



Mối quan hệ giữa các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương đến sự cam kết tổ chức, lòng trung thành:

Trường hợp nhân viên xe buýt tại thành phố Hà Nội

NGUYỄN DANH NAM^{*, a}, UÔNG THỊ NGỌC LAN

^a Trường Đại học Công nghệ Đông Á

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 27/11/2023 Ngày nhận lại: 12/01/2024 Duyệt đăng: 12/01/2024 Mã phân loại JEL: C31; D23; E24. Từ khóa: Sự hài lòng tiền lương; Sự cam kết tổ chức; Lòng trung thành; Dịch vụ vận tải công cộng. Keywords: Pay Satisfaction; Organisational Commitment; Loyalty; Public Transport Services.	Mục đích của nghiên cứu này nhằm khám phá mối quan hệ giữa các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương đến sự cam kết tổ chức và lòng trung thành của công nhân viên tại các xí nghiệp xe buýt của thành phố Hà Nội. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 432 công nhân viên tại 7 xí nghiệp xe buýt trực thuộc Tổng Công ty Vận tải Hà Nội. Kết quả từ mô hình phương trình cấu trúc (Structural Equation Modeling – SEM) cho thấy các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương có tác động trực tiếp đáng kể đến sự cam kết tổ chức đa chiều của công nhân viên, ngoài ra các khía cạnh của sự cam kết tổ chức cũng được tìm thấy có ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành thái độ và hành vi của họ. Kết quả cũng tìm thấy tác động giữa lòng trung thành thái độ đến lòng trung thành hành vi. Từ đó, nhóm tác giả đưa ra một số hàm ý để nhà quản lý các xí nghiệp xe buýt của thành phố Hà Nội tập trung vào việc cải thiện sự hài lòng tiền lương, sự cam kết tổ chức nhằm nâng cao lòng trung thành của công nhân viên thời gian tới. Abstract The study aims to explore the relationships among dimensions of pay satisfaction on organisational commitment and loyalty of employees at bus enterprises in Hanoi city. Survey data were collected from 432 employees at 7 bus enterprises under Transerco. Findings from the structure equation model (SEM) indicated that the dimensions of pay satisfaction had a significant direct impact on multidimensional organizational commitment, while the facets of organisational

* Tác giả liên hệ.

Email: namnd@eaut.edu.vn (Nguyễn Danh Nam), uongngoclan98@gmail.com (Uông Thị Ngọc Lan).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Danh Nam, & Uông Thị Ngọc Lan. (2023). Mối quan hệ giữa các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương đến sự cam kết tổ chức, lòng trung thành: Trường hợp nhân viên xe buýt tại thành phố Hà Nội. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 34(12), 70–84.

commitment were found to have a significant impact on their attitude and behavioural loyalty. The results also found an impact between attitude loyalty and behavioural loyalty. As a result, the authors put forward some implications for managers of Hanoi bus enterprises to focus on improving pay satisfaction and organisational commitment to improving employee loyalty in the coming time.

1. Đặt vấn đề

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET), khi người lao động (NLĐ) hài lòng với mức lương của mình, họ sẽ cảm thấy được doanh nghiệp đánh giá cao và điều này có tác động tích cực đến thái độ và hành vi của họ, dẫn đến mức độ gắn kết, trung thành cao (Taha & Esenyel, 2019). Lòng trung thành của nhân viên đã trải qua những thay đổi đáng kể trong những thập kỷ qua. Trong một cuộc khảo sát gần đây, khoảng 80% số người được hỏi cho biết quan niệm của họ về lòng trung thành đã có sự thay đổi theo thời gian (Chen và cộng sự, 2022). Thực tế, nhân viên ngày nay trung thành với công việc hơn là tổ chức của họ. Ngoài ra, NLĐ thời đại mới còn tìm kiếm lợi ích hữu hình từ tổ chức và liên hệ lòng trung thành với các khía cạnh tài chính cùng nhiều yếu tố khác (Dhir và cộng sự, 2020).

Lòng trung thành của nhân viên đang là vấn đề nhức nhối trong bối cảnh tại Việt Nam, đặc biệt trong ngành dịch vụ vận tải công cộng bằng xe buýt ở thành phố Hà Nội. Theo báo cáo của Tổng Công ty Vận tải Hà Nội (2022), khoảng 50% nhân viên của các xí nghiệp xe buýt có xu hướng chuyển việc dẫn đến sự thiếu hụt nhân lực nghiêm trọng. Nghiên cứu của Huỳnh Đình Lê Thu và Lưu Thị Thái Tâm (2018) đã cho thấy tác động đa chiều của sự hài lòng tiền lương đến sự hài lòng công việc, lòng trung thành của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng; hoặc sự hài lòng tiền lương được tiếp cận một chiều có ảnh hưởng đến dự định nghỉ việc của các nhân viên ngành nhân sự (Nguyễn Thị Liên và cộng sự, 2023). Như vậy, mặc dù các khía cạnh đa chiều của sự hài lòng tiền lương đã được xem xét; tuy nhiên, nó không được điều tra thực nghiệm trong ngành dịch vụ vận tải công cộng bằng xe buýt tại thành phố Hà Nội. Hơn nữa, nhiều nghiên cứu trước đây chỉ coi sự hài lòng tiền lương là cấu trúc một chiều (Jung & Yoon, 2015), hoặc chỉ giới hạn một khía cạnh trong nhiều khía cạnh của Heneman và Schwab's (1985) (Wickramasinghe, 2023). Chính vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm lấp đầy vào các khoảng trống nghiên cứu trước đó khi xem xét các khía cạnh đa chiều của sự hài lòng tiền lương trong mối quan hệ với sự cam kết tổ chức và lòng trung thành của nhân viên tại các xí nghiệp xe buýt của Hà Nội.

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm khám phá mối quan hệ giữa các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương đến sự cam kết tổ chức và lòng trung thành của nhân viên tại các xí nghiệp xe buýt ở Hà Nội. Từ đó, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị có thể giúp các nhà quản trị tại các xí nghiệp xe buýt cải thiện sự cam kết với tổ chức và nâng cao lòng trung thành của nhân viên.

2. Nền tảng lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Các xu hướng giữ chân người lao động trên thế giới

Theo Bussin và van Rooy (2014), thế hệ Millennials¹ đang chuyển sang vai trò lãnh đạo và thế hệ Z đang gia nhập lực lượng lao động nên các công cụ tuyển dụng và giữ chân truyền thống sẽ không còn hiệu quả ở thời điểm hiện tại và trong tương lai. Do đó, tổng phần thưởng và đề xuất giá trị nhân viên (Employee Value Position – EVP) được coi như một công cụ chiến lược quan trọng trong bối cảnh hiện nay.

Thuật ngữ “Tổng phần thưởng” đã được sử dụng từ những năm 1990 để xác định gói phúc lợi và mức lương người sử dụng lao động cung cấp cho nhân viên của họ. Đến năm 2000, WorldatWork² đã chính thức mở rộng mô hình này và được chấp nhận trong các nghiên cứu bao gồm các thành phần tính linh hoạt tại nơi làm việc, sự công nhận, cơ hội nghề nghiệp, sức khỏe và hạnh phúc.

Tổng phần thưởng của tổ chức là một phần của EVP. EVP là lời hứa mà người sử dụng lao động đưa ra cho nhân viên, nêu chi tiết những gì người sử dụng lao động sẽ cung cấp cho nhân viên khi họ cống hiến và cam kết với tổ chức. EVP liên quan đến văn hoá doanh nghiệp, sự ổn định và phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc và các mối quan hệ tại nơi làm việc.

Như vậy, mô hình tổng phần thưởng và EVP là một cách tiếp cận toàn diện đối với việc bồi thường và phúc lợi cho nhân viên, không chỉ bao gồm các phần thưởng tài chính truyền thống mà còn các phần thưởng phi tài chính. Tuy vậy, trong bối cảnh ngành dịch vụ vận tải công cộng bằng xe buýt tại Hà Nội có đặc thù là nhiều lao động phổ thông với trình độ học vấn không cao, NLĐ thường có quan tâm lớn đến việc trả lương thưởng và chế độ phúc lợi cao thì họ hài lòng. Họ ít, hoặc không quan tâm đến các khía cạnh khác như cơ hội đào tạo thăng tiến hoặc văn hoá doanh nghiệp... Ngoài ra, trong bối cảnh cuộc sống và nền kinh tế hiện đại, tiền là một trong những thành phần quan trọng và là minh chứng cơ bản cho sự tồn tại của con người. Chính vì vậy, sự hài lòng tiền lương là mối quan tâm chính của những người có trình độ lao động thấp nói chung và các nhân viên xe buýt tại Hà Nội nói riêng, đồng thời tiền lương cũng có vai trò quan trọng trong việc lựa chọn công việc và doanh nghiệp để gắn bó vì tiền lương ảnh hưởng trực tiếp đến việc đáp ứng nhu cầu kinh tế của họ.

2.2. Các lý thuyết nền tảng

Hai lý thuyết cơ bản được sử dụng để xây dựng mô hình nghiên cứu là lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) và lý thuyết công bằng (Equity Theory – ET). SET đề cập đến sự trao đổi tự nguyện cùng có lợi giữa hai bên, thường là giữa NLĐ và người sử dụng lao động (Blau, 1964). Sự cam kết với tổ chức và lòng trung thành là những thành phần quan trọng trong SET, đồng thời sự cam kết với tổ chức và lòng trung thành là các chỉ số đánh giá chất lượng mối quan hệ giữa NLĐ và người sử dụng lao động (Cropanzano & Mictchell, 2005). Dựa trên sự giải thích của SET, các tổ chức có thể xây dựng sự cam kết và lòng trung thành bằng cách trả lương thỏa đáng cho nhân viên của mình; vì những nhân viên được trả lương thỏa đáng sẽ đáp lại bằng cách gắn bó và trung

¹ Millennials là nhóm nhân khẩu học nằm giữa thế hệ X và thế hệ Z, sinh vào khoảng từ năm 1981 đến 1996.

² WorldatWork là Hiệp hội Bồi thường Hoa Kỳ được thành lập năm 1955.

thành với tổ chức của họ. Ngược lại, nhân viên sẽ không có sự cam kết và trung thành nếu tổ chức thiếu sự hào phóng trong việc khen thưởng.

Bổ sung cho SET trong nghiên cứu này là lý thuyết công bằng. Lý thuyết công bằng đề cập đến tình huống một nhân viên so sánh giữa kết quả đầu ra (phần thưởng), và đầu vào (đóng góp) của họ với đồng nghiệp; và thậm chí với những nhân viên khác bên ngoài tổ chức của họ (Adams, 1963). Mức độ hài lòng của một người đối với tiền lương phụ thuộc vào số tiền họ kiếm được so với những người khác (Gim & Cheah, 2020). Một nhân viên nhận thức mức lương công bằng sẽ hài lòng với mức lương của họ. Trên cơ sở lý thuyết công bằng, các tổ chức thực hiện cải thiện sự hài lòng tiền lương của nhân viên sẽ có nhiều khả năng nhận thấy nhân viên của họ có sự cam kết và lòng trung thành cao hơn (Zheng và cộng sự, 2014). Do đó, điều quan trọng là các tổ chức phải chứng minh mức lương công bằng được trả cho nhân viên để tạo ra kết quả tích cực chung trong tổ chức, bao gồm cả sự cam kết với tổ chức và lòng trung thành.

2.3. Giả thuyết nghiên cứu

2.3.1. Mối quan hệ giữa sự hài lòng tiền lương và sự cam kết tổ chức

Sự hài lòng tiền lương là những cảm xúc tích cực đối với những phần thưởng bằng tiền mà nhân viên nhận được từ nơi làm việc của họ (Campbell & Im, 2019). Kể từ nghiên cứu đầu tiên của Heneman và Schwab (1985), nhiều bằng chứng đã ủng hộ tính đa chiều của sự hài lòng tiền lương. Bất chấp những mâu thuẫn ban đầu về các khía cạnh góp phần xác định sự hài lòng tiền lương (Vandenberghe & Tremblay, 2008), phần lớn các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có bốn khía cạnh tạo nên sự hài lòng tiền lương gồm: (1) Mức lương, (2) tăng lương, (3) phúc lợi, và (4) cấu trúc và quản lý chính sách lương – đề cập đến các phương pháp được sử dụng để xác định mức lương và cách thức quản lý tiền lương. Heneman và Schwab (1985) lập luận rằng những khía cạnh này thể hiện các đánh giá khác biệt để dự đoán sự hài lòng tiền lương nhằm giúp tổ chức xác định các khía cạnh nào được nhân viên hài lòng nhất. Chẳng hạn, một nhân viên có thể hài lòng với mức lương nhưng không hài lòng với mức tăng lương theo thời gian. Sự hài lòng về mức tăng lương đã được chứng minh có liên quan nhiều hơn đến công bằng về mặt thủ tục, vì nó phản ánh sự đánh giá về mức độ công bằng của tổ chức trong việc điều chỉnh thù lao dựa trên hiệu suất làm việc của nhân viên.

Chủ nghĩa vật chất có vai trò quan trọng đối với nhân viên vì nó ảnh hưởng lớn đến cuộc sống, mức độ cam kết, hoặc sẵn sàng ở lại với tổ chức (Junaidi, 2022). Tuy nhiên, có rất ít các nghiên cứu điều tra thực nghiệm mối quan hệ giữa tính đa chiều của sự hài lòng tiền lương và tính đa chiều của sự cam kết tổ chức, nhiều nghiên cứu chỉ coi sự hài lòng tiền lương và sự cam kết tổ chức như một cấu trúc đơn biến, chẳng hạn như: Luna-Arocas và Lara (2020), Chan và Ao (2019), Jang và cộng sự (2018). Do đó, việc tiến hành các nghiên cứu thực nghiệm và phát triển giả thuyết về các mối quan hệ đa chiều là cần thiết, đặc biệt trong bối cảnh ngành dịch vụ vận tải công cộng tại một quốc gia đang phát triển như Việt Nam.

Nghiên cứu của Ward và Davis (1995) đã xem xét sự hài lòng về phúc lợi đối với cam kết của tổ chức và tìm thấy mối tương tích giữa sự hài lòng về phúc lợi, công bằng phân phối, công bằng về thủ tục (mức tăng lương) với ba thành phần của sự cam kết tổ chức (sự cam kết cảm xúc, sự cam kết duy trì, và sự cam kết đạo đức). Moon và cộng sự (2014) đã tìm thấy tác động tích cực của mức lương đến sự cam kết duy trì, trong khi đó khía cạnh cấu trúc và quản lý chính sách lương có tác động tích cực đến sự cam kết cảm xúc nhưng tiêu cực đến sự cam kết duy trì, đồng thời phúc lợi có tác động

tích cực đến cả ba khía cạnh của sự cam kết tổ chức. Tuy nhiên, Moon và cộng sự (2014) cũng đã không tìm thấy bất kỳ tác động nào của khía cạnh tăng lương đến các khía cạnh của sự cam kết tổ chức. Dựa trên SET, nhóm tác giả kỳ vọng những nhân viên có sự hài lòng tiền lương cao hơn sẽ có những cảm xúc tích cực giúp củng cố các cam kết của họ đối với tổ chức. Vì vậy, các nhóm giả thuyết từ H₁ đến H₄ được đề xuất có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết tổ chức đa chiều:

Bảng 1.

Tổng hợp các nhóm giả thuyết từ H₁ đến H₄

Giả thuyết	Ký hiệu	Nội dung
Nhóm giả thuyết H ₁	H _{1a}	Mức lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết cảm xúc.
	H _{1b}	Mức lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết duy trì.
	H _{1c}	Mức lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết đạo đức.
Nhóm giả thuyết H ₂	H _{2a}	Tăng lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết cảm xúc.
	H _{2b}	Tăng lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết duy trì.
	H _{2c}	Tăng lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết đạo đức.
Nhóm giả thuyết H ₃	H _{3a}	Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết cảm xúc.
	H _{3b}	Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết duy trì.
	H _{3c}	Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết đạo đức.
Nhóm giả thuyết H ₄	H _{4a}	Cơ cấu và quản lý chính sách lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết cảm xúc.
	H _{4b}	Cơ cấu và quản lý chính sách lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết duy trì.
	H _{4c}	Cơ cấu và quản lý chính sách lương có ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết đạo đức.

2.3.2. Mối quan hệ giữa sự cam kết tổ chức và lòng trung thành

Sự cam kết tổ chức liên quan mật thiết đến trạng thái cảm xúc ràng buộc giữa nhân viên với tổ chức (Ammari và cộng sự, 2017). Mô hình cam kết tổ chức đa chiều phổ biến và được xác nhận là kỹ lưỡng nhất được phát triển bởi Meyer và Allen (1991). Mô hình đó bao gồm các khía cạnh cảm xúc “đề cập đến tình cảm gắn bó và mong muốn tiếp tục là thành viên của tổ chức”, duy trì “là giá trị kinh tế được cảm nhận khi ở lại tổ chức so với việc rời đi”, và đạo đức “là nghĩa vụ ở lại với tổ chức vì trách nhiệm với công việc”, tất cả được đánh giá là góp phần tạo ra lòng trung thành của nhân viên và giữ chân họ tiếp tục ở lại tổ chức.

Theo quan điểm truyền thống, các nhà nghiên cứu nguồn nhân lực coi lòng trung thành là một cấu trúc đơn và tích hợp (Bloemer & Odekerken-Schröder, 2006). Tuy nhiên, trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, việc coi nhân viên như các khách hàng nội bộ đóng vai trò quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức; do đó, quan điểm về lòng trung thành của nhân viên đã thay đổi và được mở rộng từ lòng thành của khách hàng như một cái nhìn tổng hợp về các khía cạnh thái độ và hành vi (Zhang và cộng sự, 2014). Nhiều nghiên cứu đã không tiếp cận lòng trung thành của nhân viên dựa trên quan

điểm khách hàng nội bộ, chẳng hạn: Chen và cộng sự (2022), Dhir và cộng sự (2020), Esmacilpour và Ranjbar (2018), mà chỉ đánh giá lòng trung thành tổng thể. Theo Geçti và Zengin (2013), việc bỏ qua một trong hai khía cạnh của lòng trung thành sẽ không chỉ không thấy được các ảnh hưởng khác nhau của yếu tố thái độ hoặc hành vi đến lòng trung thành mà còn cản trở việc xác định sự tương tác giữa lòng trung thành thái độ và lòng trung thành hành vi. Việc thỏa mãn nhu cầu tâm lý của nhân viên xe buýt nhằm duy trì lòng trung thành về thái độ và hành vi của họ đối với xí nghiệp khi lòng trung thành được coi là một cấu trúc hai chiều hơn là một cấu trúc tích hợp trong mối quan hệ với sự cam kết tổ chức đa chiều vẫn là một vấn đề chưa được giải quyết. Chính vì vậy, để lấp đầy khoảng trống lý thuyết, nghiên cứu này thực hiện kiểm tra ảnh hưởng của sự cam kết tổ chức đa chiều đến lòng trung thành thái độ và lòng trung thành hành vi của nhân viên xe buýt trong lĩnh vực vận tải công cộng của Hà Nội.

Nghiên cứu của Yao và cộng sự (2019) đã tìm thấy sự tác động trực tiếp giữa sự cam kết cảm xúc, sự cam kết duy trì và lòng trung thành thái độ và lòng trung thành hành vi nhưng sự cam kết cảm xúc có tác động mạnh mẽ hơn cam kết duy trì. Ngoài ra, sự cam kết đạo đức được tìm thấy không có bất kỳ mối quan hệ nào đến lòng trung thành hành vi. Bên cạnh đó, Rodríguez-Rad và del Río-Vázquez (2023) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của sự cam kết tổ chức đối với lòng trung thành thái độ. Do đó, các nhóm giả thuyết từ H₅ đến H₇ được đề xuất có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành đa chiều.

Bảng 2.

Tổng hợp các nhóm giả thuyết từ H₅ đến H₇

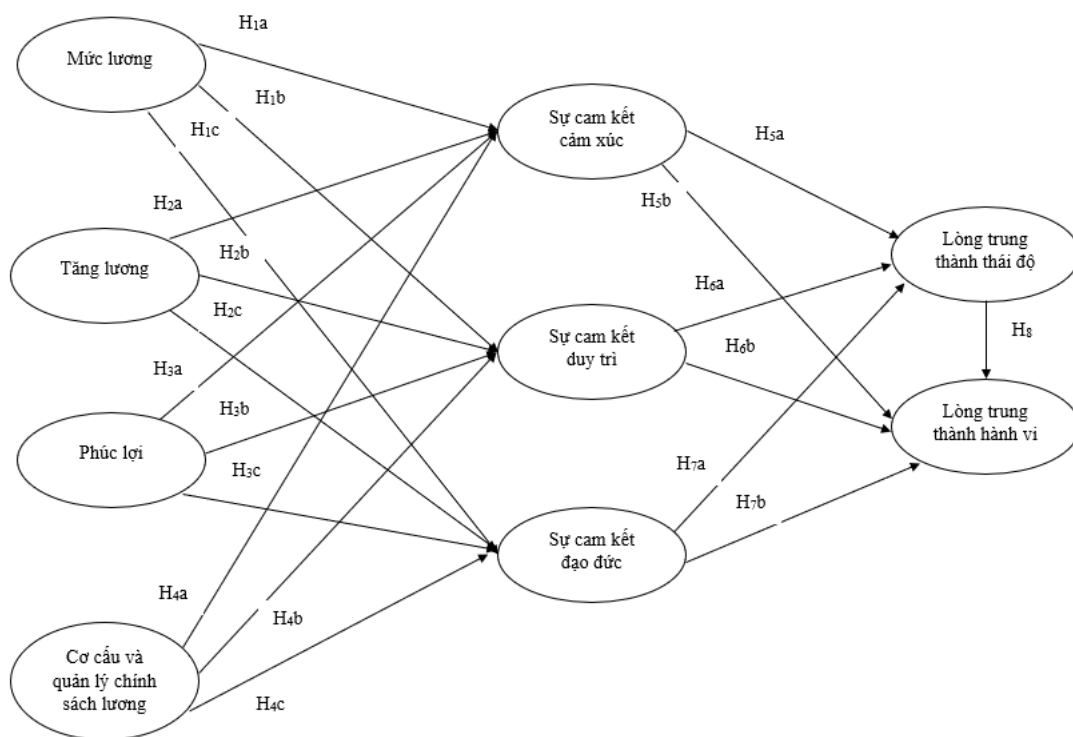
Giả thuyết	Ký hiệu	Nội dung
Nhóm giả thuyết H ₅	H _{5a}	Sự cam kết cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành thái độ.
	H _{5b}	Sự cam kết cảm xúc có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành hành vi.
Nhóm giả thuyết H ₆	H _{6a}	Sự cam kết duy trì có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành thái độ.
	H _{6b}	Sự cam kết duy trì có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành hành vi.
Nhóm giả thuyết H ₇	H _{7a}	Sự cam kết đạo đức có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành thái độ.
	H _{7b}	Sự cam kết đạo đức có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành hành vi.

2.3.3. Mối quan hệ giữa lòng trung thành thái độ và lòng trung thành hành vi

Theo thuyết hành động hợp lý được phát triển đầu tiên bởi Fishbein (1967) nhận định thái độ là yếu tố dự báo hành vi. Lòng trung thành thái độ – đề cập đến các biểu hiện tâm lý của nhân viên, và lòng trung thành hành vi – đề cập đến các hành động thực tế của nhân viên, chẳng hạn sự tận tâm hoặc tự hào (Saini & Singh, 2020). Glasman và Albarracisn (2006) đã lập luận rằng thái độ là tiền đề cho hành vi của nhân viên và lòng trung thành thái độ có tác động tích cực đến lòng trung thành hành vi. Một số tài liệu trong lĩnh vực dịch vụ cũng đã nhận định rằng nhân viên có lòng trung thành thái độ thường gắn liền với ý định hành vi cao hơn, chẳng hạn như: Bahremand và EbrahimiParkouh (2020), Yao và cộng sự (2019), Tanford (2013). Như vậy, trên cơ sở những lập luận trên và tiếp cận dưới quan điểm rằng nhân viên như khách hàng nội bộ, giả thuyết H₈ được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₈: Lòng trung thành thái độ có ảnh hưởng tích cực lòng trung thành hành vi.

Trên cơ sở các giả thuyết đề xuất, nhóm tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu như Hình 1 sau đây:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Cỡ mẫu và quy trình thu thập dữ liệu

Công nhân lái xe (CNLX) và nhân viên phục vụ (NVPV) trên xe của 7 xí nghiệp xe buýt trực thuộc Tổng Công ty Vận tải Hà Nội được lựa chọn khảo sát cho nghiên cứu này bằng phương pháp chọn mẫu phi xác suất thuận tiện. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), quy mô mẫu tối thiểu phải bằng 4 hoặc 5 lần số biến quan sát; tuy nhiên, để kết quả nghiên cứu có ý nghĩa thống kê cao hơn, cỡ mẫu lý tưởng nên gấp 10 hoặc 15 lần số biến quan sát. Do vậy, mẫu khảo sát tối thiểu là $43 \times 10 = 430$. Tuy nhiên, để tránh tỷ lệ thu hồi phiếu thấp và tối ưu hoá giá trị kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đã tăng cỡ mẫu lên 473, nhưng sau khi làm sạch, cỡ mẫu chính thức để phân tích là 432 mẫu, tỷ lệ phản hồi 91,3% được coi là chấp nhận tốt.

Để thu thập dữ liệu, một nghiên cứu cắt ngang đã được tiến hành trong 8 tuần, kể từ ngày 07/08/2023 và vào các khung giờ thấp điểm. Việc khảo sát được thực hiện 80% trực tiếp trên xe buýt, và 20% gián tiếp thông qua đơn vị chủ quản của các nhân viên xe buýt. Nếu nhân viên xe buýt đồng ý tham gia nghiên cứu thì nhóm thực hiện gửi phiếu khảo sát dưới dạng giấy (trực tiếp); hoặc dưới dạng biểu mẫu trực tuyến Google Form (gián tiếp). Trong số 432 đối tượng tham gia khảo sát có 82,6% là nam giới; và 17,4% là nữ giới. Các nhân viên dưới độ tuổi 30 là 45,7%; và trên 50 tuổi là 35,4%; chủ yếu là các công nhân lái xe. Hầu hết các đối tượng tham gia khảo sát đã gắn bó với công

việc xe buýt dưới 10 năm, chiếm tỷ lệ 65,4%. Ngoài ra, 100% CNLX và NVPV trên xe được đào tạo nghiệp vụ và bằng cấp tiêu chuẩn.

3.2. *Thang đo*

Để đo lường sự hài lòng tiền lương, nghiên cứu này sử dụng 18 biến quan sát từ bảng câu hỏi về sự hài lòng tiền lương (Pay Satisfaction Questionnaire – PSQ) được phát triển đầu tiên bởi Heneman và Schwab (1985). Các thang đo sự cam kết tổ chức được kế thừa từ Meyer và Allen (1991), với 18 biến quan sát; và các thang đo lòng trung thành được phát triển bởi Yao và cộng sự (2019), với 7 biến quan sát. Nghiên cứu này sử dụng thang đo Likert 5 thứ bậc.

Nghiên cứu này được thực hiện tại Việt Nam – một quốc gia đang phát triển nhưng thang đo ban đầu về sự hài lòng tiền lương, sự cam kết tổ chức và các thang đo lòng trung thành chủ yếu được kiểm chứng ở các nước phát triển. Vì vậy, để đảm bảo phù hợp với bối cảnh thực tiễn, nghiên cứu khám phá được tiến hành thông qua phỏng vấn sâu với các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực hành vi tổ chức và thảo luận nhóm với các đối tượng khảo sát mục tiêu (05 CNLX và 05 NVPV) bằng phương pháp chọn mẫu có mục đích.

Kết quả khám phá cho thấy các chuyên gia và đối tượng khảo sát mục tiêu đồng ý các thang đo và nội dung biến quan sát của chúng trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Tuy nhiên, đối với thang đo sự hài lòng tiền lương và sự cam kết tổ chức, các chuyên gia đề xuất rằng nên đổi một số biến quan sát nghịch của thang đo gốc sang biến quan sát thuận để hạn chế sự phức tạp và hiểu sai câu hỏi cho đối tượng được khảo sát. Ngoài ra, một số biến quan sát cũng được hiệu chỉnh từ ngữ để phù hợp với ngữ pháp của người Việt Nam khi dịch từ bảng hỏi gốc tiếng Anh sang tiếng Việt.

3.3. *Quy trình phân tích dữ liệu*

Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (Structural Equation Modeling – SEM) để phân tích dữ liệu thông qua chương trình SPSS26 và AMOS20. Để đo lường độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo cần đảm bảo thỏa mãn các điều kiện sau: hệ số tải > 0,5; giá trị phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) từ 0,5 trở lên (Fornell & Larcker, 1981) và hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) > 0,7 (Hair và cộng sự, 2014). Sau đó, tiến hành đo lường sự phù hợp của mô hình thông qua phân tích nhân tố khẳng định (Confirm Factor Analysis – CFA) và mô hình cấu trúc (SEM) với các giá trị $p < 0,05$; GFI, TLI, NFI và CFI > 0,9; RMSEA < 0,08 (Tabachnick & Fidell, 2007).

Ngoài ra, để kiểm định sự khác biệt về mức độ cam kết và lòng trung thành của nhân viên giữa các xí nghiệp xe buýt theo các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, thâm niên làm việc, và trình độ), nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp kiểm định trung bình tổng thể thông qua One Sample T-test và One-Way ANOVA.

4. **Kết quả nghiên cứu**

4.1. *Phân tích độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt*

Kết quả phân tích cho thấy tất cả các hệ số tải đều vượt ngưỡng 0,5 ($p < 0,05$), AVE của tất cả các cấu trúc đều vượt ngưỡng khuyến nghị là 0,5. Độ tin cậy nhất quán nội bộ của tất cả các

cấu trúc nghiên cứu được chấp nhận với giá trị Cronbach's Alpha dao động từ 0,783 đến 0,826 > 0,7 và CR của các cấu trúc nghiên cứu đều > 0,7. Do đó, các cấu trúc đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ.

Kết quả phân tích tại Bảng 3 cho thấy giá trị phân biệt của các cấu trúc được chấp nhận vì căn bậc hai của phương sai trích trung bình (AVE) của mỗi cấu trúc cao hơn tất cả các mối tương quan giữa các cấu trúc. Như vậy, kết quả phân tích đã chứng minh các cấu trúc nghiên cứu đạt giá trị phân biệt.

Bảng 3.

Giá trị trung bình, độ lệch chuẩn và mối tương quan giữa các cấu trúc

Cấu trúc	ĐTB ± ĐLC	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	3,780 ± 1,489	1,000	0,789	0,673	0,573	0,703	0,752	0,338	0,473	0,673
2	3,563 ± 1,352	0,789	1,000	0,731	0,670	0,555	0,282	0,684	0,224	0,554
3	3,345 ± 1,346	0,673	0,731	1,000	0,700	0,672	0,557	0,346	0,606	0,232
4	3,673 ± 1,402	0,573	0,670	0,700	1,000	0,689	0,617	0,506	0,421	0,444
5	3,524 ± 0,892	0,703	0,555	0,672	0,689	1,000	0,707	0,691	0,705	0,450
6	3,451 ± 1,054	0,752	0,282	0,557	0,617	0,707	1,000	0,728	0,642	0,442
7	3,553 ± 1,142	0,338	0,684	0,346	0,506	0,691	0,728	1,000	0,738	0,450
8	3,427 ± 1,253	0,473	0,224	0,606	0,421	0,705	0,642	0,738	1,000	0,422
9	3,418 ± 1,378	0,673	0,554	0,232	0,444	0,450	0,422	0,647	0,566	1,000

Ghi chú: 1=Mức lương, 2=Tăng lương, 3=Phúc lợi, 4=Cơ cấu và quản lý chính sách lương, 5=Sự cam kết cảm xúc, 6=Sự cam kết duy trì, 7=Sự cam kết đạo đức, 8=Lòng trung thành thái độ, 9=Lòng trung thành hành vi, ĐTB = Điểm trung bình, ĐLC = Độ lệch chuẩn, Các **giá trị in đậm** thể hiện hệ số tải nhân tố của biến đo lường lớn hơn tất cả các hệ số tải chéo của các khái niệm nghiên cứu khác.

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định

Trước khi kiểm định mô hình cấu trúc, nhóm tác giả thực hiện phân tích nhân tố khẳng định (CFA) theo khuyến nghị của Anderson và Gerbing (1988). Kết quả phân tích nhân tố khẳng định cho thấy các chỉ tiêu phù hợp để đánh giá mô hình cấu trúc: $\chi^2 = 783,562$ (df = 562, $p < 0,05$), GFI = 0,903; NFI = 0,910; TLI = 0,916; CFI = 0,922 và RMSEA = 0,067. Do đó, mô hình nghiên cứu là phù hợp với dữ liệu thu thập được.

4.3. Mô hình phương trình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Kết quả phân tích tại Bảng 2 cho thấy, mô hình phương trình cấu trúc là phù hợp với dữ liệu khảo sát với các giá trị $\chi^2 = 800,442$; df = 611; $\chi^2/df = 1,310$; $p < 0,05$; GFI = 0,906; NFI = 0,913; TLI = 0,920; CFI = 0,927; RMSEA = 0,070. Ngoài ra, để kiểm tra mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng tiền lương đa chiều đến sự cam kết tổ chức đa chiều, các nhóm giả thuyết từ H₁ đến H₄ đã được chấp nhận một phần. Trong đó, các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương đã có tác động đáng kể đến sự cam kết cảm xúc, sự cam kết duy trì và sự cam kết đạo đức, ngoại trừ “mức lương”, “tăng lương”, “cơ cấu và quản lý chính sách lương” đã không tìm thấy mối liên hệ nào với sự cam kết đạo đức ($p > 0,05$ và $t < 1,96$). Các nhóm giả thuyết từ H₅ đến H₇ cũng đã được chấp nhận một phần với sự cam kết cảm xúc

($\beta = 0,442$; $\beta = 0,409$); sự cam kết duy trì ($\beta = 0,402$), và sự cam kết đạo đức ($\beta = 0,407$) có ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành thái độ và hành vi. Ngoài ra, lòng trung thành thái độ cũng đã được tìm thấy có ảnh hưởng trực tiếp và đáng kể đến lòng trung thành hành vi của nhân viên tại các xí nghiệp xe buýt ($\beta = 0,362$), do đó giả thuyết H₈ được chấp nhận.

Bảng 2.

Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Ký hiệu	β	Giá trị t	Kết luận
Nhóm giả thuyết H ₁	H _{1a}	0,403	2,578***	Chấp nhận
	H _{1b}	0,321	5,925***	Chấp nhận
	H _{1c}	0,056	1,684	Bác bỏ
Nhóm giả thuyết H ₂	H _{2a}	0,414	3,679**	Chấp nhận
	H _{2b}	0,404	3,693**	Chấp nhận
	H _{2c}	0,145	1,708	Bác bỏ
Nhóm giả thuyết H ₃	H _{3a}	0,398	10,573**	Chấp nhận
	H _{3b}	0,415	3,452***	Chấp nhận
	H _{3c}	0,256	5,636**	Chấp nhận
Nhóm giả thuyết H ₄	H _{4a}	0,400	4,593***	Chấp nhận
	H _{4b}	0,356	5,600*	Chấp nhận
	H _{4c}	0,037	0,989	Bác bỏ
Nhóm giả thuyết H ₅	H _{5a}	0,442	3,893***	Chấp nhận
	H _{5b}	0,409	6,739***	Chấp nhận
Nhóm giả thuyết H ₆	H _{6a}	0,402	4,602**	Chấp nhận
	H _{6b}	0,122	1,569	Bác bỏ
Nhóm giả thuyết H ₇	H _{7a}	0,407	7,805***	Chấp nhận
	H _{7b}	0,078	1,324	Bác bỏ
Giả thuyết H ₈	H ₈	0,362	4,782**	Chấp nhận
$\chi^2 = 800,442$ ($p < 0,05$), $df = 611$				
$\chi^2/df = 1,310$; GFI = 0,906; NFI = 0,913; TLI = 0,920; CFI = 0,927; RMSEA = 0,070				

Ghi chú: *, **, ***, lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10%, 5% và 1%.

Ngoài ra, kết quả phân tích cũng cho thấy các nhân viên có giới tính, độ tuổi, thâm niên, và trình độ học vấn khác nhau không có sự khác biệt về mức độ hài lòng tiền lương, sự cam kết tổ chức và lòng trung thành; vì giá trị Sig. (T-Test) và Sig. (ANOVA) đều cao hơn mức ý nghĩa 5%. Do đó, nghiên cứu này không cần chú ý đến các khía cạnh nhân khẩu học khi đưa ra các hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự cam kết tổ chức và lòng trung thành.

5. Thảo luận và hàm ý quản trị

Sự hài lòng tiền lương đa chiều đã được tìm thấy có ảnh hưởng đáng kể sự cam kết tổ chức đa chiều của nhân viên tại các xí nghiệp xe buýt ở Hà Nội. Phát hiện này có sự phù hợp với các kết quả nghiên cứu của Ward và Davis (1995), Moon và cộng sự (2014).

Bắt đầu với nhóm giả thuyết H₁ (gồm H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}), mức lương có tác động tích cực đến sự cam kết cảm xúc và sự cam kết duy trì nhưng không tìm thấy bất kỳ tác động đáng kể nào đến sự cam kết đạo đức. Phát hiện này có sự tương đồng một phần với nghiên cứu của Moon và cộng sự (2014). Kết quả trên chứng tỏ công nhân viên mong muốn có mức lương tương xứng. Tuy nhiên, trong bối cảnh tại Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng thuộc nhóm các quốc gia có thu nhập trung bình thấp, lương của công nhân viên xe buýt trung bình khoảng 10-12 triệu đồng đối với CNLX và 6-7 triệu đồng đối với NVPV trên xe – mức thu nhập khá thấp so với thời gian lao động của họ (10 tiếng). Ngoài ra, các công nhân viên cũng bị giới hạn về thời gian mỗi lượt, sức ép từ mật độ giao thông của Hà Nội, mức lương thiếu tương xứng dẫn đến xu hướng nghỉ việc ngày càng tăng. Quan trọng hơn, mức lương tại các xí nghiệp xe buýt phải tuân thủ theo quy định của Chính phủ đối với các doanh nghiệp nhà nước. Vì vậy, các xí nghiệp xe buýt cần có phương án trình Tổng Công ty Vận tải Hà Nội đề xuất lên Chính phủ các cơ chế tự chủ về mức lương, khen thưởng, và tính lương dựa trên hiệu suất công việc của từng cá nhân để họ yên tâm đóng góp. Đồng thời, các xí nghiệp xe buýt cần có chiến lược kinh doanh hiệu quả, nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm thu hút khách hàng, qua đó doanh thu và lợi nhuận cao làm cơ sở để cải thiện mức lương của nhân viên, và tăng sự cam kết và lòng trung thành của NLD.

Tiếp theo, làm sáng tỏ nhóm giả thuyết H₂ (gồm H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}), tăng lương được xác định có tác động tích cực đến sự cam kết cảm xúc và sự cam kết duy trì. Phát hiện này phù hợp với kết luận của Ward và Davis (1995), nhưng mâu thuẫn với Moon và cộng sự (2014), cho rằng tăng lương không có bất kỳ tác động nào đến các khía cạnh của sự cam kết tổ chức (cảm xúc, duy trì, và đạo đức). Tăng lương là động lực quan trọng thúc đẩy NLD tiếp tục cống hiến cho xí nghiệp. Do đó, nhà quản lý của các xí nghiệp xe buýt phải xem xét một cách công bằng và dân chủ theo quy chế tăng lương đối với các doanh nghiệp nhà nước đã ban hành. Ngoài ra, số tiền tăng và số đợt tăng giữa các đợt nên có sự phân biệt rõ nhằm khích lệ NLD tiếp tục gắn bó và trung thành với xí nghiệp.

Tiếp đến nhóm giả thuyết H₃ (gồm H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}), phúc lợi được tìm thấy có tác động tích cực đáng kể đến cả ba khía cạnh của sự cam kết tổ chức. Kết quả này phù hợp với phát hiện của Moon và cộng sự (2014). Ngày nay, khái niệm làm việc suốt đời đã không còn phù hợp, do đó phúc lợi có thể là một cách tốt để khuyến khích, sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên. Vì vậy, các xí nghiệp xe buýt cần đa dạng hoá các chế độ phúc lợi để nhân viên có thể linh hoạt lựa chọn các phúc lợi mà mình mong muốn như chăm sóc sức khỏe, quà tặng nhân dịp lễ tết... từ đó thúc đẩy sự cam kết và lòng trung thành.

Liên quan đến nhóm giả thuyết H₄ (gồm H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}), cơ cấu và quản lý chính sách lương được tìm thấy có tác động tích cực đến sự cam kết cảm xúc và sự cam kết duy trì. Phát hiện này vừa có sự tương đồng với kết luận của Moon và cộng sự (2014) nhưng cũng có sự mâu thuẫn khi họ cho rằng cơ cấu và quản lý chính sách lương có tác động tiêu cực đến sự cam kết duy trì. Thực hiện phân phối tiền lương dựa vào kết quả cuối cùng của NLD đóng vai trò quan trọng nâng cao sự cam kết và lòng trung thành của họ. Chính vì vậy, các xí nghiệp xe buýt cần khắc phục hạn chế về phân

phối lương như giảm dần tính bình quân, tạo sự kích thích và tạo ra sự cạnh tranh. Phân phối tiền lương nên thực hiện theo lượt xe, trách nhiệm đối với công việc, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công làm việc thực tế. Đồng thời, các xí nghiệp xe buýt cần có các cơ cấu tiền lương đặc biệt đối với các nhân viên được khách hàng đánh giá có chất lượng phục vụ tốt, từ đó tạo động lực phấn đấu cho NLĐ, thúc đẩy sự cam kết và lòng trung thành của họ.

Tiếp theo, nhóm giả thuyết từ H₅ đến H₇, nghiên cứu đã tìm thấy các khía cạnh của sự cam kết tổ chức có tác động đến lòng trung thành thái độ, trong khi lòng trung thành hành vi chỉ chịu tác động bởi sự cam kết cảm xúc. Phát hiện này có sự tương đồng với Yao và cộng sự (2019) nhưng cũng có sự mâu thuẫn khi họ đã xác định sự cam kết duy trì có ảnh hưởng mạnh mẽ đến lòng trung thành hành vi. Trong nghiên cứu này, sự cam kết cảm xúc được tìm thấy có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến lòng trung thành thái độ và lòng trung thành hành vi. Bởi vì sau khi nhân viên tham gia tổ chức, lòng trung thành của họ sẽ được tích lũy thông qua quá trình làm việc, tiếp xúc giữa nhân viên với tổ chức làm cơ sở hình thành tình cảm gắn kết. Do đó, nhà quản lý của các xí nghiệp xe buýt cần tạo ra môi trường cởi mở để công nhân viên có thể chia sẻ ý kiến, cảm xúc của họ; đồng thời, khen ngợi kết quả thực hiện công việc và đảm bảo công bằng trong hoạt động khen thưởng cho những đóng góp xuất sắc. Quan trọng hơn, các xí nghiệp xe buýt cần có các chính sách hỗ trợ sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cùng với các chính sách nghỉ phép linh hoạt và hỗ trợ cho công nhân viên có thời gian chăm sóc gia đình.

Cuối cùng, giả thuyết H₈, lòng trung thành thái độ có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến lòng trung thành hành vi. Phát hiện này có sự tương đồng với nghiên cứu của Glasman và Albarracisn (2006), Yao và cộng sự (2019). Do đó, để thúc đẩy lòng trung thành hành vi của công nhân viên, các xí nghiệp xe buýt cần cải thiện thái độ của công nhân viên thông qua môi trường làm việc tích cực, chính sách lương thưởng, phúc lợi, đánh giá và công nhận...

Như vậy, về mặt lý thuyết, những phát hiện của nghiên cứu này nhất quán với lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET) (Blau, 1964) và lý thuyết công bằng (Equity Theory – ET) (Adams, 1963) trong việc giải thích bốn khía cạnh của sự hài lòng tiền lương đến sự cam kết tổ chức và lòng trung thành đa chiều của nhân viên tại các doanh nghiệp. Mô hình cấu trúc (SEM) cũng đã chấp nhận các khía cạnh sự hài lòng tiền lương được đề xuất bởi Heneman và Schwab (1985). Qua đó, cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy sự hài lòng tiền lương đa chiều có liên quan tích cực đến sự cam kết tổ chức và lòng trung thành đa chiều của nhân viên tại các xí nghiệp xe buýt của Hà Nội (Việt Nam) – một quốc gia đang phát triển. Khi nhân viên hài lòng với mức lương, tăng lương, phúc lợi, cơ cấu và quản lý chính sách lương, họ sẽ đáp lại bằng cách cam kết và trung thành với tổ chức; do đó, hỗ trợ việc giải thích SET.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu này bổ sung thêm mô hình đo lường sự cam kết tổ chức và lòng trung thành thông qua sự hài lòng tiền lương đa chiều. Ngoài ra, các kết quả nghiên cứu là báo hiệu quan trọng cho nhà quản lý của các xí nghiệp xe buýt phải đặc biệt chú ý đến sự hài lòng về tiền lương đa chiều để xây dựng sự cam kết và lòng trung thành đa chiều của công nhân viên.

6. Kết luận

Bằng cách xem xét sự hài lòng về lương ở góc độ đa chiều, nghiên cứu này góp phần hiểu biết sâu hơn về vai trò khác nhau của các khía cạnh hài lòng về lương trong việc xác định sự cam kết tổ chức,

lòng trung thành của công nhân viên tại các xí nghiệp xe buýt trên địa bàn thành phố Hà Nội nói riêng và trong bối cảnh Việt Nam nói chung – một nền kinh tế mới nổi.

Mặc dù, nghiên cứu đã đạt được một số kết quả nhất định, nhưng vẫn còn những hạn chế như sau:

- *Thứ nhất*, mẫu khảo sát chỉ bao gồm công nhân viên tại 7 xí nghiệp xe buýt trực thuộc Tổng Công ty Vận tải Hà Nội, vốn chỉ là một phần của mạng lưới giao thông công cộng của Việt Nam, nên tính khái quát có thể bị hạn chế. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu.

- *Thứ hai*, nghiên cứu này phụ thuộc vào một cuộc khảo sát có thiết kế cắt ngang (nghiên cứu duy nhất tại một thời điểm); và do đó có thể không phản ánh rõ ràng mối quan hệ nhân quả giữa các cấu trúc của mô hình nghiên cứu. Các nhà nghiên cứu trong tương lai nên tiến hành điều tra trong hai giai đoạn.

- *Thứ ba*, các yếu tố nhân khẩu học cá nhân không được xem xét đầy đủ, điều này có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng về tiền lương xét về tình trạng hôn nhân và các đặc điểm khác. Vì vậy, các nghiên cứu trong tương lai có thể coi tình trạng hôn nhân là một biến số tiên quyết đối với sự hài lòng về tiền lương của công nhân viên.

Tài liệu tham khảo

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Ammari, G., Alkurdi, B., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the impact of communication satisfaction on organizational commitment: A practical approach to increase employees' loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113–133.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Bahreman, A. H., & EbrahimiParkouh, T. (2020). Investigating the effect of employee trust on behavioral loyalty with the mediating role of employee satisfaction, attitude loyalty and organizational commitment. *Archives of Pharmacy Practice*, 11(S1), 140–151.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193–206.
- Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252–264.
- Bussin, M., & van Rooy, D. J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 12, 1–11.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2019). Exchange ideology, performance pay, and pay satisfaction: Evidence from South Korean Central Government. *Public Personnel Management*, 48(4), 584–607.
- Chan, S. H. J., & Ao, C. T. D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 206–229.

- Chen, S., Xu, K., & Yao, X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*, 12(1158), 1–15.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS-SEM modelling. *Personnel Review*, 49(8), 1695–1711.
- Esmailpour, M., & Ranjbar, M. (2018). Investigating the impact of commitment, satisfaction, and loyalty of employees on providing high-quality service to customer. *Studies in Business and Economics*, 13(1), 41–57.
- Fishbein, M. (1967). A behavior theory approach to the relations between beliefs about an object and the attitude toward the object. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 389–400). New York: John Wiley & Sons.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Geçti, F., & Zengin, H. (2013). The relationship between brand trust, brand affect, attitudinal loyalty and behavioral loyalty: A field study towards sports shoe consumers in Turkey. *International Journal of Marketing Studies*, 5(2), 111–119.
- Gim, G. C. W., & Cheah, W. S. (2020). Pay satisfaction and organisational trust: An importance-performance map analysis. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(1), 1–16.
- Glasman, L., & Albarracisn, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, 132(5), 778–822.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26, 106–121.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129–141.
- Hoàng Trọng, & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. TP. HCM: NXB Hồng Đức.
- Huỳnh Đình Lê Thu, & Lưu Thị Thái Tâm. (2018). Ảnh hưởng của yếu tố thù lao đến sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên ngân hàng: Nghiên cứu tại một số ngân hàng tỉnh An Giang và Kiên Giang. *Tạp chí Khoa học Đại học An Giang*, 19(1), 76–89.
- Jang, E. H., Lee, K. H., Jang, E. Y., & Yoon, B. H. (2018). An effect of procedural justice on organizational commitment: The mediating effect of pay satisfaction. *Journal of Korean Society of Industrial and Systems Engineering*, 41(3), 97–107.
- Junaidi, J. (2022). Religiosity versus profit-loss sharing: How Islamic banks brand fidelity influence the Muslim consumers' commitment. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(6), 960–976.
- Jung, H.S., & Yoon, H.H. (2015). Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 22–26.

- Luna-Arocas, R., & Lara, F. J. (2020). Talent management, affective organizational commitment and service performance in local government. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4827.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Moon, K., Cho, H., Lee, K., & Oah, S. (2014). Effect of pay satisfaction on organizational commitment: Mediating effect of organizational trust. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(3), 585–615.
- Nguyễn Thị Liên, Ngô Thị Mai, Lại Quang Huy, Nguyễn Hùng Cường, & Đoàn Huy Hoàng. (2023). Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân lực ngành nhân sự. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, 65(4), 41–46.
- Rodríguez-Rad, C., & del Rio-Vázquez, M. S. (2023). The relevance of participation behavior, organizational commitment, and attitudinal loyalty to the management of professional associations. *Journal of Business Research*, 154, 113324.
- Saini, S., & Singh, J. (2020). A link between attitudinal and behavioral loyalty of service customers. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 205–215.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Taha, O., & Esenyel, İ. (2019). The effect of internal complaints systems on employee retention and turnover intention: The mediating role of organizational justice. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(2), 1–28.
- Tanford, S. (2013). The impact of tier level on attitudinal and behavioral loyalty of hotel reward program members. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 285–294.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275–286.
- Ward, E. A., & Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organization commitment. *Compensation & Benefits Management*, 11(3), 35–40.
- Wickramasinghe, V. (2023). Understanding pay satisfaction in public sector: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 477–503.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(A), 1–8.
- Zhang, H., Fu, X., Cai, L.A., & Lu, L. (2014). Destination image and tourist loyalty: A meta analysis. *Tourism Management*, 40, 213–233.
- Zheng, S., Wang, Z., & Song, S. (2014). Pay satisfaction of employees: A case study of a state-owned science institute in China. *Social Indicators Research*, 119(3), 1219–1231.