ vinh danh, truyền thông nội bộ). Thiết kế văn hóa theo đặc thù ngành, địa phương, giai đoạn; tránh áp dụng máy móc mô hình phương Tây.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

1. Tổng cục Thống kê Việt Nam, 2023, Số lao động có việc làm trong nền kinh tế chia theo địa phương, Trang thông tin thống kê trực tuyến của Tổng cục Thống kê, <https://www.gso.gov.vn/lao-dong/>
2. Chew, J. C. L. (2004). The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organizations: An empirical study (Doctoral dissertation, Murdoch University). <https://researchportal.murdoch.edu.au/esploro/outputs/doctoral/The-influence-of-human-resource-management/991005543047007891>
3. Citra, LM, & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(2), 214-225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
4. Ardelia, A.S., Rochani, R., & Damayanti, R. W (2024). Developing a Model of the Influence of Organizational Culture on Employee Performance and Job Satisfaction at PT. XYZ with PLS-SEM Method. Performa: Media Ilmiah Teknik Industri, 23(1), 10-17 <https://jurnal.uns.ac.id/performa/article/view/82275>
5. Loan TT, 2022, Văn hóa doanh nghiệp với sự phát triển bền vững của đất nước , Viện Văn hóa nghệ thuật quốc gia Việt Nam, Viện Văn hóa nghệ thuật quốc gia Việt Nam
6. Michael, M., Goh, T. S., & Margery, E. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan dan Reward terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT. Esa Sentosa Abadi Indonesia Medan. PURIBERSAMA: Jurnal Publikasi Riset Bersama Dosen dan Mahasiswa, 1(1)
7. Muhtar, B.S., Sudarwati, S., & Istiatin, I. (2024). Loyalty Is Reviewed From Competency, Organizational Culture, Work Environment And Rewards: Study On Working Occupational Therapists At A Hospital In The Surakarta Region. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 6(3), 1460-1469. <https://journal.laaroiba.ac.id/index.php/reslaj/article/view/5507>
8. Nuriyah, S., & Azizah, N. (2021). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan. Jurnal Analitika Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik, 1(01), 22-31. <https://doi.org/10.30651/imp.v2i1.17632>
9. Ngatman, I. (2018). Pengaruh kompetensi, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada cv andalas komputer surakarta. Jurnal ekonomi dan kewirausahaan, 18(3). <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/2814>
10. Pratana, F., & Sutisna, N. (2022). Analisis Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Reward terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Gabri Indo Italy. Prosiding: Ekonomi dan Bisnis, 2(2), 347-357. <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/pros/article/download/1604/949>
11. Phương, TTK và Vinh, TT (2020). Sự hài lòng trong công việc, Lòng trung thành của NV và Hiệu suất công việc trong ngành Khách sạn: Một mô hình được kiểm duyệt. Tạp chí Kinh tế và Tài chính châu Á. 10, 6 (tháng 6 năm 2020), 698-713. DOI:<https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>.
12. Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S.S., & Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization—a study of academicians. International Journal of Business Management and Economic Research, 1(1), 98-108 <https://www.ijbmer.com/docs/volumes/vol1issue1/ijbmer2010010111.pdf>

13. Giao, HNK (2017). Tác động của sự hài lòng trong công việc đến lòng trung thành của nhân viên các Công ty Thăm dò Khai thác Dầu khí Việt Nam ở Việt Nam (Số wdsgx). Trung tâm Khoa học Mở
14. Tân MC, THANH, VKT (2023) Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của NV tại Công ty Điện lực Bình Thuận. Tạp chí Kinh tế và Dự báo <https://scholar.dlu.edu.vn/thuvienso/bitstream/DLU123456789/195866/1/CVv39S62023085.pdf>
15. Thu và cộng sự (2016). nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc nghiên cứu lòng trung thành của NV tổng công ty gắn máy móc việt nam (Lilama). Tạp chí khoa học đại học mở thành phố hồ chí minh, 11(2), 90-103. <https://journalofscience.ou.edu.vn/index.php/econ-vi/article/view/662>

The Impact of Corporate Culture on Employee Loyalty in the Enterprise: A Case Study in Ho Chi Minh City

Nguyen Xuan Hai *

Faculty of Finance and Accounting, Nguyen Tat Thanh University, Vietnam

*nxhai@ntt.edu.vn

Abstract Employees are central to the success of any organization, as they are directly involved in key operational processes. Yet, the growing trend of employees leaving for better opportunities has emerged as a significant challenge in today's workforce. In contrast, the choice to stay despite appealing external offers serves as a strong indicator of employee loyalty. Amid the Fourth Industrial Revolution and the rapid development of Artificial Intelligence (AI), many companies have integrated AI-powered analytics to assess HR data-facilitating the prediction of turnover, evaluation of loyalty levels, and identification of factors influencing retention. This study investigates and quantifies the determinants of employee loyalty, with a specific focus on the influence of corporate culture. Survey data were collected from 312 employees across 10 companies in Ho Chi Minh City. The research employed scale validation, exploratory factor analysis (EFA), regression modeling, and hypothesis testing. Findings show that corporate culture can be divided into two dimensions: strategic and traditional. Notably, only the traditional cultural dimension demonstrated a statistically significant influence on employee loyalty.

Keywords Corporate culture; loyalty; employees; artificial intelligence; regression model