

TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC HÃNG HÀNG KHÔNG VIỆT NAM

Nguyễn Thị Khánh Chi¹

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 06/05/2020; Ngày hoàn thành biên tập: 20/08/2020; Ngày duyệt đăng: 24/08/2020

Tóm tắt: Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) đóng vai trò quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tạo dựng đội ngũ nhân viên gắn kết và trung thành với tổ chức. Do đó, nghiên cứu tác động của QTNNL đến sự gắn bó của nhân viên có ý nghĩa quan trọng và thiết thực đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm đo lường sự tác động của các yếu tố trong QTNNL đến sự gắn bó của nhân viên. Tác giả thực hiện khảo tại ba hãng hàng không của Việt Nam và sử dụng kỹ thuật phân tích thống kê SPSS 20.0 để phân tích dữ liệu thu thập được từ 305 phiếu khảo sát hợp lệ. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố về lương thưởng, đào tạo và phát triển, vai trò lãnh đạo và đánh giá nhân viên trong khuôn khổ hoạt động quản trị nhân lực của tổ chức là những yếu tố quyết định sự gắn bó của nhân viên với tổ chức đó. Trong đó, tại các hãng hàng không này, chế độ lương thưởng, cơ chế đào tạo và cơ hội phát triển thăng tiến đóng vai trò quan trọng hơn cả.

Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực, Gắn bó của nhân viên, Chế độ lương thưởng, Đào tạo và phát triển, Đánh giá nhân viên, Hãng hàng không Việt Nam.

IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE OF VIETNAMESE AIRLINES

Abstract: Human Resource Management (HRM) plays an important role and has a direct impact on creating a strong and loyal staff. Therefore, studying the impact of HRM on employee engagement is important and practical for the survival of the business. This paper uses quantitative research methods to measure the impact of factors in HRM on employee engagement. The survey was conducted at three airlines in Vietnam and the statistical analysis technique using SPSS 20.0 was conducted to analyze the data collected from 305 valid survey questionnaires. Research results show that salary and remuneration, training and development, leadership and judgement are keys to employee engagement. In particular, salary and compensation, training and development are the most important determinants.

Keywords: Human resource management, Employee engagement, Salary and remuneration, Training and development, Employee evaluation, Vietnamese airline

¹ Tác giả liên hệ, Email: chintk@ftu.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Xây dựng đội ngũ nhân viên giỏi, tâm huyết với nghề chính là động lực phát triển mạnh mẽ của mỗi doanh nghiệp. Nguồn nhân lực có chất lượng cao đã trở thành một trong những yếu tố cạnh tranh hàng đầu của các tổ chức, doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế phát triển dựa trên tri thức. Trong những năm gần đây, đã có rất nhiều nghiên cứu phân tích gắn bó của nhân viên và cho rằng đó là thành công của tổ chức và mang lại hiệu quả tài chính (Bates, 2004; Harter & cộng sự, 2002; Richman & cộng sự, 2008).

Tuy nhiên, có một số nghiên cứu cũng chứng minh rằng sự gắn bó của nhân viên trong các tổ chức đang suy giảm và ngày càng thờ ơ với công việc giữa các nhân viên trong tổ chức, vấn đề này ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của tổ chức đó (Bates, 2004; Richman & cộng sự, 2008). Yếu kém trong công tác quản lý nguồn nhân lực là một trong những rào cản đối với sự phát triển của các doanh nghiệp nói riêng và của nền kinh tế nói chung. Bên cạnh việc bị đối thủ cạnh tranh lôi kéo nhân sự, chính sách thu hút và giữ chân nhân tài của nhiều tổ chức chưa được chú trọng cũng là một trong những nguyên nhân khiến nhân viên rời bỏ công ty của mình. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, việc gắn bó đội ngũ nhân sự với công việc là yếu tố vô cùng quan trọng để có thể giữ chân những nhân viên giỏi, tạo nên sự gắn kết giữa nhân viên với tổ chức và ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Sự thỏa mãn đối với công việc của nhân viên chính là cách để gây dựng lòng trung thành của họ đối với tổ chức, làm cho nhân viên yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp, tìm thấy sự lạc quan trong môi trường làm việc, từ đó gắn kết họ với mục tiêu của tổ chức và phấn đấu cho mục tiêu đó. Vì vậy, việc đánh giá mức độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức cần được tiến hành thường xuyên nhằm nắm được nhu cầu cũng như tâm tư nguyện vọng của nhân viên trong tổ chức, qua đó đưa ra những chính sách đào tạo, động viên, khích lệ phù hợp và hiệu quả nhằm duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao, đồng thời khuyến khích sự đóng góp cao nhất của nhân viên cho sự phát triển của tổ chức.

Hiện nay, tại Việt Nam có 4 hãng hàng không chính (Jetstar Pacific Airlines, VietJet Air, Bamboo Airlines và Vietnam Airlines) và 3 hãng hàng không dịch vụ (công ty bay dịch vụ hàng không Vasco, công ty cổ phần hàng không Hải Âu, tổng công ty trực thăng Việt Nam), trong đó Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines) có thị phần lớn nhất. Bên cạnh đó có rất nhiều hãng hàng không quốc tế tại Việt Nam như Air France, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Cathay Airways, China Airlines... Các hãng hàng không của Việt Nam đang phải đối mặt với sự cạnh tranh dịch vụ từ các hãng hàng không quốc tế. Sự cạnh tranh trên thị trường nội địa và thị trường quốc tế là một thách thức đối với các hãng hàng không Việt Nam, đặc biệt là một số hãng hàng không còn non trẻ. Để đạt được thị phần cao, các doanh nghiệp hàng không cùng với việc không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh, thì cần củng cố nội tại của chính doanh nghiệp mình. Do đó, việc nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực nhằm thúc đẩy mức độ gắn bó của nhân viên với hãng hàng không là tất yếu và bắt buộc. Các nghiên cứu trước đây đã đề cập nhiều khía cạnh khác nhau về việc gắn bó của nhân viên trong nhiều ngành nghề kinh doanh. Đặc biệt trong ngành hàng không, việc nghiên cứu tác động của công tác quản trị nhân sự đến mức độ gắn bó của nhân viên còn chưa nhiều. Vì vậy, tác giả thực hiện nghiên cứu này với mục tiêu xác định các nhân tố trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của nhân viên tại các hãng hàng không của Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1 Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn bó của nhân viên

Theo Armstrong (1980), QTNNL là các hoạt động mang tính tổ chức hướng đến việc quản lý những nguồn lực về con người nhằm đảm bảo những nguồn lực này đang được sử dụng để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Singh (2004) đưa ra các vấn đề chủ chốt trong thực tiễn QTNNL gồm: phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá người lao động, hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến, thu hút nhân viên tham gia các hoạt động, đãi ngộ lương thưởng. Các hoạt động này có quan hệ chặt chẽ, phục vụ cho mục tiêu tạo dựng và duy trì đội ngũ nhân viên có năng lực, gắn kết và đóng góp tích cực cho tổ chức.

Rothbard (2001) định nghĩa sự gắn bó là sự hiện diện tâm lý nhưng còn có hai vấn đề quan trọng là tập trung vào công việc. Sự chú ý liên quan đến sự sẵn có về nhận thức và lượng thời gian nhân viên dành để suy nghĩ về vai trò công việc. Trong khi sự hấp thụ có nghĩa là bị cuốn hút vào một vai trò và đề cập đến cường độ của một người tập trung vào một vai trò.

Khái niệm về sự gắn bó của nhân viên với tổ chức được xây dựng từ lý thuyết của Homans (1958) sau đó lý thuyết của Becker (1960) đã phát triển và ngày càng trở thành đề tài quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu sau này. Theo lý thuyết của Homan (1958) và Becker (1960) thì gắn bó với tổ chức được xem như là kết quả của mối quan hệ trao đổi giữa cá nhân và tổ chức. Porter & cộng sự (1974) đã thảo luận ba thành phần chính của gắn bó tổ chức là “niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận các mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực hết mình vì tổ chức và mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức”. Theo Northcraft & Neale (1996), gắn bó với tổ chức là thái độ phản ánh sự trung thành của nhân viên với tổ chức, sự trung thành này phải trải qua một quá trình mà ở đó các thành viên trong tổ chức luôn bày tỏ sự quan tâm của họ đối với sự thành công của tổ chức mà họ công tác (Tella, 2007).

Từ những khái niệm nêu trên chúng ta có thể thấy được rằng, có rất nhiều cách định nghĩa và đo lường về mức độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức và mỗi khái niệm, mỗi cách định nghĩa đều có những khác biệt nhất định tuy nhiên tựu chung lại, sự gắn bó với tổ chức được đo lường bởi 3 yếu tố cốt lõi: mong muốn là thành viên của tổ chức; đồng nhất với mục tiêu và giá trị của tổ chức; sẵn lòng nỗ lực vì tổ chức.

2.2 Mối liên hệ giữa quản trị nguồn nhân lực đến gắn bó của nhân viên

Một số nghiên cứu trước đây cho thấy mối liên hệ giữa thực tiễn QTNNL và sự gắn bó của nhân viên trong tổ chức. Ritzer & Trice (1970) chứng minh mối quan hệ tích cực giữa chính sách đãi ngộ với sự hài lòng và gắn kết của nhân viên. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu khác cho thấy hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức, như Bartlett (1951), hoạt động đào tạo cũng có mối liên hệ tích cực với sự hài lòng của người lao động. Meyer & Smith (2000) nghiên cứu mối quan hệ giữa sự gắn kết và cảm nhận của nhân viên về đào tạo và phát triển nghề nghiệp, đánh giá năng lực thực hiện công việc và đãi ngộ.

Trong những năm gần đây, quan điểm trên về vai trò của QTNNL trở nên ngày càng phổ biến khi nhìn nhận rằng bản chất của QTNNL không còn chú trọng vào sự kiểm soát và phục tùng mà thay vào đó là phát huy năng lực làm việc và sự gắn kết của đội ngũ nhân viên với tổ chức. Theo đó, sự gắn kết bao gồm sự đồng nhất, sự cố gắng và lòng trung thành. Khái niệm này nói đến mối quan hệ tích cực với tổ chức khiến họ luôn sẵn sàng đầu tư công sức để đóng góp cho sự thành công và phát triển của tổ chức. Guest (1995) khẳng định, sự gắn bó của nhân viên đóng vai trò trọng tâm trong hoạt

động QTNNL và là đặc điểm mấu chốt giúp phân biệt giữa QTNNL và quản trị nhân sự truyền thống. Đồng quan điểm, Legge (1995) cho rằng sự gắn bó của nhân viên hoàn toàn khác biệt với hành vi phục tùng một cách nhân nhện được xem là đặc trưng của quản trị nhân sự truyền thống. Sự phục tùng được duy trì bởi hệ thống kiểm soát áp đặt dẫn tới sự phản ứng hơn là các hành vi phản hồi tích cực và chủ động trong công việc. Ngược lại, sự gắn bó của nhân viên được xây dựng trên niềm tin và một môi trường làm việc tin cậy lẫn nhau.

Công tác QTNNL trong doanh nghiệp có một số những nội dung chính sau đây: phân tích công việc cần nhân lực, dự báo nhu cầu nhân lực, tổ chức tuyển dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đãi ngộ nhân lực, vai trò của lãnh đạo và đánh giá nhân lực. Trên cơ sở đó, bài viết nghiên cứu các yếu tố thuộc công tác QTNNL tác động đến gắn bó của nhân viên, bao gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển, chế độ lương thưởng, đánh giá nhân viên và vai trò của người lãnh đạo.

Hệ thống tuyển dụng và tuyển mộ có thể đảm bảo phù hợp hơn giữa các khả năng cá nhân và yêu cầu của tổ chức (Fernandez, 1992). Nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng tuyển dụng có liên quan tích cực đến sự hài lòng và gắn bó của nhân viên và làm gia tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Chẳng hạn như Markos & Sridevi (2010) cho rằng nhân viên sẽ gắn bó với tổ chức hơn thông qua hoạt động tuyển dụng và chương trình định hướng chuyên nghiệp và hiệu quả. Hay nghiên cứu gần đây của Agwu & Nwoke (2019) về tác động của tuyển dụng đến gắn bó của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Nigeria, thì việc tuyển dụng có ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn bó của nhân viên. Từ các kết quả nghiên cứu trên có thể thấy rằng tuyển dụng là cơ sở giúp nhân viên gắn bó hơn với tổ chức. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Việc tuyển dụng có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

Đào tạo và phát triển là hoạt động nhằm giúp nhân viên trong tổ chức nâng cao tri thức, kỹ năng và chuyên môn. Đào tạo và phát triển, có tác động tích cực đáng kể đến sự hài lòng trong công việc và gắn bó của nhân viên (Garcia, 2005). Nghiên cứu của Thang & Buyens (2008) cho rằng đào tạo và phát triển giúp nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng, cuối cùng giúp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của tổ chức. Do đó, bài viết nhận định rằng, đào tạo và phát triển có ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Hay nói cách khác, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

H2: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

Các nghiên cứu trước đây đã chứng minh rằng lương ảnh hưởng đến mức độ gắn bó trong công việc của nhân viên (Caligiuri & cộng sự, 2010; Islam & Ismail, 2004; Steinhaus & Perry, 1996; Weiss, 2002). Nhân viên mong đợi một mức thưởng tiền tệ nhất định cho đóng góp của mình và lương thưởng tạo thành thước đo định lượng giá trị của nhân viên. Để cạnh tranh giành những người lao động tài năng nhất, các công ty cần cung cấp mức lương hấp dẫn và công bằng. Vai trò của lương thưởng trong việc thu hút và giữ chân mọi người tại nơi làm việc đã được công nhận trong nhiều thập kỷ và ngày càng quan trọng trong môi trường kinh tế cạnh tranh ngày nay (Jackson & Schuler, 2006). Các nghiên cứu trước đây đã chứng minh rằng lương thưởng của nhân viên dẫn đến sự gắn bó trong công việc cao hơn (Nelson, 2005; Darling & cộng sự, 1997; Rathi & Rastogi, 2008). Tessema & cộng sự (2013) cho thấy sự gắn bó trong công việc bị ảnh hưởng bởi một số phần thưởng, bao gồm lương, lợi ích của nhân viên. Dựa vào các nghiên cứu trên, bài viết cũng cho rằng chế độ lương thưởng có ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của nhân viên. Do đó, giả thuyết đề xuất là:

H3: Chế độ lương thưởng có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

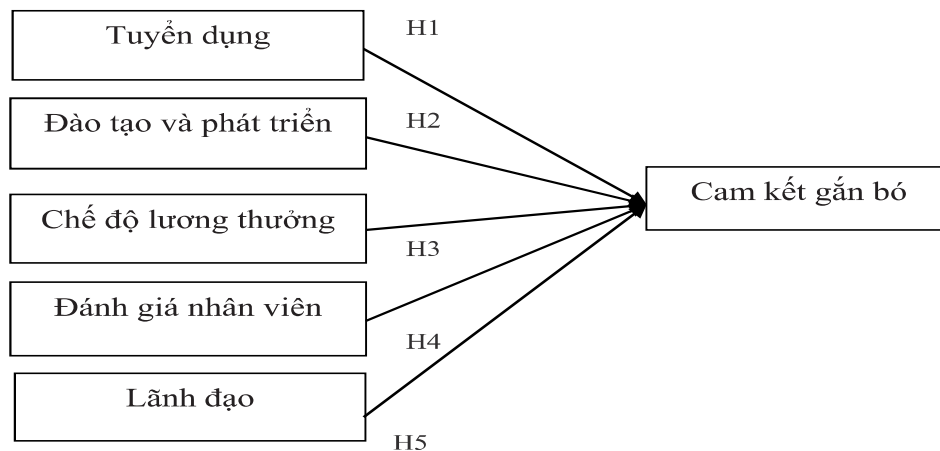
Đánh giá là một quy trình có hệ thống nhằm đánh giá kết quả công việc của nhân viên sau một thời gian nhất định. Đánh giá hiệu suất cũng ảnh hưởng đến các hoạt động nhân sự khác như tuyển dụng và tuyển chọn, đào tạo và phát triển, lương thưởng và quan hệ nhân viên (Ray & Ray, 2011). Khi đánh giá hiệu suất dẫn đến tăng lương, thăng chức và đào tạo, do đó, việc đánh giá tốt có thể ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H4: Đánh giá người lao động càng được thực hiện tốt thì sự gắn bó của nhân viên với tổ chức càng cao.

Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ tổ chức nào. Sự hỗ trợ của người lãnh đạo giúp nhân viên hài lòng với công việc và dẫn đến gắn bó lâu dài với tổ chức (Griffin, & cộng sự, 2001). Theo Chakrabarty & cộng sự (2008) thì có lẽ cách tốt nhất để lãnh đạo thể hiện mình là một hình mẫu lãnh đạo để nhân viên có thể hiểu công việc nên được thực hiện như thế nào. Politis (2001) đã xem xét vai trò của lãnh đạo trong quá trình thu nhận tri thức và một cuộc khảo sát đã được thực hiện trên 227 người để xem xét mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và các thuộc tính thu nhận tri thức. Kết quả cho thấy các phong cách lãnh đạo liên quan đến sự tương tác của con người và khuyến khích việc ra quyết định có sự tham gia có liên quan tích cực đến công việc của nhân viên. Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H5: Lãnh đạo càng quan tâm đến nhân viên thì sự gắn bó của nhân viên với tổ chức càng cao.

Như vậy, xuất phát từ các giả thuyết đề xuất trên, bài viết đã xác định các nhân tố độc lập trong công tác QTNNL (bao gồm nhân tố tuyển dụng, đào tạo và phát triển, chế độ lương thưởng, đánh giá nhân viên, lãnh đạo) và các nhân tố phụ thuộc (gắn bó của nhân viên). Do đó, mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Thiết kế nghiên cứu

3.1 Thang đo và thiết kế bảng hỏi

Bài viết nghiên cứu 5 nhân tố trong công tác quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến gắn bó của nhân viên, bao gồm Tuyển dụng, Đào tạo và phát triển, Chế độ lương thưởng, Đánh giá nhân viên và Lãnh đạo. Như vậy, nghiên cứu này có 6 biến (gồm 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc). Dựa trên các nghiên cứu liên quan, bài viết kế thừa có điều chỉnh các thang đo nhằm xây dựng mô hình các nhân tố thực tiễn QTNNL tác động đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Đối với nhân tố Tuyển dụng, thang đo được điều chỉnh dựa trên lý thuyết nền về QTNNL, và có bốn biến quan sát (TD1, TD2, TD3 và TD4). Nhân tố Đào tạo và phát triển, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Smith & cộng sự (1969). Nhân tố này được đo bởi 4 biến quan sát (DP1, DP2, DP3 và DP4). Nhân tố Chế độ lương thưởng, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Smith & cộng sự (1969). Nhân tố này được đo bởi 4 biến quan sát (LT1, LT2, LT3 và LT4). Nhân tố Lãnh đạo, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Smith & cộng sự (1969). Nhân tố này được đo bởi 4 biến quan sát (LD1, LD2, LD3 và LD4). Nhân tố Đánh giá người lao động, thang đo được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Anh & Đào (2013). Nhân tố này được đo bởi 4 biến quan sát (DG1, DG2, DG3 và DG4). Nhân tố Gắn bó của nhân viên được đo bởi 3 biến quan sát (CKGB) và được áp dụng có điều chỉnh thang đo của Smith & cộng sự (1969).

3.2 Mẫu nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu sử dụng trong bài viết là nghiên cứu định lượng. Do đó, theo Hair (1998), kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức tối thiểu phải gấp 5 lần biến quan sát và được tính theo công thức $n=5*m$ (m là số lượng câu hỏi) khi tiến hành phân tích nhân tố EFA. Bài viết có 23 chỉ báo dùng trong phân tích nhân tố, do đó, kích thước mẫu tối thiểu là 115. Về số lượng mẫu, để có thể đạt được kết quả khảo sát với mức tối thiểu là 110 quan sát, thì tác giả đặt ra mục tiêu cho việc khảo sát là 350. Phiếu khảo sát được làm dưới hình thức văn bản.

Bảng 1. Thang đo các nhân tố ảnh hưởng

| Nhân tố | Thang đo | Nguồn |
|-----------------------------------|---|---|
| Tuyển dụng (TD) | | |
| TD1 | Thông tin tuyển dụng và tuyển chọn được thông báo rộng rãi | Tác giả tự điều chỉnh dựa trên lý thuyết QT-NNL |
| TD2 | Các yêu cầu trong tuyển dụng và tuyển chọn đều được công khai và rõ ràng | |
| TD3 | Quy trình tuyển dụng và tuyển chọn công bằng | |
| TD4 | Tuyển dụng và tuyển chọn nhân viên phù hợp với công việc và chuyên môn | |
| Đào tạo và phát triển (DP) | | |
| DP1 | Nhân viên được đào tạo cho công việc và phát triển nghề nghiệp | Smith & cộng sự (1969) |
| DP2 | Nhân viên được huấn luyện các kỹ năng trong quá trình làm việc | |
| DP3 | Hãng hàng không luôn khuyến khích nhân viên đào tạo và phát triển kỹ năng nghề nghiệp | |
| DP4 | Nhân viên được hỗ trợ thời gian và chi phí đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn | |
| Chế độ lương thưởng (LT) | | |

| Nhân tố | Thang đo | Nguồn |
|-------------------------------------|--|------------------------|
| LT1 | Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể | Smith & cộng sự (1969) |
| LT2 | Nhân viên nhận được thông tin phản hồi, tư vấn dựa trên kết quả làm việc của mình | |
| LT3 | Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác | |
| LT4 | Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định khác về nhân sự | |
| Đánh giá người lao động (DG) | | |
| DG1 | Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể | Anh & Đào (2013) |
| DG2 | Nhân viên nhận được thông tin phản hồi, tư vấn dựa trên kết quả làm việc của mình | |
| DG3 | Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác | |
| DG4 | Dữ liệu đánh giá được dùng cho các quyết định khác về nhân sự | |
| Lãnh đạo (LD) | | |
| LD1 | Lãnh đạo luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của nhân viên | Smith & cộng sự (1969) |
| LD2 | Lãnh đạo quan tâm, hỗ trợ cấp dưới | |
| LD3 | Lãnh đạo đối xử với cán bộ, giáo viên công bằng, không phân biệt | |
| LD4 | Lãnh đạo có năng lực, tầm nhìn và khả năng điều hành | |
| Gắn bó (CKGB) | | |
| CKGB1 | Anh/chị tự nguyện nỗ lực hết mình nâng cao kỹ năng để có thể cống hiến nhiều hơn cho công ty | Smith & cộng sự (1969) |
| CKGB2 | Anh/chị tự hào khi được làm việc tại công ty | |
| CKGB3 | Anh/chị có mong muốn gắn bó lâu dài với công việc ở công ty kể cả khi có nơi khác đưa ra mức lương hấp dẫn hơn | |

Nguồn: Tổng hợp từ nhiều tác giả

Về phương pháp lấy mẫu, bài viết nghiên cứu tác động của QTNNL đến sự gắn bó của nhân viên tại các hãng hàng không của Việt Nam, do đó, đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại các hãng hàng không này. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được sử dụng và phù hợp nhất bởi rất khó để tiếp cận được toàn bộ nhân viên làm việc tại các hãng hàng không của Việt Nam. Về thời gian và địa điểm khảo sát, việc thực hiện khảo sát được tiến hành trong khoảng gần hai tháng từ tháng 2 năm 2020 đến tháng 3 năm 2020. Cụ thể, khảo sát trực tiếp được thực hiện tại trụ sở của Vietnam Airlines, Pacific Airlines và Vietjet Air tại khu vực miền Bắc. Về kết quả khảo sát, sau khi tiến hành khảo sát với 350 người trực tiếp, kết quả thu được 313 phiếu trả lời. Tuy nhiên có 9 phiếu trả lời không hợp lệ. Do đó, tổng số phiếu thu về hợp lệ là 304 phiếu. Do đó, tỷ lệ phản hồi là 86,9%.

Bảng 2. Độ tin cậy của các nhân tố ảnh hưởng

| TT | Thang đo | Hệ số tương quan biến tổng | Hệ số Alpha nếu loại bỏ biến | Hệ số Cronbach' Alpha |
|-----------------------------------|----------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| <i>Tuyển dụng</i> | | | | |
| 1 | TD1 | 0,647 | 0,829 | 0,851 |
| 2 | TD2 | 0,677 | 0,677 | |
| 3 | TD3 | 0,727 | 0,727 | |
| 4 | TD4 | 0,716 | 0,716 | |
| <i>Đào tạo phát triển</i> | | | | |
| 1 | DP1 | 0,669 | 0,802 | 0,841 |
| 2 | DP2 | 0,693 | 0,791 | |
| 3 | DP3 | 0,677 | 0,798 | |
| 4 | DP4 | 0,660 | 0,805 | |
| <i>Chế độ lương thưởng</i> | | | | |
| 1 | LT1 | 0,745 | 0,900 | 0,909 |
| 2 | LT2 | 0,824 | 0,873 | |
| 3 | LT3 | 0,830 | 0,869 | |
| 4 | LT4 | 0,782 | 0,886 | |
| <i>Lãnh đạo</i> | | | | |
| 1 | LD1 | 0,774 | 0,903 | 0,916 |
| 2 | LD 2 | 0,822 | 0,887 | |
| 3 | LD 3 | 0,829 | 0,884 | |
| 4 | LD 4 | 0,810 | 0,891 | |
| <i>Đánh giá nhân viên</i> | | | | |
| 1 | DG1 | 0,704 | 0,814 | 0,852 |
| 2 | DG2 | 0,670 | 0,821 | |
| 3 | DG3 | 0,847 | 0,748 | |
| 4 | DG4 | 0,590 | 0,853 | |

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS 20.0

Về phương pháp lấy mẫu, bài viết nghiên cứu tác động của QTNNL đến sự gắn bó của nhân viên tại các hãng hàng không của Việt Nam, do đó, đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại các hãng hàng không này. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được sử dụng và phù hợp nhất bởi rất khó để tiếp cận được toàn bộ nhân viên làm việc tại các hãng hàng không của Việt Nam. Về thời gian và địa điểm khảo sát, việc thực hiện khảo sát được tiến hành trong khoảng gần hai tháng từ tháng 2 năm 2020 đến tháng 3 năm 2020. Cụ thể, khảo sát trực tiếp được thực hiện tại trụ sở của Vietnam Airlines, Pacific Airlines và Vietjet Air tại khu vực miền Bắc. Về kết quả khảo sát, sau khi tiến hành khảo sát với 350 người trực tiếp, kết quả thu được 313

phiếu trả lời. Tuy nhiên có 9 phiếu trả lời không hợp lệ. Do đó, tổng số phiếu thu về hợp lệ là 304 phiếu. Do đó, tỷ lệ phản hồi là 86,9%.

4. Kết quả nghiên cứu

Năm nhân tố ảnh hưởng (Tuyển dụng, Đào tạo và phát triển, Chế độ lương thưởng, Đánh giá nhân viên và Lãnh đạo) và 1 nhân tố phụ thuộc (Gắn bó của nhân viên) có 23 biến quan sát sẽ được đánh giá độ tin cậy qua hệ số Cronbach' Alpha. Kết quả, các biến độc lập và phụ thuộc với tổng 23 biến quan sát đều đạt giá trị tin cậy, và được sử dụng cho các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 3. Phân tích EFA

| KMO and Bartlett's Test | | | | | | |
|----------------------------------|------|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| KMO Measure of Sampling Adequacy | | 0,896 | | | | |
| Bartlett's Test of Sphericity | | Approx. Chi-Square | | | df | Sig. |
| | | 3721,682 | | | 190 | 0.000 |
| Pattern Matrix | | | | | | |
| Biến | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | TD1 | 0,808 | | | | |
| 2 | TD2 | 0,873 | | | | |
| 3 | TD3 | 0,872 | | | | |
| 4 | TD4 | 0,883 | | | | |
| 5 | DG1 | | 0,711 | | | |
| 6 | DG2 | | 0,736 | | | |
| 7 | DG3 | | 0,775 | | | |
| 8 | DG4 | | 0,794 | | | |
| 9 | LD 1 | | | 0,831 | | |
| 10 | LD 2 | | | 0,793 | | |
| 11 | LD 3 | | | 0,809 | | |
| 12 | LD 4 | | | 0,576 | | |
| 13 | DP1 | | | | 0,805 | |
| 14 | DP2 | | | | 0,846 | |
| 15 | DP4 | | | | 0,759 | |
| 16 | LT1 | | | | | 0,553 |
| 17 | LT2 | | | | | 0,883 |
| 18 | LT3 | | | | | 0,798 |
| 19 | LT4 | | | | | 0,798 |

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS 20.0

Qua phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần đầu, Hệ số KMO cao (bằng 0,913>0,5), giá trị kiểm định Barlett's có mức ý nghĩa sig. =0,0000. Tuy nhiên, mô hình chưa đạt

được giá trị hội tụ. Tiếp tục loại bỏ lần lượt những biến không phù hợp khỏi mô hình, tiếp tục phân tích EFA lần 2, hệ số KMO đạt 0,912, giá trị Eigenvalues đạt 1.003; trong đó, phương sai trích dùng để giải thích các nhân tố đạt 67,8%. Phân tích EFA lần thứ hai này trích được 5 nhóm nhân tố hội tụ theo năm nhóm nhân tố trong mô hình đề xuất, đó là nhóm nhân tố Tuyển dụng (TD1, TD2, TD3 và TD4), Đánh giá nhân viên (DG1, DG2, DG3 và DG4), Lãnh đạo (LD1, LD2, LD3 và LD4). Phân tích tương quan Pearson giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc có thể thấy giữa biến phụ thuộc gắn bó của nhân viên và các biến độc lập có mối tương quan với nhau với hệ số tương quan thấp nhất là 0,571 và cao nhất là 0,677 với tất cả Sig=0.000 <0,005 (thỏa mãn điều kiện).

Phân tích hồi quy là bước quan trọng để xác định xem các biến độc lập quy định biến phụ thuộc như thế nào. Mô hình phân tích hồi quy sẽ mô tả hình thức của mối liên hệ và qua đó giúp dự đoán được giá trị của biến phụ thuộc khi biết trước giá trị biến độc lập. Áp dụng phân tích hồi quy vào mô hình, tiến hành phân tích hồi quy đa biến với 5 nhân tố đã được kiểm định hệ số tương quan và biến phụ thuộc Gắn bó của nhân viên sử dụng phương pháp Enter. Kết quả hồi quy lần 1 thu được như sau:

Bảng 4. Kết quả hồi quy lần 1

| Model | Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa | | Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa | t | Sig. |
|-----------------------|------------------------------|------------|----------------------------|-------|-------|
| | Beta | Std. Error | Beta | | |
| Constant | 0,397 | 0,186 | | 2,135 | 0,034 |
| Tuyển dụng | ,016 | 0,059 | 0,016 | 0,271 | 0,787 |
| Đào tạo và phát triển | 0,199 | 0,059 | 0,226 | 3,358 | 0,001 |
| Chế độ lương thưởng | 0,198 | 0,048 | 0,199 | 4,155 | 0,000 |
| Đánh giá nhân viên | 0,226 | 0,045 | 0,241 | 5,033 | 0,000 |
| Lãnh đạo | 0,338 | 0,046 | 0,323 | 7,305 | 0,000 |

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS 20.0

Bảng kết quả hồi quy cho thấy biến Tuyển dụng có hệ số P - value (Sig) lớn hơn 0,05 đạt giá trị 0,787. Như vậy bác bỏ các giả thiết Tuyển dụng tác động đến gắn bó của nhân viên do hệ số Sig đều lớn hơn 0,05. Loại bỏ biến này khỏi phương trình hồi quy, chạy lại mô hình hồi quy với các biến còn lại ta được kết quả:

Bảng 5. Phân tích Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin - Watson |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|--------------------|
| 1 | 0,782 ^a | 0,612 | 0,606 | 0,45522 | 0,782 ^a |

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS 20.0

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy lần 2

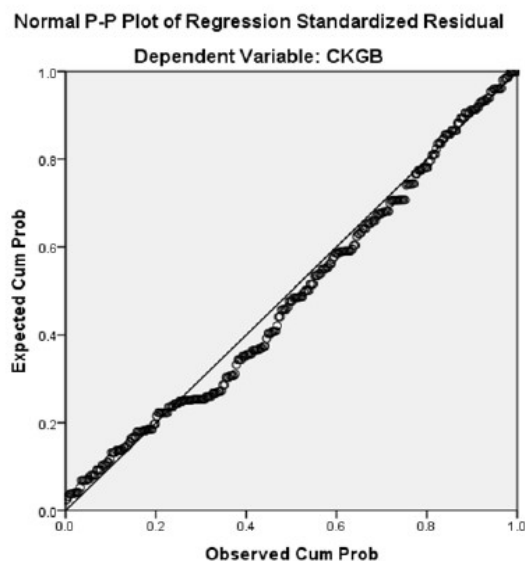
| Model | Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa | | Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa | t | Sig. |
|-----------------------|------------------------------|------------|----------------------------|-------|-------|
| | Beta | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 0,407 | 0,182 | | 2,235 | 0,026 |
| Lãnh đạo | 0,208 | 0,050 | 0,236 | 4,138 | 0,000 |
| Đánh giá nhân viên | 0,197 | 0,047 | 0,199 | 4,156 | 0,000 |
| Đào tạo và phát triển | 0,230 | 0,042 | 0,245 | 5,469 | 0,000 |
| Chế độ lương thưởng | 0,338 | 0,046 | 0,323 | 7,336 | 0,000 |

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS 20.0

Sau khi phân tích hồi quy lần 2, ta thấy cả 4 biến trên là các biến giải thích tốt cho sự thay đổi của biến phụ thuộc là cam kết và gắn bó. Trong bảng Model Summary hệ số R2 đã điều chỉnh là 0,606 có ý nghĩa là trong 100% sự biến động của biến phụ thuộc gắn bó thì có 60,6% sự biến động là do các biến độc lập ảnh hưởng, đồng nghĩa với việc các biến độc lập giải thích được 60,6% biến phụ thuộc, còn lại là do sai số ngẫu nhiên hoặc các yếu tố ngoài mô hình ảnh hưởng. Như vậy, mô hình có thể giải thích tốt cho biến phụ thuộc. Ngoài ra, giá trị thống kê F là một kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể với giả thuyết cho rằng tất cả các hệ số hồi quy bằng 0. Nhìn vào hệ số Sig rất nhỏ là $0,000 < 0,05$ chứng tỏ có thể bác bỏ giả thuyết trên, nghĩa là mô hình sử dụng là phù hợp. Dựa vào biểu đồ P - P plot dưới đây cho thấy các điểm quan sát không phân tán xa đường thẳng kỳ vọng, ta có thể kết luận là giả thiết phân phối chuẩn không bị vi phạm. Như vậy có thể kết luận mô hình là tuyến tính.

Hệ số Durbin - Watson của mô hình là 2,025 tiến gần đến giá trị 2 nên có thể kết luận mô hình không có hiện tượng tự tương quan. Độ chấp nhận của biến (Tolerance) rất cao cùng với hệ số phóng đại phương sai VIF đều nhỏ hơn 2 cho thấy các biến độc lập không có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Từ tất cả các kiểm định trên ta đi đến kết luận mô hình hồi quy được lựa chọn là phù hợp. Kết quả hồi quy sẽ sử dụng các hệ số beta được chuẩn hóa:

$$CKGB = 0.407 + 0.208 \text{ Lãnh đạo} + 0.197 \text{ Đánh giá nhân viên} + 0.230 \text{ Đào tạo và phát triển} + 0.338 \text{ Chế độ lương thưởng.}$$



Hình 2. Biểu đồ P - P plot

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS 20.0

Tóm lại, nhân viên làm việc tại các hãng hàng không Việt Nam gắn bó với tổ chức chủ yếu là do các yếu tố trên, tuy nhiên, trong các yếu tố đó, chế độ lương thưởng là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến việc gắn bó làm việc lâu dài tại tổ chức. Tuyển dụng là nhân tố không ảnh hưởng tới mức độ gắn bó của nhân viên tại các hãng hàng không Việt Nam. Theo kết quả phân tích thống kê; các giả thuyết H1, H2, H3, H4 và H5 được kiểm định theo phân tích ở phần trên. Trong đó, giả thuyết H1 bị loại bỏ khỏi mô hình nghiên cứu.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, vấn đề gắn bó với tổ chức của đội ngũ nhân sự là yếu tố rất quan trọng để có thể giữ chân những nhân viên giỏi và tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Khi nhân viên thỏa mãn với công việc thì họ sẽ có động lực làm việc và gắn bó hơn với tổ chức. Đó cũng là một trong những thách thức đặt ra đối với các nhà quản lý nhân lực. Do đó, bài viết đã nghiên cứu tác động của QTNNL đến sự gắn bó của nhân viên tại các hãng hàng không Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy vấn đề về lương thưởng, đào tạo và phát triển, vai trò lãnh đạo và đánh giá nhân viên trong khuôn khổ hoạt động quản trị nhân lực của tổ chức có vai trò quyết định đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức đó. Trong đó, chế độ lương thưởng, cơ chế đào tạo và cơ hội phát triển thăng tiến đóng vai trò quan trọng hơn cả trong quá trình quản trị nguồn nhân lực bên trong tổ chức. Bài viết đã hệ thống hóa lý thuyết liên quan đến sự tác động của QTNNL đến sự gắn bó của nhân viên, xây dựng mô hình tác động cũng như các chỉ tiêu đánh giá cho mô hình này.

Về thực tiễn, tác giả cũng đưa ra một số hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp hàng không Việt Nam nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Một là doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống lương thưởng rõ ràng và chế độ đãi ngộ hợp lý. Hai là xây dựng và duy trì hệ thống đánh giá năng lực

của nhân viên cũng như kế hoạch phát triển nguồn nhân lực chặt chẽ và khoa học. Ba là nhà quản lý nên tạo điều kiện cho nhân viên sắp xếp lịch làm việc linh hoạt, tự chủ môi trường và thói quen làm việc. Cuối cùng là các doanh nghiệp nên khuyến khích các hoạt động tập thể và quan tâm tới sức khỏe của nhân viên.

Tuy nhiên, bên cạnh những đóng góp trên, bài viết cũng tồn tại một số những hạn chế. Thứ nhất, bài viết có hạn chế về thiết kế thang đo và khảo sát. Thứ hai, hạn chế về xây dựng các giả thuyết cũng như phương pháp nghiên cứu. Rõ ràng là sau khi thực hiện phân tích thống kê trong phần nghiên cứu định lượng, tác giả chưa thực hiện bổ sung nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên sâu nhằm xây dựng thang đo chính thức và khẳng định các giả thuyết nghiên cứu đã được kiểm định. Thứ ba, hạn chế về thảo luận kết quả nghiên cứu. Do đó, những nghiên cứu liên quan sau này nên cố gắng khắc phục các hạn chế nêu trên.

Tài liệu tham khảo

- Agwu, P.E. & Nwoke, N.I. (2019), "Effect of Recruitment and Selection on Employee Retention: Mediating Factor of Employee Engagement", *European Journal of Applied Business Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 17 - 25.
- Anh, P.T. & Đào, N.T.H. (2013), "Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp", *VNU Journal of Science: Economics and Business*, Vol. 29 No. 4, pp. 24 - 34.
- Armstrong, M. (1980), *Human resource management practice*, 10th edition, London & Philadelphia, USA.
- Bartlett, M.S. (1951), "The effect of standardization on a χ^2 approximation in factor analysis", *Biometrika*, Vol. 38 No. 3/4, pp. 337 - 344.
- Bates, R. (2004), "A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence", *Evaluation and program planning*, Vol. 27 No. 3, pp. 341 - 347.
- Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, Vol. 66 No. 1, pp. 32 - 40.
- Becker, T.E., Randall, D.M. & Riegel, C.D. (1995), "The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evaluation", *Journal of Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 617 - 638.
- Caligiuri, P., Lepak, D. & Bonache, J. (2010), *Global dimensions of human resources management: Managing the Global Workforce*, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Chakrabarty, S, Oubre, D.T. & Brown, G. (2008), "The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance", *International Marketing Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 447 - 454.
- Darling, K., Arm, J. & Gatlin, R. (1997), "How to effectively reward employees", *Industrial Management*, Vol. 39 No.4, pp. 1 - 4.
- Fernandez, J.C. (1992), "Soldier quality and job performance in team tasks", *Social Science Quarterly*, Vol. 73 No. 2, pp. 253 - 265.
- Garcia, C. M. (2005), *Formação de professores: para uma mudança educativa*, Porto: Porto Editora
- Guest, D. (1995), "Human resource management, trade unions and industrial relations", *Human Resource Management: a critical text*, Vol. 1, pp. 110 - 142.
- Griffin, M., Patterson, M. & West, M.A. (2001), "Job satisfaction and team work: the role of supervisor support", *Journal of Organization Behaviour*, Vol. 22 No. 5, pp. 537 - 550.
- Hair, A. (1998), Tatham and black, *Multivariate Analysis*.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, p. 268.
- Homans, G.C. (1958), "Social behavior as exchange", *American Journal of Sociology*, Vol. 63 No. 6, pp. 597 - 606.

- Islam, R. & Ismail A.Z. (2004), "Ranking of employees' reward and recognition approaches: a Malaysian perspective", *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, Vol. 2 No.2, pp. 113 - 124.
- Jackson S. & Schuler R. (2006), *Managing human resources through strategic partnerships*, Mason: South-Western.
- Legge, K. (1995), "What is human resource management?", *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, pp. 62 - 95
- Markos, S. & Sridevi, M.S. (2010), "Employee engagement: the key to improving performance", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 12, pp. 89 - 96.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000), "HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, Vol. 17 No. 4, pp. 319 - 331.
- Nelson, B. (2005), *1001 ways to reward employees*, New York: Workman Publishing.
- Northcraft, G. B., Neale, M. A., Tenbrunsel, A. & Thomas, M. (1996), "Benefits and burdens: does it really matter what we allocate?", *Social Justice Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 27 - 45.
- Politis, J.D. (2001), "The relationship of various leadership styles to knowledge management", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 8, pp. 354 - 364.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T & Boulian, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 No. 5, p. 603.
- Rathi, N. & Rastogi, R. (2008), "Job satisfaction and psychological well-being", *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, Vol. 7 No. 4, pp. 47 - 57.
- Ray, S. & Ray, I.A. (2011), "Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction: a study on selected small and medium sized Iron & steel Firms in India", *Public Policy and Administration Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 12 - 34.
- Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Jeffrey Hill, E. & Brennan, R. T. (2008), "The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention", *Community, Work and Family*, Vol. 11 No. 2, pp. 183 - 197.
- Ritzer, G. & Trice, H. (1970), "On the problem of clarifying commitment theory", *Social Forces*, Vol. 48 No. 4, pp. 530 - 533.
- Rothbard, N.P. (2001), "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46 No. 4, pp. 655 - 684.
- Singh, K. (2004), "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42 No. 3, pp. 301 - 317.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago: Rand McNally.