

Working Paper 2022.2.5.06
- Vol 2, No 5

ẢNH HƯỞNG CỦA HỆ THỐNG ĐÃI NGỘ ĐẾN SỰ CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Trần Thị Minh Hiền¹

Sinh viên K57 Quản trị kinh doanh quốc tế - Khoa Quản trị kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Đỗ Thị Thanh Hương

Giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Mục tiêu của nghiên cứu là phân tích ảnh hưởng của hệ thống đãi ngộ đến sự cam kết của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) ở Hà Nội. Với dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 175 người, nghiên cứu đã sử dụng các phương pháp: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan Pearson và phân tích hồi quy để đo lường, đánh giá ảnh hưởng của hệ thống đãi ngộ đến sự cam kết của nhân viên. Kết quả chỉ ra rằng 5 nhân tố tác động đến sự cam kết của nhân viên là: Cơ hội thăng tiến trong công việc, điều kiện làm việc, bản chất công việc, phúc lợi, tiền lương. Dựa vào kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ để cải thiện và gia tăng sự cam kết của nhân viên với tổ chức.

Từ khóa: Hệ thống đãi ngộ, sự cam kết của nhân viên, doanh nghiệp vừa và nhỏ, Hà Nội.

THE INFLUENCE OF COMPENSATION SYSTEM ON THE ORGANISATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES OF SMALL-AND-MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN HA NOI

Abstract

The study aims to analyse the impact of the compensation system on employees' organisational commitment of small-and-medium sized enterprises in Ha Noi. With the data collected from 175 employees, descriptive statistics, internal reliability with Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis, correlation analysis and regression analysis were applied to this research to measure and evaluate the influence of compensation on employees' commitment. Research results show that there are 5 factors affecting employees' organisational commitment: Promotion opportunities, working conditions, the work itself, salary and benefits. Based on the

¹ Tác giả liên hệ, Email: k57.1812210120@ftu.edu.vn

results, the authors suggest some implications for the small-and-medium sized enterprises to improve and increase the organisational commitment of employees.

Keywords: Compensation system, the organisational commitment of employees, small and medium enterprises, Ha Noi.

1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực được coi là một trong những yếu tố nòng cốt, chủ chốt có tác động lớn đến sự thành công của một doanh nghiệp. Sự tiến xa, phát triển bền vững của một tổ chức phụ thuộc rất lớn vào năng suất làm việc của người lao động cũng như sự cam kết lâu dài của họ với tổ chức. Chỉ khi đầu tư, chú trọng vào yếu tố con người thì doanh nghiệp mới có thể đạt được nhiều lợi ích nhất có thể.

Việc số lượng các doanh nghiệp ngày càng tăng nhanh mỗi năm (tính đến cuối năm 2020 có khoảng 810.000 doanh nghiệp) đã đặt ra thách thức không nhỏ về việc giữ chân người tài, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ. Có thể thấy sự cam kết của nhân viên đóng một vai trò quan trọng nhất định trong việc vận hành của tổ chức bởi nó không chỉ góp phần duy trì sự ổn định của doanh nghiệp mà còn hạn chế lãng phí công sức đào tạo lại cho nguồn lao động mới.

Hệ thống đãi ngộ chính là một trong các yếu tố thiết yếu trong việc thúc đẩy sự cam kết của người lao động. Hệ thống đãi ngộ công bằng, minh bạch, mang lại lợi ích cho người lao động cũng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp có thể nhận được sự cam kết lâu dài từ họ. Nhận thấy điều đó, nhóm tác giả đã lựa chọn đề tài nghiên cứu **“Ảnh hưởng của hệ thống đãi ngộ đến sự cam kết của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội”**.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Cho đến nay, có rất nhiều mô hình nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới về tác động của các yếu tố đãi ngộ đến sự cam kết của nhân viên với doanh nghiệp, trong số đó phải kể đến các nghiên cứu như: Nghiên cứu của Nawab và Bhatti (2011), nghiên cứu của Muhammad et al. (2014), nghiên cứu của Anttila (2014), nghiên cứu của Njenga, Kamau, Njenga (2015),.... Thực tế tại Việt Nam cũng đã có một số thay đổi nhất định trong việc nghiên cứu về vấn đề này để phù hợp với bối cảnh, tình hình của các doanh nghiệp Việt Nam như: nghiên cứu của Quan & Đặng (2015), Nguyễn (2016), Trương (2016), Dương (2017). Các nghiên cứu đều có điểm chung đều chỉ ra các yếu tố đãi ngộ như: Lương, phúc lợi, cấp trên, đồng nghiệp, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, bản chất công việc,... đều có tác động nhất định đến sự cam kết của nhân viên tại các doanh nghiệp. Các nghiên cứu trên được tiến hành tại các khu vực, quốc gia khác nhau, lĩnh vực ngành nghề và doanh nghiệp cụ thể và các phương pháp nghiên cứu khác nhau. Tuy nhiên, tại Việt Nam các nghiên cứu được thực nghiệm liên quan đến tình trạng cam kết của người lao động, đặc biệt là đối tượng tham gia khảo sát chủ yếu là giới trẻ (gen Z) - lực lượng lao động mới và là lực lượng lao động chính trong tương lai tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội trong bối cảnh hậu Covid-19 vẫn chưa được chú ý và quan tâm nhiều. Chính vì vậy, nhóm tác giả mong rằng bài nghiên cứu có thể mang lại nhiều giá trị đóng góp trong việc phát triển các nghiên cứu, góp phần đưa ra cái nhìn mới cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ để gia tăng sự cam kết của người lao động.

3. Tổng quan lý thuyết

3.1. Khái niệm hệ thống đãi ngộ

Đãi ngộ là một trong những công cụ quan trọng trong việc cải thiện và nâng cao sự cam kết của nhân viên. Có nhiều khái niệm và cách tiếp cận khác nhau về đãi ngộ nhưng nhận thấy điểm chung giữa các khái niệm là đãi ngộ là quá trình mà doanh nghiệp quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần người lao động bằng các hình thức thưởng tương ứng với nỗ lực, kết quả công việc mà nhân viên thực hiện (Lê, 2008).

3.2. Khái niệm về sự cam kết

Sự cam kết với tổ chức có nhiều định nghĩa và góc độ tiếp cận khác nhau nhưng phần lớn đều chỉ ra điểm chung là thái độ của nhân viên với tổ chức (Porter và cộng sự, 1974; Meyer & Allen, 1991), sẵn sàng hi sinh, nỗ lực vì sự phát triển của tổ chức và mong muốn ở lại tổ chức dài hạn (Meyer & Allen, 1977; Bateman & Strasser, 1984). Sự cam kết với tổ chức thường được cấu thành bởi 3 thành phần: Cam kết vì tình cảm, cam kết để duy trì, cam kết vì đạo đức (Meyer và cộng sự, 1993).

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Trong quá khứ, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng mối quan hệ mật thiết giữa hệ thống đãi ngộ và sự cam kết tổ chức của nhân viên. Các nhà nghiên cứu cho rằng đãi ngộ hợp lý sẽ thúc đẩy nhân viên cống hiến, cam kết gắn bó cao hơn với doanh nghiệp (Anavari và cộng sự, 2011; Ahmad, Toh & Bujang, 2013; Rizal, Idrus, Djumahir and Mintarti, 2014). Tổng hợp từ các nghiên cứu trước, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết và mô hình nghiên cứu bao gồm các yếu tố: Tiền lương, phúc lợi, bản chất công việc, lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến trong công việc và điều kiện làm việc.

Tiền lương

Khi nghiên cứu về các khía cạnh tác động đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức, nhiều nghiên cứu đều chỉ ra rằng tiền lương chính là một trong những tác nhân chính ảnh hưởng tới thái độ, mong muốn và hành vi cam kết của nhân viên (Tella và cộng sự, 2007; Ramay, 2011; Munap và cộng sự, 2013). Tiền lương là một phần quan trọng tất yếu để người lao động duy trì và cân bằng cuộc sống cũng như chi trả các chi phí, thỏa mãn nhu cầu cuộc sống của họ. Thế nên khi tiền và các lợi ích vật chất khác thỏa mãn mong muốn của nhân viên sẽ thúc đẩy họ làm việc tốt hơn và cam kết với tổ chức nhiều hơn (Riggio, 2013; Suma & Lesha, 2013).

Giả thuyết H1: Tiền lương có tác động thuận chiều dương tới sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Phúc lợi

Phúc lợi là một dạng đãi ngộ, là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động (Dessler, 2019). Hai dạng thường thấy của phúc lợi bao gồm phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Phúc lợi bắt buộc bao gồm các loại bảo hiểm, được coi là trách nhiệm và nghĩa vụ một doanh nghiệp phải thực hiện để đảm bảo quyền lợi cho nhân viên theo quy định của pháp luật.

Nhiều nghiên cứu đã cho thấy người lao động nhận được những phúc lợi tự nguyện như hoạt động du lịch tập thể, khám sức khỏe, phúc lợi cho gia đình nhân viên, kế hoạch nghỉ hưu (Christoph, 1996) từ doanh nghiệp sẽ khiến họ có động lực làm việc, gia tăng năng suất cũng như sự cam kết với tổ chức (thuyết hai nhân tố Herzberg, 1959; Hong, Yang, Wang, Chiou, Sun & Huang, 1995; Allen, 2001; Casper & Harris, 2008).

Giả thuyết H2: Phúc lợi có tác động thuận chiều dương tới sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Bản chất công việc

Bản chất công việc được định nghĩa là sự phù hợp của công việc sẽ mang đến sự hài lòng cho người lao động khi họ làm việc, bao gồm: đòi hỏi sự đa dạng về kỹ năng, được thực hiện trọn vẹn, có ý nghĩa, cảm nhận về công việc (Smith và cộng sự, 1969; Hackman & Oldham, 1974; Trần, 2005). Một công việc phù hợp, đáp ứng được các khía cạnh trên sẽ mang đến sự hài lòng cho nhân viên và tác động tích cực đến sự cam kết của họ đối với tổ chức.

Giả thuyết H3: Bản chất công việc có tác động thuận chiều dương tới sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Lãnh đạo

Cấp trên được coi là người có tầm nhìn bao quát về doanh nghiệp, giúp người lao động thích ứng nhanh chóng và gắn kết họ với tổ chức. Nếu cấp trên, quản lý quan tâm, đối xử công bằng và hỗ trợ kịp thời cho nhân viên sẽ làm cho họ cảm thấy hài lòng hơn với công việc và với tổ chức. Từ đó mà nhân viên càng làm việc có trách nhiệm hơn, gắn bó hơn, muốn làm việc lâu dài cũng như gia tăng cam kết vì tình cảm với tổ chức hơn (Malatesta, 1995; Shore & Shore, 1995; Rhoades & Eisenberger, 2002; Landsman, 2008; Hong & Waheed, 2011; Suma & Lesha, 2013; Talukder, 2019).

Giả thuyết H4: Lãnh đạo có tác động thuận chiều dương tới sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Mối quan hệ với đồng nghiệp

Khi làm việc tại một doanh nghiệp, việc giao tiếp, hợp tác hiệu quả với người khác trong quá trình làm việc là cần thiết đối với bất cứ nhân viên nào để góp phần hoàn thành tốt công việc của mình. Hợp tác làm việc tốt, sự giúp đỡ, hỗ trợ và phối hợp từ đồng nghiệp sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái, làm việc tốt và hiệu quả hơn, đồng thời mong muốn cam kết với tổ chức lâu dài hơn (Kreitner, Kinicki & Cole, 2003; Maxwell & Steele, 2003; Suma & Lesha, 2013).

Giả thuyết H5: Mối quan hệ với đồng nghiệp có tác động thuận chiều dương tới sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Cơ hội thăng tiến trong công việc

Cơ hội thăng tiến góp phần tạo động lực và định hình rõ ràng một con đường tương lai sự nghiệp của người lao động. Một chính sách, lộ trình thăng tiến rõ ràng, minh bạch, cụ thể và công bằng sẽ tạo điều kiện cho người lao động có mục tiêu rõ ràng để phấn đấu, nỗ lực vì công việc và tổ chức. Từ đó, nhân viên sẽ có ý định tiếp tục làm việc lâu dài tại doanh nghiệp, góp

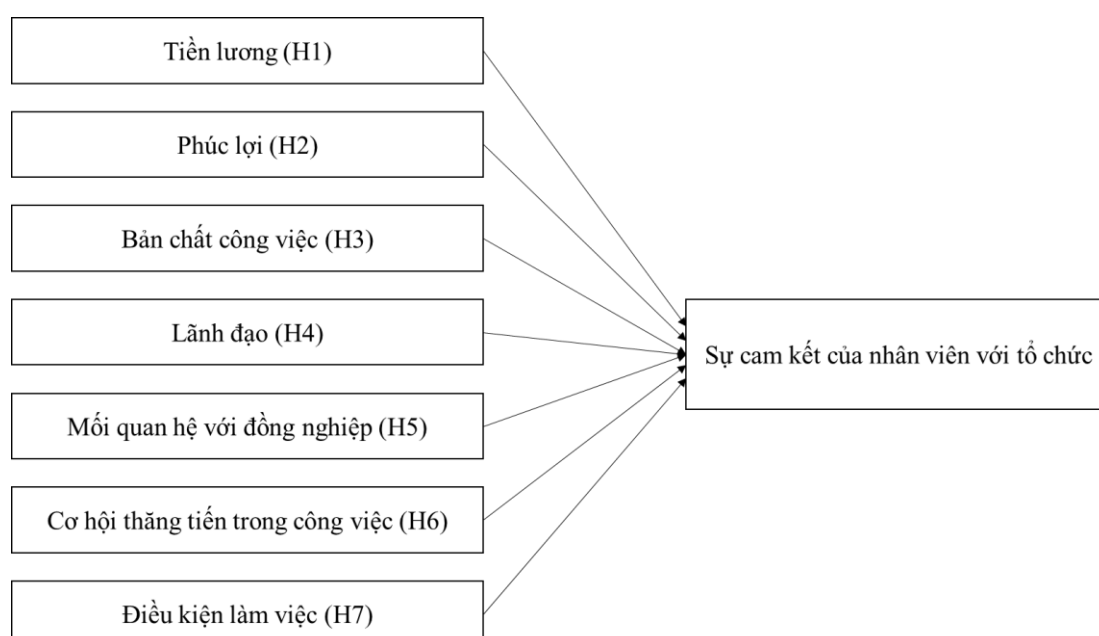
phần gia tăng sự cam kết của nhân viên (Kalleberg và Moody, 1994; Harel và Tzafrir, 1999; McEvoy, 1997; Harel và Tzafrir, 1999; Tansky & Cohen, 2001; Okpara, 2004).

Giả thuyết H6: Cơ hội thăng tiến trong công việc có tác động thuận chiều dương tới sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc bao gồm các vấn đề về an toàn vệ sinh nơi làm việc, các cơ sở vật chất, trang thiết bị nhằm hỗ trợ công việc có đảm bảo an toàn (Trần, 2005). Chỉ khi người lao động được đảm bảo và cung cấp đầy đủ các yếu tố trên thì mới có thể thúc đẩy họ cam kết hơn với tổ chức (Morris, Lyka và O'Creevy, 1993).

Giả thuyết H7: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều dương tới sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất (2022)

4.2. Thiết kế thang đo và bảng hỏi

Dựa vào các thang đo đã kiểm định của Smith và cộng sự (1969), Allen và Meyer (1990) và Trần (2005), nhóm tác giả đã áp dụng và điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh Việt Nam hiện nay. Thang đo bao gồm 35 biến quan sát thuộc 7 nhóm nhân tố: Tiền lương, phúc lợi, bản chất công việc, lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến trong công việc và điều kiện làm việc và 1 biến phụ thuộc sự cam kết của nhân viên.

4.3. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu

4.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu được tiến hành khảo sát thông qua bảng hỏi với công cụ hỗ trợ là Google Form với đối tượng là người lao động tại các doanh nghiệp vừa nhỏ trên địa bàn Hà Nội. Bảng hỏi khảo sát sẽ bao gồm 2 phần: Phần 1 thu thập các thông tin: Giới tính, độ tuổi, khu vực làm việc,

trình độ học vấn, vị trí công việc, số năm kinh nghiệm, mức thu nhập, quy mô doanh nghiệp; phần 2 khảo sát trắc nghiệm dựa trên thang đo Likert 5 mức độ với 35 biến quan sát thuộc 7 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đã sử dụng công thức kích thước mẫu $M \geq 5 \times x$ của Hair và cộng sự (2006), do đó số mẫu tối thiểu cần đạt được là $35 \times 5 = 175$. Kết quả thu về 175 phiếu hợp lệ sẽ được tiến hành xử lý qua phần mềm SPSS. Thời gian thực hiện nghiên cứu diễn ra trong khoảng từ tháng 1/2022 đến tháng 5/2022.

4.3.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Sau khi thu thập dữ liệu, tác giả tiến hành xử lý số liệu với các phương pháp: Thống kê mô tả, đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích tương quan Pearson và phân tích hồi quy. Đối với kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, một biến độc lập sẽ được coi là đạt yêu cầu về độ tin cậy khi có hệ số Cronbach's Alpha có giá trị lớn hơn 0,6 (Nunnally, 1978; Peterson, 1994) và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 (Hair và cộng sự, 2010). Trong phân tích nhân tố khám phá EFA, tiêu chuẩn $0.5 \leq KMO \leq 1$; Sig. Bartlett's Test ≤ 0.05 ; Eigenvalue ≥ 1 ; tổng phương sai trích $\geq 50\%$; factor loading $> 0,5$ sẽ được áp dụng để đánh giá nhân tố (Hair và cộng sự, 1998). Các nhân tố sẽ được coi là có mối quan hệ tương quan Pearson khi có giá trị Sig. $< 0,05$ (Field, 2009). Ở phân tích hồi quy, tiêu chí cần lưu ý là giá trị Sig. $< 0,05$ và VIF (Hair và cộng sự, 2009; Nguyễn, 2010).

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Kết quả thống kê mô tả

Bảng 1 mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu theo các tiêu chí: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí công việc, lĩnh vực hoạt động, số lao động, thâm niên công tác và thu nhập trung bình. Từ 175 phiếu trả lời, có thể thấy tất cả người tham gia khảo sát đều làm việc ở khu vực Hà Nội và đa số làm việc trong doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tỷ lệ giới tính khá đồng đều: Nam (44,6%) và nữ (55,4%). Độ tuổi người tham gia chủ yếu là từ 18- 25 tuổi (52%), 26-35 tuổi (29,7%), thấp nhất là trên 35 tuổi (18,3%). Thêm vào đó, tỷ lệ câu trả lời đáp viên chủ yếu chọn là vị trí nhân viên (81,1%), có trình độ cao đẳng, đại học (79,4%), có thâm niên công tác thấp cũng như đa số lương dưới 20 triệu đồng (89,1%).

Bảng 1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

	Đặc điểm mẫu	Tần suất (n)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	78	44,6
	Nữ	97	55,4
Độ tuổi	Từ 18 đến 25 tuổi	91	52,0
	Từ 26 đến 35 tuổi	52	29,7
	Trên 35 tuổi	32	18,3
Trình độ học vấn	Cấp 3- Trung cấp	13	7,4
	Cao đẳng, Đại học	139	79,4

	Đặc điểm mẫu	Tần suất (n)	Tỷ lệ (%)
	Sau đại học	15	8,6
	Khác	8	4,6
Vị trí công việc	Chủ tịch/ Phó Chủ tịch/ Tổng Giám đốc	3	1,7
	Giám đốc	5	2,9
	Trưởng phòng/ Quản lý	25	14,3
	Nhân viên	142	81,1
Lĩnh vực hoạt động	Nông, lâm, thủy sản	3	1,7
	Sản xuất công nghiệp	7	4,0
	Sản xuất tiêu dùng	6	3,4
	Xây dựng	3	1,7
	Giáo dục	15	8,6
	Bất động sản	3	1,7
	Công nghệ thông tin	42	24,0
	Tài chính, ngân hàng, bảo hiểm	11	6,3
	Thương mại, dịch vụ	59	33,7
	Khác	26	14,9
Số lao động	Dưới 10 nhân viên	12	6,9
	11- 50 nhân viên	52	29,7
	51- 100 nhân viên	86	49,1
	101- 200 nhân viên	25	14,3
	201- 300 nhân viên	0	0
	Trên 300 nhân viên	0	0
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	97	55,4
	Từ 1 đến 3 năm	38	21,7
	Từ 3 đến 5 năm	29	16,6
	Trên 5 năm	11	6,3
Thu nhập trung	Dưới 7 triệu	58	33,1

	Đặc điểm mẫu	Tần suất (n)	Tỷ lệ (%)
bình/ tháng	Từ 7 đến 10 triệu	54	30,9
	Từ 10 đến 20 triệu	44	25,1
	Trên 20 triệu	19	10,9

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS

5.2. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Trong bảng 2, kết quả kiểm định độ tin cậy đối với tất cả các biến quan sát cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của các biến đều lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan tổng đều lớn hơn 0,3. Vì vậy các biến đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và được giữ lại để tiếp tục phân tích nhân tích nhân tố khám phá EFA.

Bảng 2. Hệ số Cronbach's Alpha

	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
Tiền lương		Cronbach's Alpha= 0,844	
TL1	Anh (chị) được trả lương xứng tương xứng với kết quả làm việc	0,743	0,795
TL2	Mức lương của doanh nghiệp phù hợp với mặt bằng chung của thị trường	0,529	0,837
TL3	Anh (chị) có thể sống hoàn toàn dựa vào tiền lương từ doanh nghiệp	0,677	0,808
TL4	Anh (chị) được trả lương công bằng.	0,638	0,816
TL5	Anh (chị) được tăng lương hợp lý.	0,690	0,805
TL6	Anh (chị) được trả lương đúng hạn.	0,507	0,847
Phúc lợi		Cronbach's Alpha= 0,826	
PL1	Công ty anh (chị) luôn tuân thủ	0,601	0,848

	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
	đầy đủ các chính sách về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế.		
PL2	Chính sách phúc lợi trong doanh nghiệp tốt, đa dạng và phong phú.	0,741	0,714
PL3	Chính sách phúc lợi công bằng, thể hiện sự quan tâm chu đáo của doanh nghiệp tới công nhân viên.	0,723	0,717
Bản chất công việc		Cronbach's Alpha= 0,857	
BCCV1	Công việc cho phép anh (chị) sử dụng tốt năng lực, kỹ năng cá nhân.	0,694	0,833
BCCV2	Công việc của anh (chị) rất thú vị và có nhiều thách thức	0,753	0,778
BCCV3	Công việc của anh (chị) có trách nhiệm và quyền hạn phù hợp.	0,745	0,786
Lãnh đạo		Cronbach's Alpha= 0,920	
LD1	Cấp trên tin cậy và tôn trọng tôi trong công việc.	0,703	0,914
LD2	Cấp trên đối xử công bằng với nhân viên.	0,812	0,901
LD3	Cấp trên đối xử công bằng với nhân viên.	0,699	0,913
LD4	Cấp trên có tác phong làm việc hòa nhã, lịch sự và chuyên nghiệp.	0,804	0,904
LD5	Lãnh đạo trung thực và liêm chính.	0,821	0,900

	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
LD6	Lãnh đạo thấu hiểu nhu cầu của nhân viên và tạo động lực cho nhân viên	0,636	0,919
LD7	Cấp trên có tầm nhìn và năng lực làm việc tốt.	0,802	0,902
Mối quan hệ với đồng nghiệp		Cronbach's Alpha= 0,682	
DN1	Đồng nghiệp thoải mái, dễ chịu và hòa đồng.	0,571	0,500
DN2	Đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt.	0,363	0,767
DN3	Đồng nghiệp thường hỗ trợ, chia sẻ và giúp đỡ lẫn nhau	0,576	0,481
Cơ hội thăng tiến trong công việc		Cronbach's Alpha= 0,924	
TT1	Anh (chị) được cung cấp những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc.	0,556	0,948
TT2	Nhân viên có nhiều cơ hội thăng tiến tại doanh nghiệp	0,852	0,897
TT3	Anh (chị) biết được những điều kiện để thăng tiến.	0,874	0,892
TT4	Cơ quan giúp cho anh (chị) có kế hoạch phát triển nghề nghiệp tại công ty.	0,899	0,887
TT5	Chính sách và điều kiện thăng tiến rõ ràng, cụ thể, công bằng.	0,843	0,899
Điều kiện làm việc		Cronbach's Alpha= 0,793	

	Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
DK1	Nơi làm việc thoáng mát, sạch sẽ, thoải mái và đảm bảo an toàn vệ sinh lao động.	0,548	0,768
DK2	Các trang thiết bị dùng trong công việc tiên tiến và hiện đại.	0,586	0,751
DK3	Giờ giấc làm việc hợp lý, khoa học.	0,642	0,722
DK4	Anh (chị) có hài lòng với điều kiện làm việc tại công ty.	0,639	0,723

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS

5.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

5.3.1. Phân tích EFA cho các biến độc lập

Từ kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA trong bảng 3, trị số KMO = 0,835 > 0,5 nên các nhân tố đủ điều kiện để phân tích EFA.

Kiểm định Bartlett's có giá trị Sig. = 0,000 < 0,05 cho thấy các biến có mối quan hệ tương quan với nhau trong tổng thể.

Kết quả của tổng phương sai trích bằng 70,902% > 50% và trị số Eigenvalue lớn hơn 1 dừng lại ở nhân tố thứ 7 (1,120) chứng tỏ các biến quan sát sẽ được trích và rút gọn thành 7 nhân tố.

Kết quả ma trận xoay nhân tố cho thấy 31 biến quan sát được chia thành 7 nhân tố. Trong đó có biến DN3 và TL6 là biến xấu nên sau khi tiến hành loại bỏ biến xấu, 31 biến quan sát ban đầu chỉ còn lại 29 biến quan sát hội tụ và phân biệt thành 7 nhân tố (Bảng 3).

Bảng 3. Kết quả phân tích EFA cho biến độc lập

	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
LD7	0,825						
LD4	0,818						
LD5	0,803						
LD1	0,794						
LD2	0,760						
LD3	0,663						

	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
LD6	0,631						
TT4		0,925					
TT3		0,902					
TT2		0,892					
TT5		0,872					
TT1		0,662					
TL1			0,855				
TL3			0,829				
TL4			0,765				
TL2			0,710				
TL5			0,699				
DK4				0,799			
DK3				0,758			
DK2				0,736			
DK1				0,712			
PL2					0,838		
PL3					0,771		
PL1					0,766		
BCCV3						0,786	
BCCV2						0,734	
BCCV1						0,708	
DN2							0,777
DN1							0,554
Tổng phương sai trích (%)							70,902
Hệ số KMO							0,835
Kiểm định Bartlett's (Sig.)							0,000

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS

5.3.2. Phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Bảng 4. Kết quả phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Nhân tố	
1	
CK1	0,889
CK3	0,888
CK4	0,887
CK2	0,862
Tổng phương sai trích (%)	77,719
Hệ số KMO	0,850
Kiểm định Bartlett's (Sig.)	0,000

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS

Trong bảng 4, giá trị KMO= 0,850 > 0,5, đồng thời khi kiểm định Bartlett giá trị Sig.= 0,000 thỏa mãn nhỏ hơn giá trị 0,05.

Ngoài ra, có 1 nhân tố được trích tại giá trị Eigenvalue= 3,109 > 1. Tổng phương sai trích đưa ra kết quả là 77,719% > 50%. Việc kết quả này chỉ trích được một nhân tố cho thấy thang đo sự cam kết của nhân viên với tổ chức đảm bảo được tính đơn hướng và các biến quan sát của biến phụ thuộc này hội tụ khá tốt.

5.4. Kết quả phân tích tương quan Pearson

Theo bảng 5, giá trị Sig. của cả 7 biến độc lập: TL, PL, BCCV, LD, DN, TT, DK đối với biến CK đều nhỏ hơn 0,05. Điều này chỉ ra mối quan hệ tương quan tuyến tính giữa biến độc lập và các biến phụ thuộc này.

Bảng 5. Kết quả phân tích tương quan Pearson

		CK	TL	PL	BCCV	LD	DN	TT	DK
CK	Pearson Correlation	1	0,156	0,443	0,517	0,646	0,370	0,350	0,429
	Sig. (2-tailed)		0,040	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
TL	Pearson Correlation	0,156	1	-0,082	0,128	0,247	0,006	-0,092	-0,360
	Sig. (2-tailed)	0,040		0,280	0,091	0,001	0,938	0,224	0,636
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
PL	Pearson Correlation	0,443	-0,082	1	0,39	0,418	0,470	0,197	0,398

		CK	TL	PL	BCCV	LD	DN	TT	DK
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,280		0,000	0,000	0,000	0,009	0,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
BC CV	Pearson Correlation	0,517	0,128	0,39	1	0,621	0,337	0,322	0,389
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,091	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
LD	Pearson Correlation	0,646	0,247	0,418	0,621	1	0,394	0,373	0,338
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
DN	Pearson Correlation	0,370	0,006	0,470	0,337	0,394	1	0,086	0,330
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,938	0,000	0,000	0,000		0,000	0,255
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
TT	Pearson Correlation	0,350	-0,092	0,197	0,322	0,373	0,086	1	0,049
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,224	0,009	0,000	0,000	0,255		0,517
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
DK	Pearson Correlation	0,429	-0,036	0,398	0,389	0,338	0,330	0,049	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,636	0,000	0,000	0,000	0,000	0,517	
	N	175	175	175	175	175	175	175	175

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS

5.5. Phân tích hồi quy

Theo bảng 6, giá trị của R^2 hiệu chỉnh là 0,492 thể hiện các biến độc lập ảnh hưởng 49,2% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Ngoài ra, hệ số Durbin-Watson có giá trị này bằng 1,934 nằm trong khoảng từ 1.5 đến 2.5, do đó không xảy ra hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất (Yahua Qiao, 2011).

Ngoài ra, giá trị Sig. của kiểm định F bằng 0,000 nhỏ hơn 0,05 nên có thể kết luận rằng mô hình hồi quy phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Khi chạy lần đầu, kết quả cho thấy biến LD giá trị VIF > 2. Như vậy có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra gây sai lệch các ước lượng hồi quy. Vì vậy, tác giả tiến hành loại biến LD và chạy lại hồi quy, kết quả cho thấy không còn hiện tượng đa cộng tuyến do không có biến nào có giá trị VIF lớn hơn 2 (Bảng 6).

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin Watson		
1	0,716	0,512	0,492	0,63267	1,934		
	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Dung sai	VIF
Hằng số	-1,930	0,542		-3,563	0,000		
TL	0,220	0,076	0,172	2,896	0,004	0,941	1,063
PL	0,204	0,080	0,180	2,548	0,012	0,665	1,504
BCCV	0,232	0,074	0,220	3,131	0,002	0,668	1,497
DN	0,164	0,096	0,115	1,710	0,089	0,736	1,358
TT	0,265	0,069	0,238	3,840	0,000	0,859	1,164
DK	0,326	0,095	0,228	3,438	0,001	0,750	1,333

Nguồn: Kết quả từ phần mềm SPSS

Từ bảng 6, xét giá trị Sig. kiểm định t thấy biến DN có giá trị Sig. = 0,089 > 0,05 nên sẽ bị loại bỏ. Những biến còn lại là TL, PL, BCCV, TT, DK đều có giá trị Sig. < 0,05 nên đều tác động lên biến phụ thuộc CK.

Từ đó, phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$CK = 0,238*TT + 0,228*DK + 0,220*BCCV + 0,180*PL + 0,172*TL$$

6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả thu về từ nghiên cứu cho thấy 5 trong số 7 nhân tố ảnh hưởng đến sự cam kết của nhân viên, cụ thể: Tiền lương, phúc lợi, bản chất công việc, cơ hội thăng tiến sự nghiệp và điều kiện làm việc. Hai yếu tố còn lại bị loại là lãnh đạo và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Yếu tố cơ hội thăng tiến tác động tích cực nhất đến sự cam kết của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Hà Nội. Kết quả chỉ ra rằng khi nhân viên thấy có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc cũng như có nhiều cơ hội thử thách, đảm nhiệm trọng trách cao hơn thay vì một nơi không định rõ được đường hướng tương lai, cơ hội phát triển cho nhân viên. Kết quả này đồng nhất với kết quả nghiên cứu của Muhammad et al. (2014), Anttila (2014), Trương (2016) và Dương (2017).

Tiếp đến là các yếu tố điều kiện làm việc cũng chỉ ra sự tác động đến sự cam kết của nhân viên khi mà doanh nghiệp có thể đảm bảo cung cấp các điều kiện để nhân viên có thể thoải mái và phát huy tốt nhất trong công việc. Kết quả này được chỉ ra là đồng nhất với các nghiên cứu của Muhammad et al. (2014), Anttila (2014), Njenga, Kamau & Njenga (2015), Nguyễn (2016).

Yếu tố bản chất công việc có ý nghĩa thể hiện sự tác động lên sự cam kết của nhân viên. Khi một nhân viên cảm thấy được làm công việc khiến họ cảm thấy bản thân họ cảm có giá trị cũng như hào hứng, hứng thú, yêu thích với công việc và khối lượng công việc mà họ đảm đương phù hợp với công sức họ bỏ ra sẽ khiến họ muốn được gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu có sự tương đồng với các nghiên cứu của Njenga, Kamau & Njenga (2015), Trương (2016), Nguyễn (2016).

Ngoài ra, lương, phúc lợi cũng là yếu tố quan trọng trong quyết định của nhân viên tiếp tục làm việc, cam kết với tổ chức hoặc chuyển việc. Lương, phúc lợi là cần thiết để đảm bảo nhu cầu và chi tiêu trong cuộc sống vậy nên mức lương đủ để đảm bảo cho cuộc sống của nhân viên sẽ mức độ ảnh hưởng nhất định đến quyết định cam kết của họ. Nghiên cứu của Nawab và Bhatti (2011), Eliyana và cộng sự (2012) và nghiên cứu của Quan và Đặng (2015) cũng đồng tình với kết quả này.

Theo kết quả phân tích, lãnh đạo, đồng nghiệp không tác động đến sự cam kết của nhân viên. Kết quả này không đồng nhất với kết quả nghiên cứu của Anttila (2014), Trương (2016). Có thể giải thích sự khác biệt này là do sự khác biệt về bối cảnh nghiên cứu và đối tượng khảo sát. Nghiên cứu được thực hiện trong giai đoạn hậu Covid-19 khi mà người thực hiện khảo sát trải qua một quá trình dài làm việc online. Ngoài ra, đối tượng khảo sát đa số là những người trẻ, vừa mới ra trường, nằm trong thế hệ gen Z. Đặc điểm của những người này là thường nhảy việc nhiều do không có định hướng nghề nghiệp cụ thể nên có mong muốn được thử sức, trải nghiệm ở nhiều lĩnh vực khác nhau, mong muốn thỏa mãn tinh thần trong công việc, có cơ hội được học hỏi, phát triển bản thân nhiều hơn là gắn bó với một doanh nghiệp nào đó lâu dài hoặc một bộ phận có xu hướng mong muốn làm việc tự do, freelancer hay tự kinh doanh,...

7. Khuyến nghị

Xây dựng lộ trình thăng tiến, cơ chế, chính sách thăng tiến rõ ràng, cụ thể, minh bạch cho nhân viên. Việc xây dựng lộ trình chính là đưa ra các mốc vị trí, chức danh cụ thể mà nhân viên có thể đạt được, đồng thời đưa ra các nhiệm vụ, yêu cầu công việc, thành tích, KPI cụ thể cần đạt được ở mỗi vị trí, tạo cơ hội đảm nhận công việc có trọng trách cao hơn để người lao động nỗ lực, phấn đấu. Xây dựng chương trình các khóa học nâng cao nghiệp vụ, lớp học chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn nghiệp vụ cho nhóm quản lý cấp trung (trưởng phòng, trưởng nhóm, nhân viên...), mời diễn giả có kinh nghiệm trong lĩnh vực để đào tạo hoặc chia sẻ kinh

nghiệm, giải đáp thắc mắc, khó khăn liên quan trong công việc để nhân viên phát triển, tiến bộ. Phân công mentor cho các cá nhân trong 1-2 tháng đầu làm việc để nhân viên.

Giờ giấc làm việc phải khoa học, hợp lý. Nếu có tăng ca, làm thêm giờ thì phải đảm bảo nhân viên phải được nhận lương, hưởng quyền lợi tương ứng và làm việc trong thời gian cho phép theo quy định của Bộ luật Lao động 2019 (Ví dụ: nhận lương ít nhất gấp 1,5 lần giờ làm hành chính và thời gian tăng ca không quá 4 tiếng).

Lập kế hoạch ngân sách chặt chẽ, hiệu quả. Tuân thủ pháp luật nghiêm chỉnh về các chính sách liên quan đến BHXH, BHYT, BHTCTN...đảm bảo quyền lợi cho người lao động. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng cần xây dựng các phúc lợi khác như: Xây dựng chính sách thưởng bằng tiền tùy vào ngân sách đối với phòng ban, team có KPI cao nhất trong tháng để gia tăng khả năng cạnh tranh, phát triển lành mạnh trong công ty, du lịch, team building hàng năm, phụ cấp, chế độ nghỉ phép năm, ngày lễ,..., lương tháng 13, khám sức khỏe, tổ chức sinh nhật cho nhân viên theo tháng, tổ chức các ngày lễ trong năm để gắn kết tinh thần đoàn kết của nhân viên: 8/3, 20/10, Noel,...

Thường xuyên đánh giá lại việc tăng lương định kỳ. Áp dụng xét tăng lương với các khoảng thời gian cụ thể, điển hình là 6 tháng, 1 năm... Việc đánh giá tăng lương thường xuyên sẽ khiến nhân viên có cơ hội được tăng lương khi kết quả công việc cũng như đóng góp của họ cho doanh nghiệp tăng lên.

8. Kết luận và hạn chế đề tài

Bài nghiên cứu được thực hiện với số người tham gia khảo sát là 175 người nhằm mục đích đo lường, đánh giá các tác động của hệ thống đãi ngộ đến sự cam kết của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội. Sau khi phân tích, các dữ liệu cho thấy trong mô hình nghiên cứu ban đầu, 5 biến độc lập: Cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, bản chất công việc, phúc lợi, tiền lương tác động tích cực lên biến phụ thuộc. Từ kết quả, nhận thấy cơ hội thăng tiến trong công việc và tiền lương lần lượt có tác động mạnh nhất và yếu nhất đến sự cam kết của người lao động với doanh nghiệp. Mặc dù kết quả nghiên cứu có ý nghĩa đóng góp nhưng do thời gian và nguồn lực có hạn nên vẫn còn một số hạn chế sau. (1) Số lượng mẫu ít (175 mẫu) nên tính đại diện thấp, chỉ đại diện cho một bộ phận nhỏ các DNVVN tại Hà Nội. Do đó, trong nghiên cứu tiếp theo, nhóm tác giả cần khảo sát nhiều đối tượng hơn nhằm tạo ra kết quả chính xác, mang tính tổng quát và ít sai số hơn. (2) Kết quả cũng chỉ ra các biến chỉ giải thích được 77,719% sự biến thiên của sự cam kết nên có thể sự cam kết sẽ chịu ảnh hưởng từ các yếu tố khác. Từ đó, nhóm tác giả dự định trong thời gian tới sẽ tìm hiểu và nghiên cứu thêm các yếu tố khác đưa vào bài nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo

Tài liệu tiếng Việt

- Dương, T.C.G. (2017), *Các yếu tố tác động đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn khu vực TP.HCM*, Luận văn Thạc sỹ, Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh.
- Hoàng, T. & Chu, N.M.N. (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức, TP. HCM.
- Nguyễn, T.L. (2016), “Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố tạo nên lòng trung thành đến sự cam kết của nhân viên, nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp tại Bến Tre”, *Tạp chí Khoa học Đại học mở TP.HCM*, Số 11 tháng 4/2016.
- Quan, M.N. & Đặng, T.Đ.T. (2015), “Nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động có trình độ từ đại học trở lên trong các doanh nghiệp ở TP. Cần Thơ”, *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Số 38, tr.1- 9.
- Trần, K.D. (2005), “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện tại Việt Nam”, *Tạp chí phát triển khoa học công nghệ*, Đại học Quốc gia TP. HCM.
- Trương, N.H. (2016), “Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết với tổ chức và ý định chuyển việc của nhân viên công nghệ thông tin trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Khoa học Giáo dục Kỹ thuật*, Số 35B 03/2016, tr.85.

Tài liệu tiếng Anh

- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F. & Zeglat D. (2017), “The impact of employee motivation on organisational commitment European”, *Journal of Business and Management*, Vol. 9 No. 15, pp. 134-145.
- Bateman, T.S., & Strasser, S. (1984), “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 95-112.
- Christoph, L. L. (1996), “The Effects of Fringe Benefits on Organisational Commitment with the Hotel/ Motel Industry”, *Doctor of Philosophy Dissertation, Graduate School of Clemson University*.
- Elina Anttila (2014), *Components of organizational commitment*, Master’s thesis, University of Tampere School of Education, pp. 6-12.
- Eliyana, A., Yusuf, R. M., & Prabowo, K. (2012), “The Influence of Employees Job Satisfaction Factors on Organizational Commitment”, *Journal of Theory and Applied Management*, Vol. 5 No. 2.
- Grace, N., Cyru, K. & Sarah, N. (2015), “Factors Affecting Employees’ Commitment to an Organization: A Case Study of Jodan College of Technology (JCT), Thika”, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 5 No. 10, pp. 2250-3153.
- Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C (2006), “Multivariate data analysis”, *Prentice-Hall International Inc*.

- Kirmizi, A., Deniz, O. (2009), "The organisational commitment of IT professionals in private banks: European and Mediterranean conference on information systems", Vol. 11 No.2
- Low, B.K., Rusli, A., & Siti, M.A. (2016), "Relationship between Financial Compensation and Organisational Commitment among Malaysian Bank Workers", *July Press Asian Business Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 2424-7489.
- Meyer, J. P & Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 538-551.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 538-551.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997), "Commitment in the workplace: theory, research, and application", *Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.*
- Muhamad, R., Idrus, M.S., Mintarti, D.R. (2014), "Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol 3 No. 2, pp. 64-79.
- Muhammad, A.H, Yan, J., Nazar, H. & Zafar-uz-Zaman, A. (2014), "Factors Affecting Organisational Commitment Among Bank Officers In Pakistan", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 16 No. 4, pp. 18-24.
- Natalie, J.A. & John P.M. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Nawab, S., & Bhatti, K. K. (2011), "Influence of employee compensation on organisational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 8, pp. 25-32.
- Nehrir B., Ebadi A., Tofighi Sh., Karimi Zarchi A. & Honarvar H. (2010), "Relationship of job satisfaction and organisational commitment in hospital nurses", *Journal of Military Medicine*, Vol. 12 No. 1.
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007), "The relationship between perceived compensation, organisational commitment and job satisfaction: The case of Mexican workers in the Korean maquiladoras", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 10, pp. 1768-1781.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.

- Qing, M., Alexander, N., Yanxue, S. & Lin. X. (2013), "What factors influence the organisational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards, Taylor Francis online", pp. 3262-3280.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698–714.
- Samad, S. (2011), "The effect of job satisfaction on organisational commitment and job performance relationship: A case of managers in Malaysia's manufacturing companies", *European Journal of Social Science*, Vol. 18 No. 4, pp. 602-611.
- Shore, L.M & Martin, H.J. (1989), "Job satisfaction and organisational commitment in relation to work performance and turnover intentions", *Human Relations*, pp. 625-638
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L (1969), "The measurement of satisfaction in work and retirement", Rand McNally, Chicago.
- Suma, S., & Lesha, J. (2013), "Job satisfaction and organisational commitment: The case of Shkodra municipality", *European Scientific Journal*, Vol. 9 No. 17, pp. 41-49.
- Tina R. K. (2020), "Organisational commitment among residential care workers", *Journal of Aging Studies*, Vol. 55.
- Yew, J. S., Kuan, K. L., Hussin, Z. H., & Jusoff, K. (2008), "The influence of employee benefits towards organisational commitment", *Asian Social Science Journal*, Vol. 4 No. 8, pp. 147-150.