

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN LÝ CẤP TRUNG CỦA MỘT CÔNG TY LOGISTICS TẠI CAMPUCHIA

● HÀ VĂN THU - NGUYỄN THỊ VIỆT ANH - LÊ THỊ THANH TUYỀN

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này chỉ ra các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc giữ chân quản lý cấp trung tại Công ty CDE* Logistics như: đào tạo và phát triển, phúc lợi và tiền lương, động lực nhân viên, giao tiếp, môi trường làm việc, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, và cấu trúc tổ chức. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất sử dụng các công cụ khuyến khích nội tại và ngoại vi (Vaiman và Các cộng sự, 2008) để giảm tỷ lệ nghỉ việc, kèm theo chiến lược tập trung phát triển nội bộ nhân tài hơn là tuyển dụng bên ngoài trong dài hạn.

Từ khóa: giữ chân nhân viên, hoạt động nhân sự, nhân sự nghỉ việc, giữ chân nhân tài, công cụ giữ chân nhân viên.

1. Đặt vấn đề

Các tập đoàn toàn cầu đang điều chỉnh lại chuỗi cung ứng do những biến động từ cuộc chiến thương mại Mỹ-Trung và đại dịch COVID-19. Campuchia được biết như một điểm đến tiềm năng nhờ vị trí địa lý và các hiệp định thương mại tự do. Tuy nhiên, các công ty logistics tại Campuchia đang phải đối mặt với thách thức giữ chân quản lý cấp trung, điều này đã ảnh hưởng đến sự phát triển của họ. Công ty CDE Logistics là một trường hợp điển hình, nghiên cứu này nhằm phân tích nguyên

nhân gây ra tình trạng nghỉ việc cũng như đề xuất các chiến lược giữ chân nhân viên hiệu quả.

2. Câu hỏi và mục tiêu nghiên cứu

2.1. Câu hỏi nghiên cứu

- Câu hỏi nghiên cứu số 1: Những yếu tố nào ảnh hưởng đến sự nghỉ việc của quản lý cấp trung?
- Câu hỏi nghiên cứu số 2: Công cụ nào có thể được áp dụng để giữ chân quản lý cấp trung tại Công ty CDE Logistics?
- Câu hỏi nghiên cứu số 3: Làm thế nào để giữ chân quản lý cấp trung tại Công ty CDE Logistics?

2.2. Mục tiêu nghiên cứu

- Xác định nguyên nhân dẫn đến sự nghỉ việc của quản lý cấp trung tại Công ty CDE Logistics.
- Đề xuất các chiến lược giữ chân có thể thực hiện được.
- Đề xuất các giải pháp để tăng cường việc giữ chân quản lý cấp trung.

3. Các định nghĩa và phân tích văn học

3.1. Định nghĩa

“Employee retention” là việc giữ chân nhân viên trong công ty bằng các chiến lược phù hợp nhằm duy trì tri thức chuyên môn, ổn định hoạt động và tăng cường uy tín công ty (Logan và Các cộng sự, 2000). Những yếu tố quan trọng bao gồm: văn hóa làm việc, phúc lợi, linh hoạt lịch làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp (Laddha và Các cộng sự, 2012). Các chiến lược hiệu quả như tuyển dụng đúng người, trao quyền và đánh giá cao nhân viên, cùng với việc cung cấp các khoản thưởng và môi trường làm việc tích cực, giúp giữ chân nhân viên và giảm thiểu chi phí đào tạo lại (Naris và Các cộng sự, 2010). Quản lý giữ chân nhân viên cần phân tích chi phí và nguyên nhân rời bỏ công ty của các nhân viên nghỉ việc để triển khai các giải pháp phù hợp, góp phần vào thành công bền vững của công ty (Dibble và Các cộng sự, 1999).

3.2. Phân tích văn học về các yếu tố chính ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên

Môi trường làm việc: Một môi trường làm việc hấp dẫn và hỗ trợ có thể làm tăng động lực và năng suất lao động, bao gồm sự hỗ trợ từ tổ chức, các chương trình đào tạo và phát triển, cũng như các gói phúc lợi rõ ràng và hợp lý (Raziq và Các cộng sự, 2015; Akintayo và Các cộng sự, 2012).

Đào tạo và phát triển: Các cơ hội để học hỏi và phát triển nghề nghiệp được xem là quan trọng trong việc giữ chân nhân viên. Đây là yếu tố quyết định sự phát triển cá nhân và năng lực của nhân viên trong công ty (Aguinis và Các cộng sự, 2009).

Tiền lương và phúc lợi: Lương thưởng, các phúc lợi như bảo hiểm, thưởng tiền và các phần thưởng làm việc là những yếu tố quan trọng trong

việc đánh giá sự hài lòng của nhân viên và giữ chân họ lại với công ty (Rahaman và Các cộng sự, 2016).

Giao tiếp: Việc giao tiếp hiệu quả giữa các bộ phận và cấp bậc trong tổ chức là yếu tố cần thiết để xây dựng môi trường làm việc hợp tác và tránh bất đồng (Fiske và Các cộng sự, 2002).

Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới: Mối quan hệ tích cực và hỗ trợ giữa nhà quản lý và nhân viên có vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên. Sự hỗ trợ và lãnh đạo tích cực từ cấp trên có thể tạo ra sự khích lệ và ảnh hưởng tích cực đến nhân viên (C Sinha và Các cộng sự, 2012).

Động lực của nhân viên: Động lực nội tại và ngoại cảnh là những yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy nỗ lực lao động và sự cam kết công việc. Các phương pháp để khuyến khích động lực bao gồm sự công nhận, thỏa mãn nhu cầu và các phần thưởng phù hợp (Lambrou và Các cộng sự, 2010).

Cơ cấu tổ chức: Sự công bằng và cơ cấu tổ chức rõ ràng giúp giảm thiểu sự bất bình đẳng và tăng cường sự hài lòng của nhân viên, từ đó giúp duy trì sự ổn định trong tổ chức (Schminke và Các cộng sự, 2000).

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp định tính

Tác giả đã áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính, dựa trên các tài liệu nghiên cứu đã công nhận trong lĩnh vực này (Creswell và cộng sự, 2016). Phương pháp này tạo ra lượng dữ liệu văn bản lớn từ các cuộc phỏng vấn và quan sát, yêu cầu phân tích cẩn thận và hệ thống để rút ra các thông tin có ý nghĩa. Dữ liệu văn bản thường được phân tích bằng phương pháp suy luận, mặc dù phần mềm hỗ trợ, nhưng không thể thay thế được sự phân tích cẩn thận và hệ thống (Pope và cộng sự, 2000).

4.2. Phương pháp phỏng vấn

Trong nghiên cứu này, phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc đã được áp dụng do số lượng cán bộ quản lý cấp trung ở Công ty CDE Logistics hạn chế, 13 người tham gia, trong đó 4 người đã rời đi

và 3 người từ chối thảo luận về các chủ đề nhạy cảm. 2 cán bộ cấp cao và một chuyên gia từ công ty toàn cầu cùng ngành cũng được mời tham gia phỏng vấn trực tiếp. Phương pháp này được lựa chọn vì tính linh hoạt trong điều chỉnh câu hỏi dựa trên phản hồi từ các thành viên (Zhang và cộng sự, 2009). Các cuộc phỏng vấn chất lượng đã được phân loại theo 3 loại: không cấu trúc, bán cấu trúc và có cấu trúc (DiCicco-Bloom và cộng sự, 2006).

Phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc được ưa chuộng trong nghiên cứu chất lượng vì khả năng linh hoạt trong thu thập dữ liệu. Các cuộc phỏng vấn này thường bao gồm các câu hỏi mở và có thể kéo dài từ 30 phút đến vài giờ, phù hợp cho cá nhân hoặc nhóm. Nghiên cứu sử dụng tài liệu chuyên ngành để hướng dẫn quá trình phỏng vấn (DiCicco-Bloom và cộng sự, 2006).

Tất cả các cuộc phỏng vấn đã được tiến hành trực tiếp để đảm bảo tương tác cá nhân và quan sát tinh tế, tránh những hạn chế của phỏng vấn qua điện thoại đã được nghiên cứu trước đó (Bryman và cộng sự, 1994).

4.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thu thập bao gồm nội dung văn bản từ các cuộc phỏng vấn và ghi chú thực địa. Phân tích định tính bao gồm các nhiệm vụ như phát hiện, định nghĩa, phân loại, lý thuyết hóa và khám phá (Bryman và cộng sự, 1994). Dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn cung cấp thông tin quý giá về thách thức và giải pháp trong việc giữ chân quản lý cấp trung trong quản lý chuỗi cung ứng.

5. Kết quả phân tích

Tất cả những người được phỏng vấn đã được liệt kê chi tiết với các thông tin như tên, giới tính, tuổi, tên công ty, chức vụ, cùng với ngày, giờ, địa điểm của cuộc họp và thời lượng của cuộc trò chuyện, cùng với tình trạng làm việc của từng người được phỏng vấn (đã nghỉ, đang làm, mới vào công ty). Khi các cuộc phỏng vấn kết thúc, nội dung các cuộc phỏng vấn được nghe, đánh máy lại và dữ liệu đã được thu thập từ 13 cuộc đối thoại cá nhân với các ghi chú về những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung về việc

ra đi hoặc ở lại. Sau đó, tác giả đã nhập dữ liệu vào mục "Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ra đi hoặc ở lại".

5.1. Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ra đi hoặc ở lại - tất cả người tham gia và quan điểm của tác giả

Phần này phân tích phản hồi từ tất cả những người được phỏng vấn (bao gồm những người mới gia nhập, đi và ở lại) về các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ở lại hoặc rời khỏi Công ty CDE Logistics. Các vấn đề chính được xác định là đào tạo và phát triển (91%) và lương thưởng & phúc lợi (82%), cho thấy đây là những lĩnh vực quan trọng đối với sự hài lòng của nhân viên. Các vấn đề như mức lương không đủ so với thị trường và cơ hội đào tạo không đầy đủ được nhấn mạnh. Tác giả nhấn mạnh việc cần phải so sánh mức lương và cải thiện chương trình đào tạo để nâng cao việc giữ chân nhân viên.

5.2. Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ra đi hoặc ở lại - những người đã đi và quan điểm của tác giả

Tập trung vào những người đã rời khỏi Công ty CDE Logistics, tác giả nhận thấy, 100% người đã nêu lý do chính là không hài lòng với lương thưởng và phúc lợi. Điển hình là trường hợp của cô Jessica, người nhận được lời đề nghị hấp dẫn từ một công ty khác do mức lương cao hơn và cơ hội thăng tiến. Việc thiếu sự đánh giá cao và các vấn đề tổ chức khác cũng góp phần vào quyết định này. Tác giả nhấn mạnh việc cần điều chỉnh chính sách về lương thưởng và tăng cường hỗ trợ tổ chức để giảm tỷ lệ nghỉ việc ở các quản lý cấp trung.

5.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ra đi hoặc ở lại - những người đang ở lại và quan điểm của tác giả:

Đối với những người đang làm việc tại Công ty CDE Logistics, các vấn đề chính xoay quanh lương thưởng và phúc lợi; đào tạo và phát triển mỗi yếu tố chiếm 63%. Các vấn đề như làm thêm giờ không được thanh toán và chính sách về tăng lương không

hiệu quả đã được bàn luận. Những mặt tích cực như cơ hội tự học và sự phát triển nghề nghiệp cũng được nhắc đến. Tác giả đề xuất cải thiện chính sách lương thưởng và tạo môi trường làm việc hỗ trợ để giữ chân tài năng hiện tại.

5.4. Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ra đi hoặc ở lại - những người vừa gia nhập và quan điểm của tác giả:

Phần này nghiên cứu tập trung vào những người vừa gia nhập Công ty CDE Logistics, đại diện những người được hỏi trong phần này đánh giá cao cơ hội đào tạo, phát triển của công ty cũng như triển vọng tích cực trong sự phát triển. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng đã nêu lên các vấn đề về môi trường làm việc thực tế và các vấn đề văn hóa. Tác giả nhấn mạnh về sự quan trọng của sự minh bạch trong quá trình tuyển dụng để quản lý hiệu quả và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

5.5. Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ra đi hoặc ở lại - những người là chuyên gia bên ngoài và quan điểm của tác giả

Các chuyên gia ngoài ngành logistics nhận định, các vấn đề về đào tạo và phát triển, môi trường làm việc và giao tiếp cần hiệu đúng văn hóa địa phương để giữ chân nhân tài. Tác giả đề xuất nghiên cứu thêm về động lực văn hóa để cải thiện chiến lược giữ chân nhân viên.

5.6. Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ra đi hoặc ở lại - những người là trưởng phòng & quan điểm của tác giả

Phần này phân tích quan điểm của các trưởng phòng của Công ty CDE Logistics, những người này cho biết sự không hài lòng với cơ cấu tổ chức, lương thưởng và phúc lợi, à đào tạo và phát triển. Họ đề cập đến những thách thức liên quan đến vai trò và trách nhiệm không rõ ràng, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động. Tác giả đề xuất điều chỉnh chính sách tổ chức và cải thiện giao tiếp để giải quyết các vấn đề này và giảm tỷ lệ nghỉ việc ở các trưởng phòng.

5.7. Những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định của các quản lý cấp trung trong việc ra đi hoặc ở lại - những người là nhà tuyển dụng (Giám đốc) và quan điểm của tác giả

Phản hồi từ Giám đốc (Nhân sự và Khu vực) của Công ty CDE Logistics nhấn mạnh về các ưu tiên khác nhau về các yếu tố giữ chân nhân sự. Giám đốc Nhân sự cho rằng cần tập trung vào đào tạo và phát triển; Giám đốc Khu vực nhận định cần tập trung vào lương thưởng và phúc lợi. Cả 2 đều đồng ý đây là những vấn đề quan trọng ảnh hưởng đến việc giữ chân quản lý cấp trung. Tác giả nhấn mạnh về sự quan trọng của việc giải quyết cả 2 lĩnh vực này một cách chiến lược để cải thiện tỷ lệ giữ chân nhân viên một cách tổng thể.

6. Kết luận và đề xuất

6.1. Kết luận

Nghiên cứu này tập trung vào vấn đề quan trọng là giữ chân quản lý cấp trung tại Công ty CDE Logistics, nghiên cứu đã đi sâu các câu hỏi:

Câu hỏi nghiên cứu số 1: Những yếu tố nào ảnh hưởng đến sự nghỉ việc của quản lý cấp trung?

Trả lời cho câu hỏi nghiên cứu số 1: Theo kết quả nghiên cứu, các yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến quyết định của quản lý cấp trung tại Công ty CDE Logistics đã được xác định rõ rệt. Đứng đầu danh sách là yếu tố đào tạo và phát triển. Việc đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên không chỉ giúp nâng cao năng lực chuyên môn mà còn thúc đẩy sự nghiệp của các quản lý trong công ty. Tiếp theo là tiền lương và phúc lợi, yếu tố quan trọng giúp duy trì sự hài lòng và cam kết của nhân viên đối với công việc. Động lực của nhân viên xếp thứ ba, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc và sự nghiệp cá nhân của từng thành viên trong tổ chức. Môi trường làm việc cũng đóng vai trò quan trọng, xếp thứ tư trong danh sách các yếu tố ảnh hưởng. Một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ giúp tăng cường sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên. Giao tiếp hiệu quả được xếp thứ năm. Việc duy trì và cải thiện các kênh giao tiếp trong tổ chức giúp tăng cường sự hiểu

biết và mối quan hệ giữa các thành viên.

Cơ cấu tổ chức xếp thứ sáu, và mối quan hệ với cấp trên, xếp thứ bảy, đóng vai trò quan trọng trong việc định hình vai trò, trách nhiệm và mối quan hệ làm việc của quản lý cấp trung trong tổ chức.

Câu hỏi nghiên cứu số 2: Công cụ nào có thể được áp dụng để giữ chân quản lý cấp trung tại Công ty CDE Logistics?

Trả lời cho câu hỏi nghiên cứu số 2: Nghiên cứu đề xuất áp dụng các công cụ được đề cập trong (Vaiman và Các cộng sự, 2008) về động lực nội tại và ngoại vi. Động lực ngoại vi bao gồm các phần thưởng tài chính để đáp ứng nhu cầu vật chất của nhân viên, trong khi động lực nội tại liên quan đến các phần thưởng phi tài chính để thỏa mãn nhu cầu tâm lý. Phần thưởng tài chính được coi là một công cụ quan trọng để giữ chân nhân tài (Vaiman và Các cộng sự, 2008). Thuyết Nhu Cầu của Maslow cho rằng, nhu cầu cơ bản phải được đáp ứng trước khi quan tâm đến các nhu cầu cao hơn, lý giải vì sao tiền bạc vẫn được xem là phần thưởng hấp dẫn nhất. Môi trường làm việc là một động lực ngoại vi khác. Maslow cũng nhấn mạnh trách nhiệm của nhà tuyển dụng trong việc cung cấp môi trường làm việc thúc đẩy và cho phép nhân viên thực hiện tiềm năng đặc biệt của họ (Vaiman và Các cộng sự, 2008).

Câu hỏi nghiên cứu số 3: Làm thế nào để giữ chân quản lý cấp trung tại Công ty CDE Logistics?

Trả lời cho câu hỏi nghiên cứu số 3: Để giải quyết câu hỏi này, có 2 phương án: Thứ nhất, dựa trên phản hồi chung từ tất cả các nhóm được phỏng vấn (bao gồm cả những người đã ra đi, đang ở lại và mới gia nhập, cũng như các chuyên gia bên ngoài), đề xuất điều chỉnh chiến lược để đáp ứng các vấn đề liên quan đến Công ty CDE Logistics, ví dụ như về Tiền lương và phúc lợi, cần có hành động cụ thể để kiểm tra xem Công ty CDE Logistics có trả mức lương thấp hơn hay cao hơn thị trường, sau đó đưa ra các giải pháp phù hợp. Thứ hai, chi tiết phản hồi đã được tác giả phân loại để có những hành động cụ thể hơn đối với từng nhóm. Giải quyết từng vấn đề mà những

người được phỏng vấn đã nêu để Công ty CDE Logistics có thể hiệu quả hơn trong việc giữ chân quản lý cấp trung. Cả 2 phương pháp này có thể áp dụng cho Công ty CDE Logistics để thực hiện các giải pháp ngắn hạn..

6.2. Đề xuất cho Công ty CDE Logistics

Dựa trên kết quả nghiên cứu, Công ty CDE Logistics cần xây dựng lại chiến lược phù hợp theo thời gian cụ thể, đề xuất như sau:

- Ngắn hạn (1-3 năm): Tập trung vào tuyển dụng quản lý cấp trung có kinh nghiệm từ bên ngoài và đào tạo nhân viên mới. Trả lương cao cùng cam kết gắn bó lâu dài hạn với công ty.

- Trung hạn (3-5 năm): Đầu tư vào phát triển nhân sự nội bộ, song song với tuyển dụng từ bên ngoài để mở rộng và phát triển tổ chức. Quan tâm đều đặn đến động lực nội tại và ngoại vi.

- Dài hạn (5-10 năm): Chuyển sang mô hình tự xây dựng nhân sự nhiều hơn, vẫn duy trì tuyển dụng từ bên ngoài để phát triển. Ưu tiên động lực nội tại để đảm bảo phát triển bền vững của tổ chức.

7. Đóng góp của nghiên cứu

7.1. Hạn chế

Do hạn chế về nguồn lực, phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung vào quản lý cấp trung (không bao gồm toàn bộ nhân viên). Có 3 quản lý cấp trung từ chối tham gia do lo ngại về việc tiết lộ thông tin nhạy cảm. Do đó, phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung và giới hạn trong phạm vi Công ty CDE Logistics.

7.2. Đóng góp cho việc quản lý

Phương pháp đề xuất cho Công ty CDE Logistics là kết hợp động cơ ngoại vi và nội tại để đáp ứng chiến lược nhân sự từ ngắn hạn đến dài hạn.

- Trong ngắn hạn, công ty tập trung tuyển dụng nhân tài có kinh nghiệm từ bên ngoài để đáp ứng nhu cầu ngay lập tức và đào tạo nhân viên mới sau này. Công ty cam kết trả lương cao và có chế độ đãi ngộ tốt để thu hút và giữ chân nhân tài dài hạn.

- Trong trung hạn, công ty cân bằng tuyển dụng và phát triển nội bộ, tập trung vào nâng cao kỹ năng quản lý chuỗi cung ứng để đảm bảo hoạt

động liên tục và hiệu quả.

- Trong dài hạn, công ty ưu tiên phát triển và đánh giá lại nguồn nhân lực nội bộ, đặc biệt là cho các vị trí lãnh đạo như Trưởng đơn vị, nhằm đảm bảo sự ổn định và lâu dài của chiến lược phát triển.

7.3. Đóng góp cho ngành

- Nghiên cứu có thể là cơ sở tham khảo cho các công ty cũng đang gặp vấn đề về giữ chân quản lý cấp trung trong ngành quản lý chuỗi cung ứng■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefit of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
2. Akintayo, D. (2012). Working environment, workers' morale and perceived productivity in industrial organizations in Nigeria. *Education Research Journal*, 2(3), 87-93.
3. Bryman, A., & Burgess, R. G. (Eds.). (1994). *Analyzing qualitative data* (Vol. 11). London: Routledge.
4. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications
5. Dibble, S. (1999). Keeping your valuable employee: retention strategies for your organization's most important resource. John Wiley & Sons.
6. DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
7. Fiske, J. (2002). *Introduction to communication studies*. Routledge.
8. Logan, J. K. (2000). Retention tangibles and intangibles. *Training & Development*, 54(4), 48-48.
9. Laddha, A., Singh, R., Gabbad, H., & Gidwani, G. D. (2012). Employee retention: An art to reduce turnover. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(3), 453.
10. Naris, N. S., & Ukpere, W. I. (2010). Developing a retention strategy for qualified staff at the Polytechnic of Namibia. *African Journal of Business Management*.
11. Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human resources for health*, 8(1), 26.
12. Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2000). Qualitative research in health care: Analysing qualitative data. *BMJ*: British Medical Journal, 320(7227), 114.
13. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
14. Rahaman, M. S., Abdul, M., & Rahman, M. M. (2016). Organizational Commitment: Do Employees' Compensations and Benefit Matter?. *Journal of Business and Management*, 10, 135-141.
15. Sinha, C., & Sinha, R. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European journal of business and management*, 4(3), 145-162.
16. Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of applied psychology*, 85(2), 294.
17. Vance, C. M., & Vaiman, V. (2008). Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*, 33(5), 1-15.
18. Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Unstructured interviews. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, 222-231.

Ghi chú: (*) Tên công ty và tên nhân vật đã được thay đổi theo yêu cầu

Ngày nhận bài: 8/5/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/5/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 9/6/2024

Thông tin tác giả:

1.ThS. HÀ VĂN THU^{1*}

2.ThS. NGUYỄN THỊ VIỆT ANH²

3.ThS. LÊ THỊ THANH TUYỀN³

¹Đại học Sorbonne

²Đại học Nam Columbia

³Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE RETENTION: A STUDY ON MIDDLE MANAGEMENT OF A LOGISTICS COMPANY IN CAMBODIA

● Master. **HÀ VĂN THU¹**

● Master. **NGUYỄN THỊ VIỆT ANH²**

● Master. **LÊ THỊ THANH TUYỀN³**

¹University Paris 1 Pantheon-Sorbonne

²Columbia Southern University

³University of Economic Ho Chi Minh City

ABSTRACT

Retention of employees, especially mid-level managers in the supply chain management sector, is facing numerous challenges due to high demand and limited workforce. This study identifies key factors influencing mid-level manager retention at CDE Logistics as follows: training & development, benefits & salary, employee motivation, communication, work environment, superior-subordinate relationships, and organizational structure. It proposes using internal and external motivational tools (Vaiman et al., 2008) to reduce turnover rates, along with a strategy to focus on internal talent development rather than long-term external recruitment.

Keywords: employee retention, human resource activities, employee turnover, talent retention, employee retention tools.