



IMPROVE EMPLOYEE'S ENGAGEMENT WITH THE ORGANIZATION IN AVIATION INDUSTRY: EXPERIMENTAL STUDY AT ACV

Nong Thi Nhu Mai^{1*}, Pham Thi My Huong¹

¹University of Finance – Marketing, Vietnam

| ARTICLE INFO | ABSTRACT |
|--|--|
| <p>DOI: 10.52932/jfm.vi3.392</p> <p><i>Received:</i> May 04, 2023</p> <p><i>Accepted:</i> October 02, 2023</p> <p><i>Published:</i> April 25, 2024</p> <p>Keywords: Employee engagement; Promotion opportunities; The field of aviation.</p> <p>JEL codes: M12, M19, M54</p> | <p>The objective of this study is to improve employee engagement with the organization in the field of aviation by defining the factors that affect the employee's commitment to the organization. An integrated approach of qualitative and quantitative methods was employed. Accordingly, with the qualitative method, the study conducted in-depth interviews with 50 employees and managers working in the aviation field to assess the completeness of the questionnaire and the respondent's ability to provide information. On that basis, the questionnaire will be edited and used for the quantitative phase, which was conducted by surveying 265 employees in one airline company to evaluate the reliability of the scales and was also used to test the research model and research hypotheses. The research results show that there are 7 factors affecting the employee's commitment to the organization in the aviation field. Promotion opportunities are the most influential factor, followed by colleagues, income, organizational culture, working environment, direct management, and work-life balance. From the research results, implications for improving employee engagement with the organization in the aviation field are proposed.</p> |

*Corresponding author:

Email: ntnmai@ufm.edu.vn



NÂNG CAO SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC TRONG LĨNH VỰC HÀNG KHÔNG: NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM TẠI TỔNG CÔNG TY HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

Nông Thị Như Mai^{1*}, Phạm Thị Mỹ Hương¹

¹Trường Đại học Tài chính – Marketing

| THÔNG TIN | TÓM TẮT |
|---|---|
| <p>DOI: 10.52932/jfm.vi3.392</p> <p><i>Ngày nhận:</i> 04/05/2023</p> <p><i>Ngày nhận lại:</i> 02/10/2023</p> <p><i>Ngày đăng:</i> 25/04/2024</p> <p>Từ khóa: Cơ hội thăng tiến; Gắn kết của nhân viên; Lĩnh vực hàng không.</p> <p>Mã JEL: M12, M19, M54</p> | <p>Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là xác định các nhân tố ảnh hưởng và từ đó đề xuất các hàm ý nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực hàng không. Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Theo đó với phương pháp định tính, bài nghiên cứu thực hiện phỏng vấn sâu 50 nhân viên và cán bộ quản lý làm việc trong lĩnh vực hàng không để đánh giá mức độ hoàn chỉnh về nội dung và hình thức của các phát biểu (các câu hỏi) và khả năng cung cấp thông tin của đáp viên, trên cơ sở đó hiệu chỉnh thành bản câu hỏi sử dụng cho giai đoạn nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua khảo sát 265 cán bộ nhân viên trong công ty hàng không với mục đích đánh giá độ tin cậy các thang đo, đồng thời được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất. Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 7 nhân tố tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực hàng không. Trong đó, cơ hội thăng tiến là nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất, tiếp đến là đồng nghiệp, thu nhập, văn hóa tổ chức, môi trường làm việc, quản lý trực tiếp và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Từ kết quả nghiên cứu, nhóm đề xuất các hàm ý để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực hàng không.</p> |

1. Giới thiệu

Sự gắn kết của nhân viên với công ty luôn là đề tài được các công ty quan tâm dù trong bất kỳ lĩnh vực nào. Sự gắn kết này dựa trên cơ sở tin tưởng và cam kết hai chiều giữa công ty và đội ngũ nhân viên. Sự gắn kết gia tăng sẽ làm

tăng cơ hội thành công cho công ty, góp phần vào tăng năng suất, lợi nhuận và đem lại niềm vui cho đội ngũ nhân sự. Tuy nhiên, nếu công ty không có chính sách quản trị nhân sự phù hợp thì sự gắn kết này có thể tăng lên hoặc giảm đi, thậm chí là mất đi.

Trong lĩnh vực hàng không, nhân viên được xem là tài sản quan trọng nhất vì họ trực tiếp cung cấp dịch vụ chất lượng và đặc thù

*Tác giả liên hệ:

Email: ntnmai@ufm.edu.vn

cho khách hàng. Họ thể hiện hình ảnh của tổ chức và là nhân tố quan trọng trong việc lập kế hoạch, và hoàn thành kế hoạch/ chỉ tiêu được giao. Do đó, ban quản trị của các tổ chức nói chung và các công ty trong lĩnh vực hàng không nói riêng luôn ý thức rằng, việc duy trì tính ổn định nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực giỏi sẽ là nhân tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức của họ.

Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV), đại diện cho hàng không Việt Nam, hiện đang quản lý và khai thác 22 cảng hàng không trên toàn quốc, bao gồm 09 cảng hàng không quốc tế và 13 cảng hàng không nội. Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động tạo động lực lao động cho nhân viên, ACV đã xây dựng nhiều chương trình hành động nhằm tạo động lực cho người lao động, tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, và cởi mở cho người lao động phát huy tinh thần chủ động sáng tạo... Nhưng các công tác trên chưa đem lại hiệu quả như mong muốn. Người lao động chưa tìm thấy động lực để cố gắng và nỗ lực cống hiến hết khả năng của mình. Do vậy, việc nghiên cứu tìm ra các giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, giúp họ tận tâm và nhiệt huyết hơn trong công việc sẽ giúp ACV thúc đẩy hiệu quả hoạt động kinh doanh hơn nữa. Đã có không ít các công trình nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, tuy nhiên, chưa có đề tài nào nghiên cứu về nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực hàng không nói chung và ACV nói riêng. Chính vì vậy, đây là một đề tài mới và có ý nghĩa thực tế cao nhằm giúp ban lãnh đạo tại ACV nói riêng và các công ty thuộc lĩnh vực hàng không nói chung có thể nhìn nhận và đưa ra các hàm ý quản trị trong công tác nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại đơn vị. Do đó, việc nghiên cứu “*Nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực hàng không: Nghiên cứu thực nghiệm tại Tổng công ty hàng không Việt Nam*” là rất quan trọng giúp cho các công ty hàng không tạo ra một đội ngũ cán bộ công nhân viên ưu tú cùng đồng hành và phát triển trong giai đoạn tiếp theo.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Tổng quan lý thuyết về sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức

Thuyết nhu cầu của Maslow

Trong hệ thống lý thuyết quản trị, thuyết nhu cầu của Maslow (1958) là thuyết nền tảng trong việc xác định các nhu cầu tự nhiên của người lao động. Theo Maslow, hành vi của con người xuất phát từ các nhu cầu bao gồm nhu cầu từ cấp thấp như nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội và đến nhu cầu cấp cao như nhu cầu được tôn trọng và tự hoàn thiện. Nhu cầu của mỗi người là khác nhau và được thoả mãn theo những cách khác nhau. Một khi con người đạt được mức thoả mãn với nhu cầu cấp thấp, họ sẽ nỗ lực thực hiện những công việc tiếp theo để đạt được thoả mãn cho những nhu cầu ở cấp bậc cao hơn. Thuyết nhu cầu của Maslow làm cơ sở giúp cho các nhà quản trị có thể xác định được người lao động trong tổ chức của mình đang đạt được thoả mãn ở cấp bậc nào và tìm biện pháp tương ứng để đáp ứng những nhu cầu đó, đi từ nhu cầu bậc thấp, và nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

Thuyết công bằng của Adams

Theo Adams (1963), bất cứ ai cũng muốn được đối xử công bằng. Do vậy, người lao động có khuynh hướng tìm kiếm sự công bằng thông qua so sánh những đóng góp của họ cho công ty với những gì họ nhận được như phúc lợi, tiền lương, tiền thưởng... hoặc so sánh tỷ lệ đó với những người khác cùng vị trí. Nếu họ nhận thấy họ được đối xử công bằng thì họ sẽ tiếp tục nỗ lực và nâng cao hiệu quả làm việc của mình. Ngược lại, nếu những gì họ nhận được thấp hơn so với những đóng góp của họ hay thấp hơn so với những người khác cùng vị trí, họ sẽ có xu hướng chán nản, bớt nỗ lực làm việc, biểu tình đòi sự công bằng, hoặc thôi việc để tìm kiếm sự công bằng mới. Vì vậy, các nhà quản trị luôn cần xây dựng và duy trì một môi trường làm việc công bằng.

Thuyết tồn tại, quan hệ và phát triển của Alderfer

Theo Alderfer (1969), có 3 loại nhu cầu, bao gồm nhu cầu tồn tại với mong muốn khỏe mạnh về tinh thần và thể xác, nhu cầu giao tiếp với mong muốn tìm kiếm sự hài lòng trong các mối quan hệ, và nhu cầu phát triển với hy vọng tăng trưởng và phát triển cá nhân. Thuyết này cho rằng, con người luôn mong muốn thỏa mãn nhu cầu ở cấp bậc cao hơn, và tại cùng một thời điểm con người có thể có nhiều nhu cầu một lúc. Lý thuyết này giải thích được tại sao người lao động luôn tìm kiếm công việc có thu nhập cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi họ đã tìm được công việc với những điều kiện được đánh giá là phù hợp với thị trường lao động. Lý do giải thích cho trường hợp này là người lao động cảm thấy không thỏa mãn với nhu cầu giao tiếp và nhu cầu phát triển.

2.2. Lược khảo các nghiên cứu trước về sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức

Các nghiên cứu nước ngoài

Sự gắn kết là ý định gắn bó lâu dài và tận tâm cống hiến cho doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đã được các nhà khoa học nghiên cứu từ rất lâu như nghiên cứu của Smith, Kendall và Hulin (1969) thuộc trường Đại học Cornell đã đưa ra hệ thống các chỉ số mô tả công việc để xem xét mức độ thỏa mãn công việc của người lao động bao gồm bản chất công việc, tiền lương, thăng tiến, đồng nghiệp, và sự giám sát của cấp trên. Năm 1985, Spector cũng đã khám phá ra 9 yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức gồm tiền lương, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, sự giám sát, đồng nghiệp, yêu thích công việc, giao tiếp thông tin, phần thưởng bất ngờ và phúc lợi. Vì tầm quan trọng của sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức, từ năm 2002, Hiệp hội quản lý nguồn nhân lực (Society for Human Resource Manangement – SHRM) hàng năm thực hiện khảo sát về sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức tại Mỹ. Báo cáo chỉ ra 05 nhóm nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức là nhóm nhân tố “các cơ hội sử

dụng các kỹ năng và năng lực” (chiếm khoảng 63%); nhóm nhân tố “an toàn lao động” (chiếm khoảng 61%); nhóm nhân tố “thu nhập” (chiếm khoảng 60%); nhóm nhân tố “giao tiếp giữa nhân viên và quản lý cấp cao” (chiếm khoảng 57%); nhóm nhân tố “quan hệ với giám sát cấp trung” (chiếm khoảng 54%). Cũng trong năm 2002, Oswald đã nghiên cứu về sự thoả mãn trong công việc tại Mỹ và một số quốc gia khác và đưa ra kết luận rằng, giới tính, mức độ an toàn lao động, không gian làm việc, thu nhập, mối quan hệ với đồng nghiệp, thời gian đi lại, sự giám sát của quản lý, quan hệ với công chúng, cơ hội học tập nâng cao trình độ có ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động về công việc, từ đó ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Dockel và cộng sự (2006) cũng kết luận trong nghiên cứu của mình rằng, phần lớn người lao động thiếu gắn kết với tổ chức vì họ không tìm thấy sự thỏa mãn đối với các yếu tố về văn hóa doanh nghiệp, sự hỗ trợ trong công việc từ đồng nghiệp, thái độ của cấp trên, chính sách nhân sự của công ty và quan trọng là không có cơ hội để thăng tiến. Nghiên cứu này giúp cho lãnh đạo của các công ty/ tổ chức ở Nam Phi thấy được các những tồn tại trong đơn vị của họ để từ đó có biện pháp điều chỉnh kịp thời nhằm nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Năm 2015, Bhargavi (được trích dẫn bởi Sharma và cộng sự, 2019) thực hiện nghiên cứu về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức với cách làm tương đối khác biệt so với những nhà nghiên cứu trước. Tác giả đã khảo sát nhân viên ở cả 3 cấp độ: Cấp độ cá nhân, cấp độ tổ chức, và cấp độ xã hội. Kết quả khảo sát cho thấy các yếu tố ảnh hưởng mạnh đến sự gắn kết liên quan chủ yếu đến yếu tố lãnh đạo, đồng nghiệp, thăng tiến và bản chất công việc.

Các nghiên cứu trong nước

Sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức cũng là chủ đề được các nhà khoa học trong nước quan tâm nghiên cứu trong nhiều ngành nghề khác nhau như nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Dung và cộng sự (2014) về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên; Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2016) về ảnh

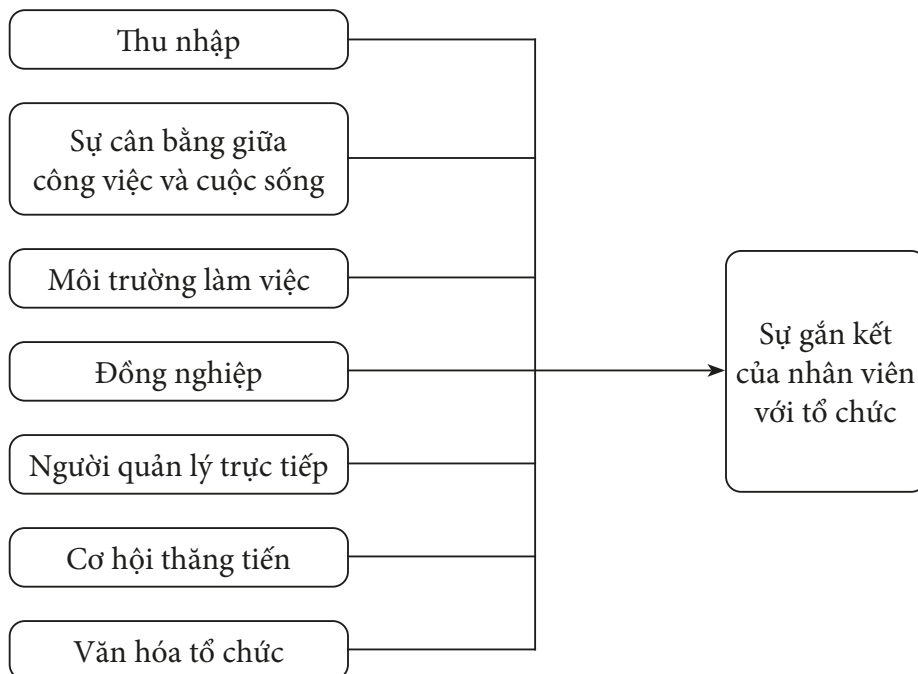
hưởng của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên; Võ Văn Dút và Dư Quốc Chí (2016) về mối quan hệ giữa mức độ thỏa mãn công việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Gần đây hơn, năm 2020, Nguyễn Phúc Nguyên và cộng sự đã thực hiện nghiên cứu về sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức. Nhóm tác giả sử dụng thang đo 7 thành phần bao gồm quản lý trực tiếp, đào tạo và phát triển, lương thưởng và phúc lợi, đặc điểm công việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự hỗ trợ từ tổ chức, và sự trao quyền. Kết quả nghiên cứu cho thấy, quản lý trực tiếp ảnh hưởng nhiều nhất đến sự gắn kết của nhân viên, tiếp đến là cơ hội phát triển nghề nghiệp và nhân tố có sức ảnh hưởng thấp nhất trong nghiên cứu là đặc điểm công việc. Năm 2023, Vũ Quốc Thông và Trần Phạm Khánh Toàn nghiên cứu gắn kết công việc với vai trò là biến trung gian trong tác động của công bằng tổ chức đến kết quả công việc.

Như vậy, sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đã được rất nhiều nhà khoa học và quản trị quan tâm nghiên cứu ở cả trong và nước

ngoài. Các nghiên cứu đều đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Đánh giá chung, các công trình đã đề cập khá nhiều vấn đề liên quan đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức; đã phân tích và luận giải các vấn đề nghiên cứu tùy thuộc theo mục đích đối tượng và phạm vi nghiên cứu của từng công trình để đưa ra các nhân tố tương ứng cho mỗi đơn vị nghiên cứu. Tuy nhiên, nhóm tác giả nhận thấy, các nghiên cứu trước đây chưa đề cập đến yếu tố sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đây là những yếu tố phù hợp với hoàn cảnh thực tế tại các công ty hàng không đồng thời phù hợp với cuộc sống hiện đại, khi mà người lao động không còn quá quan trọng việc phải có một công việc ổn định với mức lương tốt, thay vào đó họ quan tâm đến giá trị của bản thân và gia đình.

2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Yếu tố thu nhập

Thu nhập là số tiền mà người lao động nhận cho công việc mà họ đã thực hiện, có thể có nhiều hình thức khác nhau dưới dạng tiền lương cơ bản, tiền lương bổ sung theo ca, tiền giờ làm thêm và phúc lợi (Armstrong, 2006). Theo Suma và Lesha (2013), khi người lao động thỏa mãn với thu nhập, họ sẽ mong muốn gắn kết hơn với tổ chức, nỗ lực hơn vì tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu này giả định rằng, có mối quan hệ tích cực giữa thu nhập và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H1: Thu nhập ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Yếu tố sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là việc người lao động có thể cân bằng giữa nghề nghiệp và cuộc sống ngoài công việc như gia đình, bạn bè, sở thích cá nhân. Sự cân này được xem như là phần thù lao gián tiếp người lao động được nhận dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống (Dessler, 2019). Tất cả người lao động đều muốn được cân bằng để cống hiến cho tổ chức nơi mình làm việc. Vì vậy, nghiên cứu này giả định rằng, có mối quan hệ tích cực giữa sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H2: Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức

Yếu tố môi trường làm việc

Môi trường vật chất và môi trường tâm lý là hai thành tố tạo nên môi trường làm việc trong doanh nghiệp. Môi trường vật chất bao gồm những gì chúng ta có thể nhìn thấy được như vị trí, không gian và điều kiện làm việc. Môi trường vật chất hiện đại, thoải mái sẽ đem đến tinh thần làm việc tốt hơn, qua đó tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Ngoài môi trường vật chất, môi trường tâm lý cũng không kém phần quan trọng. Bầu không khí làm việc hòa đồng, vui vẻ, thân thiện sẽ kích thích tinh thần làm việc và tinh thần sáng tạo của mỗi

người lao động, qua đó tăng sự gắn kết của người lao động với tổ chức. Armstrong (2006) cho rằng, môi trường làm việc tốt là nhân tố gia tăng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu này giả định rằng, có mối quan hệ tích cực giữa môi trường làm việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H3: Môi trường làm việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Yếu tố đồng nghiệp

Suma và Lesha (2013) cho rằng, nếu người lao động được làm việc trong môi trường hay tổ chức có sự chia sẻ, hợp tác, yêu thương và giúp đỡ lẫn nhau sẽ làm cho họ cảm thấy hạnh phúc và từ đó càng gắn kết với tổ chức nhiều hơn. Do vậy, nghiên cứu này giả định rằng, có mối quan hệ tích cực giữa đồng nghiệp và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H4: Đồng nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Yếu tố người quản lý trực tiếp

Người quản lý trực tiếp là người giám sát, quản lý, tổ chức đào tạo, phân công công việc và phát triển đội ngũ. Một tổ chức có chế độ đãi ngộ và môi trường làm việc tốt nhưng một người quản lý yếu kém sẽ làm ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần và động lực làm việc của nhân viên. Theo nghiên cứu của Dessler (2019), mối quan hệ giữa người lao động và người quản lý trực tiếp ảnh hưởng lớn đến có sự gắn kết với công ty, thậm chí mối quan hệ tốt thì sự gắn kết sẽ cao hơn. Talukder (2019) bổ sung thêm rằng, người quản lý trực tiếp là con đường nhanh nhất dẫn đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu này giả định rằng, có mối quan hệ tích cực giữa người quản lý trực tiếp và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H5: Người quản lý trực tiếp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Yếu tố cơ hội thăng tiến

Thăng tiến là sự tăng bậc trong thứ hạng hoặc vị trí, chức vụ của một nhân sự trong hệ thống

cấp bậc của một đơn vị, tổ chức (Lê Thị Hiên, 2021). Có cơ hội để thăng tiến và phát triển nghề nghiệp là mong muốn của phần lớn người lao động. Đây được xem như là các bước tiến trong nghề nghiệp và sự ghi nhận của quản lý đối với năng lực và những nỗ lực của nhân viên. Trong nghiên cứu của mình, Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2016) khẳng định rằng, khi tổ chức tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên sẽ làm cho họ cảm thấy họ được xem trọng và từ đó làm tăng sự gắn kết của họ với tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu này giả định rằng, có mối quan hệ tích cực giữa cơ hội thăng tiến và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H6: Cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Yếu tố văn hóa tổ chức

Theo Armstrong (2006), văn hóa tổ chức là một hệ thống các quy chuẩn về cách thức ứng xử của nhân viên trong tổ chức; các giá trị, niềm tin và khuôn mẫu hành vi tạo nên sắc màu riêng của tổ chức, giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Người lao động có thể từ bỏ việc làm chỉ vì văn hóa tổ chức tại nơi mà họ đang làm việc không phù hợp với họ. Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2016) đã từng cho rằng, các đơn vị có văn hóa tổ chức rõ ràng, vững chắc và lành mạnh sẽ giúp nhân sự gắn kết hơn. Vì vậy, nghiên cứu này giả định rằng, có mối quan hệ tích cực giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H7: Văn hóa tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

Để khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, nghiên cứu này sử dụng kết hợp hai phương pháp định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn 50 nhân viên làm việc tại ACV gồm nhân viên, cán bộ quản lý làm việc tại ACV nhằm đánh giá mức độ hoàn thiện về nội dung và hình thức của các thang đo (các câu hỏi) và khả năng cung cấp thông

tin của đáp viên (người được phỏng vấn), trên cơ sở đó hiệu chỉnh thành bản câu hỏi sử dụng cho giai đoạn nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định lượng được dùng để đánh giá độ tin cậy các thang đo, kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu đề xuất.

3.1. Thang đo

Các biến quan sát được xây dựng và kế thừa có điều chỉnh từ các nghiên cứu được công bố trước đây (*xem Phụ lục 1 online*), áp dụng thang đo Likert 5 điểm từ 1-5 (1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý) để đo lường tất cả các biến quan sát.

3.2. Mẫu và dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua khảo sát bằng bản câu hỏi với 33 biến quan sát và một số câu hỏi về nhân khẩu học. Để xác định cỡ mẫu cho bài nghiên cứu này nhóm tác giả dựa theo cách tính mẫu của Tabachnick và cộng sự (2013), với số mẫu tối thiểu là 242. Toàn bộ dữ liệu phục vụ cho quá trình nghiên cứu được thu thập qua mail và phiếu in trực tiếp gửi tới nhân viên trong ACV. Nghiên cứu thực hiện với 270 mẫu phiếu khảo sát phát đi, sau quá trình khảo sát, số phiếu thu thập về là 265, đạt yêu cầu để đưa vào phân tích chính thức. Chi tiết về mẫu nghiên cứu thể hiện trong Phụ lục 2 (*xem Phụ lục 2 online*).

3.3. Phương pháp xử lý dữ liệu

Thông tin thu thập từ nghiên cứu định lượng sẽ được đánh giá sơ bộ độ tin cậy, các biến quan sát không đủ độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha sẽ bị loại bỏ, và phân tích nhân tố khám phá EFA bằng phương pháp trích dữ liệu Principal Axis Factoring thông qua công cụ là phần mềm xử lý SPSS 26. Để đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bội, nhóm tác giả xem xét hệ số xác định R^2 (R Square), R^2 hiệu chỉnh (Adjust R Square) phản ánh mức độ giải thích biến phụ thuộc của các biến độc lập trong mô hình hồi quy. Mức dao động của 2 giá trị này là từ 0 đến 1. Sau đó, nhóm tác giả thực hiện một số kiểm định vi phạm giả thuyết để khẳng định tính phù hợp của mô hình hồi quy.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Độ tin cậy của thang đo

Kết quả Cronbach’s Alpha của các thang đo về Thu nhập, Môi trường làm việc, Đồng nghiệp, Người quản lý trực tiếp, Cơ hội thăng tiến, Văn hóa tổ chức, Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống được thể hiện trong Phụ lục 1 (*xem Phụ lục 1 online*). Các thang đo này đều có hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha đạt yêu cầu (>0,6). Tuy nhiên hệ số Cronbach’s Alpha không cho biết biến nào nên loại bỏ hay nên giữ lại. Do vậy, hệ số tương quan biến – tổng còn được sử dụng. Biến nào có hệ số tương quan biến – tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại bỏ (Nunnally, 1978; Peterson, 1994). Kết quả đánh giá Cronbach’s Alpha cho thấy các thang đo alpha đều đạt yêu cầu lớn hơn 0,6; tương quan biến-tổng từ 0,3 trở lên (*xem Phụ lục 1 online*), do đó không loại thành phần nào. Như vậy, sau khi đánh giá độ tin cậy thang đo thì mô hình bao gồm 07 yếu tố là: Thu nhập, Môi trường làm việc, Đồng nghiệp, Người quản lý trực tiếp, Cơ hội thăng tiến, Văn hóa tổ chức, Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Các

yếu tố này sẽ được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

4.2. Phân tích nhân tố khám phá

Sau khi kiểm định độ tin cậy của các thang đo, nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá với phương pháp rút trích nhân tố được lựa chọn là phương pháp Principal components với phép quay Varimax. Kết quả phân tích cho thấy chỉ số KMO là 0,841 > 0,5 chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn thích hợp. Kiểm định Barlett’s với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05 nên các biến có tương quan với nhau và thỏa điều kiện phân tích nhân tố. Dựa vào ma trận xoay nhân tố, các biến quan sát đều thỏa mãn điều kiện hệ số tải nhân tố Factor loading > 0,5, mô hình có 33 biến quan sát đại diện cho 7 nhân tố độc lập ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức có khả năng giải thích, phân tích tốt nhất. Tổng phương sai trích = 59,548 > 50%. Điều này chứng tỏ 7 nhân tố giải thích được 55,548% mô hình nghiên cứu (Bảng 1).

Bảng 1. Ma trận xoay các biến trong mô hình nghiên cứu

| | Nhân tố | | | | | | |
|-------|---------|-------|-------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| SCB4 | 0,783 | | | | | | |
| SCB2 | 0,762 | | | | | | |
| SCB1 | 0,752 | | | | | | |
| SCB5 | 0,750 | | | | | | |
| SCB3 | 0,734 | | | | | | |
| TN4 | | 0,783 | | | | | |
| TN1 | | 0,732 | | | | | |
| TN2 | | 0,724 | | | | | |
| TN3 | | 0,631 | | | | | |
| TN5 | | 0,557 | | | | | |
| MTLV4 | | | 0,710 | | | | |
| MTLV2 | | | 0,704 | | | | |
| MTLV1 | | | 0,700 | | | | |
| MTLV3 | | | 0,685 | | | | |
| MTLV5 | | | 0,639 | | | | |

| | Nhân tố | | | | | | |
|------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| QLTT1 | | | | 0,753 | | | |
| QLTT5 | | | | 0,726 | | | |
| QLTT2 | | | | 0,717 | | | |
| QLTT3 | | | | 0,708 | | | |
| QLTT4 | | | | 0,662 | | | |
| ĐN3 | | | | | 0,722 | | |
| ĐN1 | | | | | 0,712 | | |
| ĐN4 | | | | | 0,698 | | |
| ĐN5 | | | | | 0,668 | | |
| ĐN2 | | | | | 0,612 | | |
| CHTT4 | | | | | | 0,785 | |
| CHTT3 | | | | | | 0,754 | |
| CHTT2 | | | | | | 0,733 | |
| CHTT1 | | | | | | 0,672 | |
| VHTC1 | | | | | | | 0,781 |
| VHTC3 | | | | | | | 0,781 |
| VHTC4 | | | | | | | 0,687 |
| VHTC2 | | | | | | | 0,652 |
| Phương sai trích | 21,331 | 31,028 | 40,164 | 45,894 | 51,120 | 56,058 | 59,548 |
| Eigenvalue | 7,039 | 3,200 | 3,015 | 1,891 | 1,725 | 1,639 | 1,143 |
| KMO | 0,841 | | | | | | |
| Sig. | 0,000 | | | | | | |

Ghi chú: Các ký hiệu biến quan sát được mô tả tại Phụ lục 1 (xem Phụ lục 1 online).

4.3. Phân tích tương quan và hồi quy

Hệ số tương quan Pearson được sử dụng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến

độc lập và biến phụ thuộc trước khi kiểm định mô hình.

Bảng 2. Ma trận tương quan giữa các nhân tố

| | SGK | TN | MTLV | DN | QLTT | CHTT | VHTC |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| SGK | 1 | | | | | | |
| TN | 0,518** | 1 | | | | | |
| MTLV | 0,418** | 0,480** | 1 | | | | |
| DN | 0,538** | 0,371** | 0,318** | 1 | | | |
| QLTT | 0,251** | 0,076 | 0,012 | 0,267** | 1 | | |
| CHTT | 0,581** | 0,434** | 0,272** | 0,426** | 0,147* | 1 | |
| VHTC | 0,491** | 0,260** | 0,307** | 0,365** | 0,291** | 0,481** | 1 |
| SCB | 0,211** | 0,122* | -0,025 | 0,117 | -0,053 | 0,205** | 0,091 |

Ghi chú: Thu nhập (TN), Sự cân bằng (SCB), Môi trường làm việc (MTLV), Đồng nghiệp (DN), Người quản lý trực tiếp (QLTT), Cơ hội thăng tiến (CHTT), Văn hóa tổ chức (VHTC), Sự gắn kết của nhân viên (SGK).

Các biến độc lập TN, MTLV, DN, QLTT, CHTT, VHTC, SCB và biến phụ thuộc sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đều có ý nghĩa ở mức 99% ($\text{sig} < 0.001$). Giá trị r giữa biến phụ thuộc sự gắn kết của nhân viên với tổ chức với các biến độc lập chạy từ 0,211 đến 0,538. Các biến độc lập phù hợp để đưa vào mô hình giải thích cho biến phụ thuộc sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Kết quả phân tích tương quan Pearson cũng cho thấy một số biến độc lập có tương quan với nhau MTVL với TN (0,480), DN với TN (0,371) và MTVL (0,318)... Do vậy,

khi phân tích hồi quy sẽ kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến. Riêng đối với trường hợp mối tương quan giữa SCB với MTVL (-0,025) và QLTT (-0,053) cho thấy sự tương quan giữa SCB với MTVL và QLTT là ngược chiều (khi MTVL và QLTT tăng thì SCB giảm và ngược lại) và rất nhỏ, khả năng xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến thấp.

Tiến hành hồi quy biến phụ thuộc với các biến độc lập, nhóm tác giả thu được kết quả như trong Bảng 3.

Bảng 3. Kết quả ước lượng mô hình

| Mô hình | Hệ số chưa chuẩn hóa | | Hệ số chuẩn hóa | t | Sig. | Thống kê cộng tuyến | |
|------------------|---------------------------|--------------|-----------------|--------|-------|---------------------|-------|
| | B | Sai số chuẩn | | | | Dung sai | VIF |
| Hằng số | -0,925 | 0,310 | | -2,985 | 0,003 | | |
| TN | 0,218 | 0,056 | 0,201 | 3,860 | 0,000 | 0,650 | 1,538 |
| MTLV | 0,152 | 0,055 | 0,138 | 2,749 | 0,006 | 0,701 | 1,427 |
| DN | 0,238 | 0,055 | 0,216 | 4,321 | 0,000 | 0,702 | 1,424 |
| QLTT | 0,110 | 0,051 | 0,099 | 2,179 | 0,030 | 0,858 | 1,165 |
| CHTT | 0,245 | 0,052 | 0,252 | 4,734 | 0,000 | 0,619 | 1,615 |
| VHTC | 0,162 | 0,052 | 0,158 | 3,101 | 0,002 | 0,673 | 1,485 |
| SCB | 0,111 | 0,046 | 0,104 | 2,397 | 0,017 | 0,932 | 1,073 |
| Kiểm định | | | | | | | |
| | R ² | | | | | 0,549 | |
| | R ² hiệu chỉnh | | | | | 0,536 | |
| | Hệ số Durbin Watson (DW) | | | | | 1,856 | |
| | Thống kê F (sig) | | | | | 102,798 (0,000) | |

Ghi chú: Thu nhập (TN), Sự cân bằng (SCB), Môi trường làm việc (MTLV), Đồng nghiệp (DN), Người quản lý trực tiếp (QLTT), Cơ hội thăng tiến (CHTT), Văn hóa tổ chức (VHTC), Sự gắn kết của nhân viên (SGK).

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội có kết quả $R^2 = 0,549$ và R^2 hiệu chỉnh = 0,539. Điều này có nghĩa là 53,9% sự thay đổi của biến phụ thuộc (sự gắn kết của nhân viên với tổ chức) có thể được giải thích bởi mô hình hồi quy với 7 biến độc lập. Kết quả phân tích ANOVA cho thấy, kiểm định F của mô hình được lựa chọn là 102,798, có ý nghĩa thống kê với $\text{sig.} = 0,000$, chúng tỏ mô hình hồi quy phù hợp với thực tế. Các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc trong mô hình. Kiểm định DW cho thấy $d = 1,856$ ($1 < d < 3$), không có sự tương

quan giữa các phần dư. Mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến do các hệ số VIF đều nhỏ hơn 2. Phân phối chuẩn của phần dư không bị sai phạm, giá trị trung bình gần bằng 0 và độ lệch chuẩn gần bằng 1 (0,995). Các kết quả kiểm định nêu trên cho thấy các giả định của hàm hồi quy tuyến tính không bị vi phạm, mô hình hồi quy phù hợp với tổng thể.

Theo kết quả trên, bảy nhân tố trong mô hình đề xuất đều tác động đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực hàng

không. Trong đó, cơ hội thăng tiến là nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất ($\beta = 0,245$), tiếp đến là đồng nghiệp ($\beta = 0,238$), thu nhập ($\beta = 0,218$), văn hóa tổ chức ($\beta = 0,162$), môi trường làm việc ($\beta = 0,152$), sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống ($\beta = 0,111$), và quản lý trực tiếp ($\beta = 0,110$). Các nhân tố trên đều tác động cùng chiều, tuy ở các mức độ khác nhau, đến sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức.

Đối sánh với các nghiên cứu trước, kết quả của nghiên cứu này tương đồng với các nghiên cứu của Smith và cộng sự (1969) thuộc trường Đại học Cornell, Dockel và cộng sự (2006), Pradana và Salehudin (2015), Suifan và cộng sự (2016), Robinson và Hayday (2009), Suma và Lesha (2013), Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2016), Jaharuddin và Zainol (2019), Lestari và Margaretha (2020). Theo đó, thu nhập, môi trường làm việc, đồng nghiệp, người quản lý trực tiếp, văn hóa tổ chức, và cơ hội thăng tiến. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này trong từng nghiên cứu không giống nhau. Nghiên cứu của Smith và cộng sự (1969) kết luận rằng, thu nhập ảnh hưởng nhiều nhất đến sự gắn kết, nghiên cứu của Dockel và cộng sự (2006) chỉ ra văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng nhiều đến sự gắn kết, nghiên cứu của Bakar (2013) lại cho rằng, hành vi lãnh đạo đóng vai trò ảnh hưởng lớn nhất. Như vậy, có thể kết luận rằng, một mô hình nghiên cứu duy nhất không thể áp dụng được cho các sản phẩm khác nhau, mà cần phải nghiên cứu lại từng công ty cụ thể trước khi vận dụng vào thực tiễn. Với nghiên cứu này, cơ hội thăng tiến là nhân tố được quan tâm đến nhiều nhất bởi hàng không là lĩnh vực được xem đã có thu nhập tốt so với các ngành nghề khác, mối quan tâm của người lao động lúc này là cơ hội được khẳng định, được tôn trọng. Kết quả nghiên cứu này hoàn toàn tương thích với Thuyết nhu cầu của Maslow; đồng thời, phù hợp với hoàn cảnh kinh tế xã hội của Việt Nam (Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương, 2016). Ngoài ra, điểm mới của nghiên cứu này là sự nổi lên của nhân tố “sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống”, mặc dù mức độ tác động của nhân tố này không nhiều ($\beta = 0,111$) nhưng đây là một điểm

mới của bài so với các nghiên cứu trước và phù hợp với hoàn cảnh thực tế tại các công ty hàng không, đồng thời phù hợp với cuộc sống hiện đại, khi mà người lao động đã có một công việc ổn định với mức lương phù hợp thì họ sẽ quan tâm đến giá trị của bản thân và gia đình.

5. Kết luận và hàm ý đề xuất

Dựa trên cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu, nhóm tác giả đã xây dựng mô hình lý thuyết về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong lĩnh vực hàng không. Bằng cách sử dụng phương pháp phân tích hồi quy cùng một số kiểm định giả thuyết, nhóm tác giả đã xác định được 07 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức theo mức độ tác động giảm dần bao gồm cơ hội thăng tiến, đồng nghiệp, thu nhập, văn hóa tổ chức, môi trường làm việc, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, và quản lý trực tiếp. Kết quả nghiên cứu trên làm cơ sở để nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên với các công ty hàng không như sau:

Thứ nhất, Cơ hội thăng tiến là một trong những nhân tố quan trọng tác động đến sự gắn kết của nhân viên với công ty. Hiện tại, việc thăng tiến của các vị trí trong ngành hàng không dựa vào kinh nghiệm, khả năng xử lý tình huống, sự đóng góp và cả năng lực lãnh đạo của người lao động. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, cơ hội thăng tiến rất hạn chế do các vị trí đều đã được lấp đầy. Điều này ảnh hưởng đến sự đóng góp và gắn kết của người lao động với tổ chức. Do vậy, các công ty cần hàng không cần rà soát lại tất cả các văn bản quy định các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm cũ, sửa đổi bổ sung sao cho phù hợp với yêu cầu thực tế, hệ thống hoá chặt chẽ, phổ biến rộng rãi cho cán bộ, nhân viên. Theo đó, việc đánh giá hiệu quả làm việc dựa trên KPI và được đánh giá định kỳ để tạo cơ hội cho người có năng lực đảm trách công việc.

Thứ hai, với yếu tố Đồng nghiệp, trước hết các công ty hàng không cần xây dựng mối quan

hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới, từ đó mở rộng mối quan hệ hơn nữa đối với người lao động trong công ty. Mặc dù, về cơ bản, việc xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp phụ thuộc vào từng cá nhân, nhưng việc công ty hàng không có môi trường văn hóa vững mạnh sẽ là nền tảng tốt để hỗ trợ cho mối quan hệ đồng nghiệp đoàn kết và chan hòa. Cụ thể, các công ty cảng hàng không thường xuyên tổ chức thêm các buổi sinh hoạt, văn nghệ, thể dục thể thao ngoài hoặc sau giờ làm việc, tùy vào thời gian. Các hoạt động này không những giúp cho nhân viên giải trí sau một ngày làm việc mệt nhọc mà còn rút ngắn khoảng cách giữa các nhân viên.

Thứ ba, Thu nhập là yếu tố có mức độ ảnh hưởng thứ 3 đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Đối với người lao động nói chung, tiền lương là nguồn thu nhập cơ bản và đóng vai trò quan trọng nhất đối với bản thân họ. Một nguồn tiền lương phù hợp không những giúp người lao động yên tâm công tác mà còn giúp doanh nghiệp có thể dễ dàng lên kế hoạch quản lý nhân lực đảm bảo thực hiện tốt các kế hoạch kinh doanh. Vì vậy, các công ty hàng không cần có cách tính lương linh hoạt hơn so với hiện tại (đơn giá tiền lương khoán được gắn với chỉ tiêu sản xuất kinh doanh theo Nghị định số 20/2020/NĐ-CP và mức sàn tiền lương thấp nhất đến 65% mức tiền lương thời điểm trước dịch – năm 2019 theo Nghị định số 87/2021/NĐ-CP. Theo đó, nhóm tác giả đề xuất lương của người lao động bao gồm lương cơ bản theo hệ số lương (Nghị định số 24/2023/NĐ-CP ngày 14/5/2023 của Chính phủ quy định mức lương cơ sở đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang) để đảm bảo đời sống của người lao động và lương kinh doanh theo kết quả sản xuất kinh doanh.

Thứ tư, với yếu tố Văn hóa tổ chức, các công ty hàng không cần đã tạo ra một môi trường văn hóa tổ chức tích cực đặc thù như thường xuyên tổ chức hội thảo văn hóa, phát triển văn hóa tổ chức văn minh, quản lý an toàn chặt chẽ, coi trọng tính minh bạch, kỷ cương, kỷ luật và trung thực... Để tăng sự trung thành của nhân

viên, cải thiện mức độ hài lòng với công việc, thúc đẩy tuyển dụng hiệu quả, gia tăng sự hợp tác và hiệu suất công việc, ban lãnh đạo các công ty hàng không cần đầu tư duy trì môi trường văn hóa nêu trên, đồng thời luôn tìm tòi, áp dụng nhiều hoạt động tích cực hơn nữa.

Thứ năm, với yếu tố Môi trường làm việc, các công ty hàng không cần thường xuyên quan tâm đến tinh thần làm việc của nhân viên, tạo môi trường làm việc thoải mái, tích cực và đoàn kết cho nhân viên bởi họ luôn phải chịu áp lực từ phía khách hàng, hoạt động không ngừng nghỉ trong mọi điều kiện thời tiết, thời gian... Môi trường làm việc thoải mái sẽ khiến họ vui vẻ, tận tâm hơn; có ý thức trách nhiệm với công ty của mình, không những thế nó còn giống như sợi dây ràng buộc “vô hình” giúp nhân viên thực hiện tốt công việc được giao.

Thứ sáu, với nhóm yếu tố Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, những nhân viên có thể cân bằng thời gian hoàn hảo giữa cuộc sống và công việc chắc chắn họ đang rất hạnh phúc và hài lòng với công việc của mình. Tuy nhiên, với đặc thù công việc mang tính dịch vụ 24/7 khiến cho người lao động ngành hàng không gặp phải không ít khó khăn trong sinh hoạt, ảnh hưởng đến cuộc sống thường nhật. Vì thế, ban lãnh đạo công ty cần quan tâm đến việc đảm bảo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của người lao động. Theo đó, các công ty hàng không cần xây dựng các chương trình cũng như các cuộc thi, các buổi liên hoan để tạo sự gắn kết của người lao động với công ty tạo ra sự hứng khởi khi làm việc. Bên cạnh đó, cần khuyến khích nhân viên nghỉ ngơi, cho dù là trong ngày làm việc hoặc bằng cách sử dụng các phép nghỉ trong năm. Ban lãnh đạo thường xuyên xem xét khối lượng công việc của nhân viên để có sự điều chỉnh phù hợp, xây dựng các chế độ phúc lợi hấp dẫn không chỉ cho bản thân nhân viên mà còn đối với các thành viên trong gia đình của họ. Cần đảm bảo thời gian dành cho công việc không làm ảnh hưởng đến cuộc sống của nhân viên, điều đó sẽ góp phần gia tăng sự gắn kết giữa nhân viên với công ty.

Thứ bảy, với nhóm yếu tố *Người quản lý trực tiếp*, trong mỗi tổ chức, người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc kết nối, điều hòa và giải quyết những công việc của tổ chức nhằm đảm bảo quy trình hoạt động của doanh nghiệp được diễn ra một cách trơn tru. Vì vậy, ban lãnh đạo các công ty hàng không nên quan tâm nhiều hơn nữa đến nhân viên, động viên họ khi giao nhiệm vụ và khen thưởng họ khi họ hoàn thành công việc được giao. Trong ngắn hạn, ban lãnh đạo công ty nên xem xét thay đổi và áp dụng vào một bộ phận để đánh giá tác động. Sau đó có thể thực hiện những thay đổi lớn hơn trong dài hạn để thích ứng với văn hóa của công ty, phù hợp hơn với bối cảnh thực tế của doanh nghiệp. Đặc biệt, ban lãnh đạo công ty cần thường xuyên quan tâm, tìm hiểu và cập nhật thông tin về hoàn cảnh của nhân viên, đặc biệt là lúc họ gặp khó khăn và cần giúp đỡ. Có

được sự quan tâm đúng đắn và kịp thời sẽ là động lực để nhân viên làm việc và gắn bó với công ty hơn.

Kết quả nghiên cứu trên không chỉ là kim chỉ nam hành động cho các công ty thuộc lĩnh vực hàng không trong việc giữ chân và nâng cao sự gắn kết của nhân viên với công ty mà còn là tài liệu tham khảo cho công ty thuộc các lĩnh vực khác nếu có sự điều chỉnh phù hợp. Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu này cũng tồn tại một số hạn chế như nghiên cứu chỉ được thực hiện tại Thành phố Hồ Chí Minh với cỡ mẫu không lớn. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu về mặt không gian như các tỉnh thành khác ở Việt Nam và điều chỉnh cỡ mẫu lớn hơn để đảm bảo kết quả nghiên cứu mang tính toàn diện hơn.

Tài liệu tham khảo

- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bakar, R. A., 2013. *Understanding factors influencing employee engagement: a study of the financial sector in Malaysia*. Doctoral dissertation, RMIT University.
- Dessler, G. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management* (5th Ed.). Essex: Pearson Education.
- Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28. <https://hdl.handle.net/10520/EJC95836>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The Southeast Asian Journal of Management*, 13(1), 106-118. <https://doi.org/10.21002/SEAM.V13I1.10912>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương (2019). *Giáo trình Cao học Phương pháp Nghiên cứu Khoa học trong Kinh Doanh Cập Nhật SmartPLS*. Nhà Xuất Bản Tài Chính.
- Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương (2016). *Ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên công ty cổ phần CMC telecom tại Thành phố Hồ Chí Minh*. Truy ngày 10/4/2023 tại eprints.rclis.org/39728/
- Kumaran, M. & Sivasubramanian, M. (2013). A study on organisational commitment with special reference to Neyveli Lignite Corporation. *IOSR Journal of Business and Management Sciences*, 13(4), 37-40.

- Lestari, D., & Margaretha, M. (2020). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 157-170. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>
- Lê Thị Hiền (2021). *Kinh nghiệm thăng tiến trong công việc – nắm chắc để thành công!* Truy cập ngày 10/4/2023 tại: <https://luatlaodong.vn/thang-tien/>
- Maslow, A. H. (1958). A Dynamic Theory of Human Motivation. In C. L. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding human motivation* (pp. 26–47). Howard Allen Publishers. <https://doi.org/10.1037/11305-004>
- Nguyễn Thị Bích Ngọc (2019). *Giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với công ty Taylor Nelson Sofres Việt Nam*. Luận văn thạc sỹ kinh tế, Trường đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Thị Kim Nhung (2016). *Giải pháp nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Công ty Cổ phần Du lịch Thanh Bình đến năm 2020*, Trường đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Nhu Hiếu, Nguyễn Thị Thúy Hằng, & Hoàng Anh Viện (2020). Nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức trường hợp khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 276(6), 93-102.
- Nguyễn Thị Phương Dung, Huỳnh Thị Cẩm Lý, & Lê Thị Thu Trang (2014). Các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng thành phố Cần Thơ. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, (30), 92-99.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oswald, A. (2002). Are you happy at work? Job satisfaction and work-life balance in the US and Europe. *WBS event, New York*, 5.
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391. <http://dx.doi.org/10.1086/209405>
- Pradana, A., & Salehudin, I. (2015). Work overload and turnover intention of junior auditors in greater Jakarta, Indonesia. *The Southeast Asian Journal of Management*, 9(2), 108-124. <https://ssrn.com/abstract=2376063>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Robinson, D. & S. Hayday (2009). *The Engaging Manager*. London: Institute for Employment Studies.
- Sharma, N. E., Chaudhary, N. E., & Singh, V. K. E. (2019). *Management techniques for employee engagement in contemporary organizations*. Business Science Reference/IGI Global.
- Smith, P. C., Kendall, I. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00929796>
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Diab, H. (2016). The influence of work-life balance on turnover intention in private hospitals: The mediating role of work-life conflict. *European Journal of Business and Management*, 8(20), 126-139. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627389.pdf>
- Suma, S., & Leshia, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41-51.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*, 6, 497-516. Boston, MA: Pearson.
- Talukder, A. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work-family conflict, job satisfaction, and work-life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116. <http://dx.doi.org/10.1002/joec.12125>