ẢNH HƯỞNG CỦA ĐÃI NGỘ LÊN SỰ HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC: NGHIÊN CỨU TẠI MỘT TRƯỜNG ĐẠI HỌC TƯ THỤC Ở VIỆT NAM

Trần Cẩm Tú
Viện Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: tutc@neu.edu.vn
Phạm Thành Vinh
Email: vinhpham.uea@gmail.com

Ngày nhận: 24/11/2019
Ngày nhận bản sửa: 30/12/2019
Ngày duyệt đăng: 05/01/2020

Tóm tắt:
Sự hài lòng với công việc luôn là một mục tiêu quan trọng của các tổ chức nhằm đạt được kết quả hoạt động tốt, cũng như duy trì lợi thế cạnh tranh về nhân lực của mình. Để đạt được sự hài lòng từ người lao động, tổ chức cần xây dựng cho mình một hệ thống đãi ngộ có ý nghĩa và phù hợp với từng đối tượng người làm. Bài nghiên cứu này tập trung vào mối quan hệ giữa các nhân tố đãi ngộ như tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, mối quan hệ với quản lý và đồng nghiệp lên sự hài lòng với công việc của 93 nhân sự làm công tác tuyển sinh cho một trường đại học tư thục tại Việt Nam trên 04 tỉnh thành bao gồm Cần Thơ, Đà Nẵng, Hà Nội và Hồ Chí Minh. Nghiên cứu chỉ ra rằng hầu hết các nhân tố được nhắc đến đều có mối liên quan tích cực với sự hài lòng về công việc, trừ yếu tố mối quan hệ với cấp quản lý.
Từ khóa: Đãi ngộ nhân viên, đãi ngộ tài chính, đãi ngộ phi tài chính sự hài lòng với công việc.
Mã JEL: M1, M12, M52, M53

Impact of rewards on employee's job satisfaction: A case study from one private university in Vietnam

Abstract:

Job satisfaction is always an important goal of organizations in the process of achieving good business outcomes as well as to maintain their human competitive advantage. In order to gain employees' job satisfaction, organizations need to build a sound and meaningful reward system that fits different individuals. This research focuses on pointing out the relationship between reward factors including income, benefits, working conditions and relationship with co-workers and managers and employees' job satisfaction through the study of 93 respondents who are in charge of recruiting students for a private university in four main cities of Vietnam- Can Tho, Da Nang, Hanoi and Ho Chi Minh. The research concluded that most investigated factors have a positive relation with job satisfaction, except for the factor of relationship with managers.

Keywords*: Rewards, financial rewards, non-financial rewards, job satisfaction.*

JEL code*: M1, M12, M52, M53*

1. Giới thiệu

Sự hài lòng về công việc được xem là một nhân tố quan trọng giúp cho tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh của mình (Munir & Rahman, 2016). Tính đến nay, đã có hàng trăm định nghĩa về sự hài lòng với công việc; tuy nhiên, để giải thích khái niệm này một cách đơn giản nhất, thì đó chính là mức độ mà một người cảm thấy yêu thích công việc của họ (Spector, 1997, 7). Có nhiều lý do tại sao các nhà kinh tế học và nhà nghiên cứu quan tâm đặc biệt đến khái niệm này. Đầu tiên, vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi của người lao động và kết quả của tổ chức (Ellickson & Logsdon, 2001; Tomaževič & cộng sự, 2014); và nếu nhân viên hài lòng với công việc của họ thì họ trở nên năng suất hơn và trung thành với công việc và tổ chức đó. Thứ hai, sự hài lòng với công việc được chứng minh là một trong ba dự báo quan trọng cho trạng thái tâm lý hạnh phúc nói chung (Bowling & cộng sự, 2010). Thứ ba, nếu người lao động không hài lòng về công việc, họ có xu hướng ít trung thành hơn với tổ chức, vắng mặt thường xuyên hơn, và gây ra nhiều lỗi sai khi làm việc hơn (Aziri, 2011).

Hầu hết các nghiên cứu về sự hài lòng với công việc tập trung ở các nước đã phát triển; tuy vậy, gần đây, cũng đã có một số nghiên cứu dành riêng cho các quốc gia đang phát triển, như Chi-lê (Montero & Vásquez, 2015); Malaysia (Aida & cộng sự, 2018; Manaf & cộng sự, 2019) hay Trung Quốc (Nie & Sousa-Poza, 2017; Zhang & cộng sự, 2019). Nhưng vì sự khác biệt về văn hoá, những kết quả nghiên cứu đó có thể không phù hợp với ngữ cảnh của Việt Nam. Thực tế cho thấy, sự hài lòng với công việc không phải là một khái niệm được quan tâm đến nhiều bởi các nhà quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam, và số lượng bài nghiên cứu liên quan cũng không quá nhiều. Phần lớn chúng tập trung vào đo lường mức độ hài lòng của người lao động về các mặt của tổ chức (Sinh, 2012; Tran & cộng sự, 2013); hoặc đo lường ảnh hưởng của Sự hài lòng với công việc lên sự cam kết với tổ chức (Dung & cộng sự, 2019). Theo hiểu biết của tác giả, đến nay, mới chỉ có một số ít nghiên cứu ở Việt Nam tập trung vào đo lường mức ảnh hưởng của một số nhân tố lên sự hài lòng với công việc: Wang & cộng sự (2014) tìm ra ba nhân tố chính ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng với công việc của những người tư vấn nghề nghiệp ở thành phố Hồ Chí Minh là Quản trị, Điều kiện làm việc và Tương tác giữa nhân viên; Linh & cộng sự (2016) đo lường sự ảnh hưởng của Xung đột giữa công việc và gia đình đến Sự hài lòng với công việc và không tìm thấy sự liên quan đáng kể; Nguyen & cộng sự (2019) làm tương tự với hai nhân tố Thu nhập tuyệt đối (absulute income) và thu nhập tương đối (relative income) và kết luận rằng cả 2 nhân tố đó đều ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc. Có thể thấy, chưa thực sự có nghiên cứu nào tập trung vào đo lường mức ảnh hưởng của những loại hình đãi ngộ, lên sự hài lòng với công việc tại Việt Nam, đặc biệt là ở một mô hình giáo dục như trường đại học.

Do đó, câu hỏi nghiên cứu mà tác giả sẽ trả lời trong bài viết này là: Tác động của đãi ngộ lên sự hài lòng với công việc của các nhân viên tuyển sinh tại một trường Đại học tư thục ở Việt Nam như thế nào? Để trả lời câu hỏi nghiên cứu trên, với đãi ngộ tài chính, tác giả sẽ đo lường ảnh hưởng của các biến thu nhập và phúc lợi; với đãi ngộ phi tài chính, tác giả lựa chọn biến điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và mối quan hệ với quản lý. Lý do cho việc lựa chọn những nhân tố này là vì chúng được xem là thành phần chính và quan trọng nhất trong toàn bộ hệ thống đãi ngộ của của trường đại học tư thục mà tác giả nghiên cứu, và tất cả nhân viên trong tổ chức đều được nhận và trải nghiệm những loại hình đãi ngộ này, cho dù họ có được hưởng các hình thức đãi ngộ khác hay không (như thăng tiến và sự ghi nhận). Sở dĩ tác giả chọn bối cảnh nghiên cứu là một đại học tư thục lớn là vì ở Việt Nam, mô hình Giáo dục Đại học công phổ biến và được quan tâm nhiều hơn. Tuy nhiên, đối với những đối tượng làm ở các tổ chức công đó, họ thường cho rằng công việc của họ có mức độ ổn định cao, và họ có thể chấp nhận những đãi ngộ kém cạnh tranh hơn so với các tổ chức tư thục khác để đổi lấy cảm giác an toàn và yên tâm đó về công việc của mình. Ngược lại, với các tổ chức đại học tư thục, đãi ngộ của họ phần lớn dựa theo kết quả công việc, và những người lao động này thường đòi hỏi nhiều hơn về sự công bằng, cũng như sự công nhận về cả tài chính và phi tài chính mà họ nhận được. Thêm vào đó, đối với những nghiên cứu về các trường đại học, đối tượng được nghiên cứu trước đây chủ yếu là giảng viên, trong khi những người làm tuyển sinh, đảm nhận vai trò "bán hàng" cho trường đại học lại chưa được quan tâm nhiều, dù lợi ích kinh tế họ mang lại cho tổ chức là rất đáng kể.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Sự hài lòng với công việc

Sự hài lòng với công việc được định nghĩa như

một loại cảm xúc tích cực được tạo ra từ việc so sánh kì vọng về công việc của người lao động với những gì họ trải qua trong thực tế (Locke, 1969); hay "*là cách người lao động cảm nhận về công việc của họ và những khía cạnh khác nhau của công việc đó*" (Spector, 1997, 2). Do vậy, có thể nói rằng, bản chất khái niệm này luôn hàm chứa sự đánh giá chủ quan của người lao động (Cantekin & cộng sự, 2016) về công việc và các yếu tố liên quan đến công việc đó như quản lý, đồng nghiệp, sự ghi nhận, đãi ngộ tài chính, điều kiện và môi trường làm việc (Glisson & Durick, 1998).

Có rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng khái niệm này vừa có thể là tiền đề cho đầu ra của tổ chức và vừa có thể là kết quả của các hành vi tổ chức (Cantekin & cộng sự, 2016). Cụ thể hơn, sự hài lòng với tổ chức có được thường là kết quả của các yếu tố thuộc về tổ chức như điều kiện làm việc, bản chất công việc, sự ổn định của công việc, lương và quản trị (Cantekin & cộng sự, 2016). Từ đó, sự hài lòng đóng vai trò nền tảng, và được xem là chỉ đoán cho sự cam kết của người lao động (Porter & cộng sự, 1974; Mowday & cộng sự, 1984); hay cho cảm xúc muốn gắn bó dài lâu hơn với tổ chức (Jiang & cộng sự, 2012; Van de Voorde & cộng sự, 2012).

2.2. Đãi ngộ

Có nhiều yếu tố giúp tổ chức đạt được sự hài lòng của người lao động; trong đó, Clifford (1985) cho rằng các loại hình đãi ngộ đóng vai trò then chốt. Việc các nhà quản lý tìm hiểu nhu cầu, kì vọng và khát khao của nhân viên, để rồi đưa ra các chính sách đãi ngộ hợp lý khiến nhân viên hài lòng với công việc và tổ chức là nhiệm vụ trọng tâm của bất cứ chính sách phát triển nhân sự nào của các tổ chức (Staelens & cộng sự, 2016).

Đãi ngộ được xem là một công cụ quản lý quan trọng giúp tổ chức củng cố và cải thiện hành vi, thái độ, động lực và kết quả làm việc của nhân viên (Caza & cộng sự, 2015). Đãi ngộ của tổ chức có thể được chia thành hai nhóm: tài chính và phi tài chính (Nienaber, 2010). Trong đó, đãi ngộ tài chính bao gồm những phần thưởng đo lường được bằng tiền, ví dụ như lương, thưởng và phúc lợi; đãi ngộ phi tài chính bao gồm những phần thưởng không dễ chuyển đổi thành tiền, ví dụ như điều kiện làm việc, sự cân bằng giữa công việc và gia đình, và quản lý thực hiện công việc (Mottaz, 1985; Mahaney & Lederer, 2006; Hool & Hotz, 2016). Gần đây, các công ty có xu hướng tập trung hơn vào đãi ngộ phi tài chính vì họ tin rằng đãi ngộ tài chính chỉ là công cụ được sử dụng để hạn chế hoặc tránh sự không hài lòng của người lao động, nhưng lại không thực sự tạo ra động lực và sự hài lòng cho người làm việc (Thomas & công sự, 2009).

2.3. Mối liên quan giữa đãi ngộ và sự hài lòng với công việc và các giả thuyết

Ali và Ahmed (2009) khẳng định rằng có mối quan hệ giữa đãi ngộ và sự hài lòng với công việc của nhân viên. Với bài nghiên cứu này, tác giả muốn đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tài chính và phi tài chính lên sự hài lòng với công việc, bao gồm: (1) Thu nhập, (2) Phúc lợi, (3) Điều kiện làm việc, (4) Mối quan hệ với đồng nghiệp và (5) Mối quan hệ với quản lý. Do vậy, một số giả thuyết được thiết lập dựa trên các nghiên cứu trước đây, và bối cảnh nghiên cứu của bài báo như sau:

2.3.1. Thu nhập

Thu nhập (income) thường được coi là yếu tố chính ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên (Jalalkamali & cộng sự, 2016). Thu nhập ở đây dùng để chỉ mức lương cơ bản cộng thêm các khoản thanh toán thêm ví dụ như tiền làm việc vượt giờ. Nghiên cứu bởi Judge & cộng sự (2010) đã chỉ ra rằng thu nhập là yếu tố quyết định đáng kể cho sự hài lòng với công việc của người lao động tại bất kỳ nơi làm việc nào, và nó cũng là công cụ để các công ty thu hút cũng như giữ chân người làm (Tooksoon, 2011). Sisay & cộng sự (2018) cũng chỉ ra rằng thu nhập chính là nhân tố có sức mạnh và sức ảnh hưởng lớn nhất (gấp ít nhất 04 lần các nhân tố khác) đến sự hài lòng với công việc. Vì đối tượng nghiên cứu của bài báo này là những nhân viên tuyển sinh của một trường đại học tư thục, về bản chất công việc, họ được xem là những người bán hàng cho tổ chức giáo dục đó. Mà theo các nghiên cứu trước đây, hình thức tạo động lực lớn nhất cho đội ngũ bán hàng là các đãi ngộ tài chính (Stanton & cộng sự, 1969), cụ thể là các nhân tố như lương, thưởng và tiền hoa hồng. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết như sau:

H1: Thu nhập có mối liên quan thuận chiều tới sự hài lòng với công việc

2.3.2. Phúc lợi

Ngoài tiền lương, đãi ngộ tài chính còn bao gồm cả phúc lợi (fringe benefits). 1 số loại hình phúc lợi thường thấy đó là tiền lương, bảo hiểm, ngày nghỉ phép được trả lương, thai sản và ốm đau bệnh tật. Các nhà nghiên cứu đã đưa ra các kết quả khác nhau khi nói về mối quan hệ giữa phúc lợi và sự hài lòng với công việc. Một số người chứng minh rằng sự

ảnh hưởng của phúc lợi lên sự hài lòng với công việc hiếm khi có ý nghĩa thống kê, hoặc thậm chí còn có ảnh hưởng tiêu cực (Artz, 2010) khi tổ chức dùng phúc lợi để thay thế một phần tiền lương thưởng mà người lao động đáng được nhận. Donohue & Heywood (2004) đã chứng minh rằng không phải bất cứ loại hình phúc lợi nào cũng có mối tương quan tích cực lên sự hài lòng với công việc. Mặc dù những nghiên cứu trong quá khứ về phúc lợi mang lại các kết quả không thực sự thống nhất, tác giả hi vọng sẽ đưa ra được kết luận rõ ràng hơn về ảnh hưởng của phúc lợi đến sự hài lòng với công việc trong bối cảnh Việt Nam thông qua giả thuyết sau:

H2: Phúc lợi có mối liên quan thuận chiều tới sự hài lòng với công việc

2.3.3. Điều kiện làm việc:

Ngoài các công cụ về tài chính như thu nhập và phúc lợi, các nhân tố phi tài chính cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra động lực và sự hài lòng cho người lao động. Một môi trường làm việc được tạo nên không chỉ bởi các điều kiện vật chất và tài chính, mà còn bởi sự thoải mái và tiện lợi mà người lao động có được khi làm việc và giao tiếp với nhau. Debbie & cộng sự (2014) tin rằng các công ty cần cải thiện và tạo điều kiện cho người lao động làm việc trong môi trường mà họ được tạo động lực và khơi gợi cảm hứng. Setiyani & cộng sự (2019) đã chứng minh được ảnh hưởng trực tiếp của điều kiện làm việc với động lực làm việc của nhân viên; Pitaloka và Sofia (2014) cũng đã kiểm chứng thành công mối liên quan tích cực giữa điều kiện làm việc và sự hài lòng với công việc và sự cam kết với tổ chức. Do vậy, giả thuyết thứ 03 được đưa ra như sau:

H3: Điều kiện làm việc có có mối liên quan thuận chiều tới sự hài lòng với công việc

2.3.4. Mối quan hệ với đồng nghiệp và quản lý

Theo Dunham và Klafehn (1990), hai nhân tố quan trọng khác ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng với công việc đó chính là quản lý và đồng nghiệp. Khi người lao động không thích, hoặc có suy nghĩ tiêu cực về những người xung quanh họ, họ có xu hướng không muốn giao tiếp, và bị giảm động lực làm việc. Các nghiên cứu trước đây (Ellickson & Logsdon, 2001) đã chỉ ra rằng mối quan hệ với quản lý ảnh hưởng đến sự hài lòng của công việc; tương tự, James và McIntyre (1996) kết luận rằng một môi trường làm việc thân thiện với những người đồng nghiệp thường xuyên hỗ trợ nhau sẽ tạo động lực cho người lao động để chia sẻ những ý tưởng sáng tạo, và khiến cho sự hài lòng với công việc được cải thiện đáng kể (James and McIntyre, 1996). Bên cạnh đó, dựa vào văn hoá có tính tập thể cao (collective) của Việt Nam, tác giả dự đoán rằng một môi trường làm việc an toàn, tích cực; và mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp và người quản lý chắc hẳn cũng là các nhân tố ảnh hưởng đáng kể sự hài lòng với công việc của đa số người lao động. Do vậy, hai giả thuyết liên quan được đưa ra như sau:

H4: Mối quan hệ với quản lý có mối liên quan thuận chiều tới sự hài lòng với công việc

H5: Mối quan hệ với đồng nghiệp có mối liên quan thuận chiều tới sự hài lòng với công việc

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Trong bài nghiên cứu này, 05 biến độc lập bao gồm: Biến thu nhập (INCOME), Biến phúc lợi (BEN), Biến điều kiện làm việc (COND), Biến mối quan hệ với đồng nghiệp (COLL), và Biến mối quan hệ với quản lý (MANG), và tác giả sử dụng thang đo của Hool và Hotz (2016) có hiệu chỉnh cho các biến này.

Đối với đãi ngộ tài chính:

- Biến thu nhập (INCOME) có 09 chỉ báo bao gồm các nội dung liên quan đến sự hài lòng về lương và thưởng; sự hợp lý, công bằng và đúng thời hạn của lương cơ bản, lương kinh doanh và thưởng.

- Biến phúc lợi (BEN) có 04 chỉ báo bao gồm sự hài lòng về phúc lợi nói chung; phúc lợi về bảo hiểm; các phụ cấp thêm cho người lao động và người thân.

Đối với đãi ngộ phi tài chính:

- Biến điều kiện làm việc (COND) có 06 chỉ báo bao gồm sự hài lòng về điều kiện làm việc; trang thiết bị tiện nghi; môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ, thoáng mát và thoải mái.

- Biến mối quan hệ với đồng nghiệp (COLL) có 04 chỉ báo gồm sự hài lòng về mối quan hệ với đồng nghiệp; đồng nghiệp gần gũi, thân thiện và hỗ trợ nhau; và sự khuyến khích của tổ chức để đồng nghiệp học hỏi trao đổi với nhau.

- Biến mối quan hệ với quản lý (MANG) có 04 chỉ báo gồm sự hài lòng về mối quan hệ với quản lý; sự giúp đỡ, hướng dẫn, cởi mở và hoà đồng; và sự quan tâm đến đời sống nhân viên của quản lý.

Biến phụ thuộc là Sự hài lòng của nhân viên với công việc của mình (SATIS) bao gồm 04 chỉ báo được lấy từ nghiên cứu của Homburg và Stock (2005). Đây là thang đo được phát triển riêng cho

Bảng 1: Rotated Component Matrix Component

	1	2	3	4	5	6
INCOME1	0.789					
INCOME8	0.78					
INCOME6	0.742					
INCOME8	0.739					
INCOME3	0.677					
INCOME9	0.655					
INCOME2	0.62					
INCOME4	0.618					
INCOME5	0.587					
COND5		0.872				
COND2		0.826				
COND3		0.791				
COND1		0.744				
COND6		0.687				
COND4		0.555				
COLL2			0.874			
COLL3			0.844			
COLL1			0.786			
COLL4			0.777			
BEN3				0.841		
BEN2				0.674		
BEN4				0.665		
BEN1				0.596		
BEN1						
MAN4					0.851	
MAN3					0.816	
MAN1			0.539		0.688	
MAN2			0.503		0.685	
SATIS1						0.842
SATIS2						0.786
SATIS3						0.773
SATIS4						0.691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Bảng 2: Độ tin cậy của thang đo và thống kê mô tả các biến

Biến	Độ tin cậy của thang đo			Điểm TB	Độ lệch chuẩn
	Cronbach Alpha	CR	AVE		
SATIS	0.845	0.84	0.692	3.99	0.63
INCOME	0.906	0.902	0.814	3.78	0.53
BEN	0.906	0.901	0.805	3.67	0.58
COND	0.926	0.923	0.845	3.72	0.70
COLL	0.91	0.908	0.836	3.93	0.68
MANG	0.7	0.71	0.51	3.95	0.65

đối tượng nhân viên bán hàng, và nó đo lường sự hài lòng chung của người lao động với công việc và bao gồm những câu hỏi như "*Nhìn chung, tôi thấy hài lòng với công việc của mình*", hay "*Tôi xem tổ chức này là sự lựa chọn số một của mình*", thay vì đo lường sự hài lòng với từng yếu tố của tổ chức như các thang đo nổi tiếng khác như Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) và Job Descriptive Indix (JDI).

Toàn bộ biến độc lập và biến phụ thuộc được đo lường với thang đo Likert từ 1 đến 5, tương đương với "*Hoàn toàn không đồng ý*" đến "*Hoàn toàn đồng ý*".

3.2. Thu thập số liệu

Đối tượng nghiên cứu trong bài báo này là các cán bộ tuyển sinh của một trường Đại học tư thục có 110 người tại 04 thành phố lớn bao gồm Cần Thơ, Đà Nẵng, Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Phiếu điều tra đã được thế kế trên công cụ Google Form và gửi qua e-mail trong vòng 1 tuần. Tác giả thu về được 93 phiếu trả lời (tỷ lệ phản hồi là 84,55%). Danh sách của cán bộ tuyển sinh này được lấy từ phòng nhân sự, tiêu chí là các cán bộ cơ hữu đã làm việc cho trường từ một năm trở lên nhằm đảm bảo họ đã biết và có các trải nghiệm đủ với chính sách và thực tiễn về đãi ngộ tài chính với tổ chức này. Trong 93 người trả lời có 15% là cán bộ quản lý từ cấp trưởng phòng trở lên, 85% là nhân viên.

3.3. Phân tích nhân tố khám phá và độ tin cậy của thang đo

Để phân tích giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo các biến độc lập và biến phụ thuộc, tác giả đã sử dụng phương pháp phân tích nhân tố EFA, CFA. Kết quả của phân tích hội tụ thể hiện ở Bảng 1.

Kết quả phân tích EFA, CFA cho thấy các chỉ báo đo lường các biến độc lập và biến phụ thuộc là hợp lý, tác giả cho tiến hành đánh giá độ tin cậy, độ giá trị phân biệt và độ giá trị hội tụ của tất cả các thang đo biến độc lập và biến phụ thuộc thông qua chỉ số Cronbach Alpha, độ tin cậy tổng hợp CR, và tổng phương sai trích AVE, kết quả ở Bảng 2 cho thấy tất cả các biến đều có chỉ số Cronbach Alpha>0.7; CR>0.7 và AVE > 0.5. Tất cả các hệ số tải nhân tố chuẩn hóa đều lớn hơn 0,6 và có ý nghĩa thống kê. Phương sai trích trung bình của từng nhân tố đều lớn hơn hệ số tương quan bình phương của nhân tố đó với các nhân tố khác. Kết quả cho thấy các nhân tố đều thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy và độ chính xác (về cả tính hội tụ và tính phân biệt).

3.4. Phân tích kết quả hồi quy

Để kiểm tra mối tương quan giữa các biến phụ thuộc và độc lập với nhau tác giả đã cho chạy tương quan hai biến, hệ số tương quan giữa các biến được thể hiện ở Bảng 3.

Hệ số tương quan của các biến độc lập đều <.7 chứng tỏ các biến không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến. Bằng chứng này cũng được thể hiện ở Bảng 4 khi giá trị VIF<2.

Sau đó, tác giả đã tiến hành chạy hồi quy giữa các biến độc lập và các biến phụ thuộc. Kết quả được trình bày tại Bảng 4.

Dựa trên kết quả hồi quy trên, biến phụ thuộc SATIS được tính dựa theo phương trình sau đây:

SATIS = -0.051 + 0.321*INCOME + 0.178*BEN + 0.169*COND + 0.291*COLL + 0.103 * MANG

Kết quả hồi quy cho thấy 4/5 biến độc lập có ý nghĩa thống kê ở mức <10% , trong đó biến thu

Bảng 3: Ma trận hệ số tương quan

		INCOME	BEN	COND	COLL	MANG	SATIS
Thu nhập INCOME	Pearson Correlation	1	.624**	.468**	.219*	.248*	.558**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0.035	0.017	0
	N	93	93	93	93	93	93
Phúc lợi BEN	Pearson Correlation	.624**	1	.371**	.283**	.283**	.523**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0.006	0.006	0
	N	93	93	93	93	93	93
Điều kiện làm việc COND	Pearson Correlation	.468**	.371**	1	.534**	.506**	.598**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0
	N	93	93	93	93	93	93
Mối quan hệ với đồng nghiệp COLL	Pearson Correlation	.219*	.283**	.534**	1	.628**	.588**
	Sig. (2-tailed)	0.035	0.006	0		0	0
	N	93	93	93	93	93	93
Mối quan hệ với quản lý MANG	Pearson Correlation	.248*	.283**	.506**	.628**	1	.513**
	Sig. (2-tailed)	0.017	0.006	0	0		0
	N	93	93	93	93	93	93
Sự lòng chung với công việc SATIS	Pearson Correlation	.558**	.523**	.598**	.588**	.513**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	
	N	93	93	93	93	93	93

nhập (INCOME) và biến quan hệ với đồng nghiệp (COLL) đạt ý nghĩa thống kê rất cao ở mức <1% (lần lượt đạt 0.005 và 0.001), sau đó đến biến điều kiện làm việc (COND) ở mức 0.044 và biến phúc lợi (BEN) ở mức 0.07.

Biến độc lập duy nhất không mang ý nghĩa thống kê trong mô hình này là biến quan hệ với quản lý (MANG), với chỉ số sig 0.248. Kết quả này tương đồng với kết quả EFA thực hiện ở Bảng 2, khi cronbach alpha của biến MANG chỉ đạt 0.7, chỉ vừa đủ để thỏa mãn yêu cầu về sự chính xác và tin cậy của số liệu. Ngoài ra, hằng số -0.051 cũng không có ý nghĩa thống kê trong mô hình hồi quy này với chỉ số sig 0.893

Hệ số VIF<2 một lần nữa khẳng định không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Như vậy, với mẫu nghiên cứu này, các giả thiết H1, H2, H3, H5 về mối quan hệ tương quan thuận giữa thu nhập, phúc lợi, điều kiện làm việc, mối quan hệ với nhân viên đều được chấp nhận, riêng giả thiết H4 về mối tương quan giữa mối quan hệ với quản lý không được chấp nhận.

Kết quả tại Bảng 4 dựa trên mô hình hồi quy gồm các biến kiểm soát như: giới tính, tuổi, khu vực làm việc (Hà Nội, Đà Nẵng, Hồ Chí Minh, Cần Thơ), vị trí (nhân viên, cấp trung, cấp cao), cấp độ (xếp chung toàn tổ chức với 1 thấp nhất, và 9 cao nhất), học vấn (chưa tốt nghiệp đại học, đại học, trên đại học) và số năm làm việc tại tổ chức.

Các chỉ số, ý nghĩa thống kê mang sự tương đồng với kết quả hồi quy tại Bảng 3 đối với 5 biến độc lập chính, tuy nhiên, các biến kiểm soát khác không có tác động (chỉ số sig đều cao hơn 0.1). Ngoài ra, tại mô hình hồi quy này, mức tác động của các biến độc lập lên sự hài lòng bị giảm (trừ nhân tố phúc lợi) với mức ý nghĩa thống kê cũng thấp hơn.

4. Bàn luận kết quả nghiên cứu

Bảng 4: Kết quả chạy hồi quy không có biến kiểm soát

	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số đã chuẩn hoá	t	Sig.	Kiểm tra đa cộng tuyến
	B	Std. Error	Beta			VIF
(Constant)	-0.051	0.381		-0.135	0.893	
INCOME	0.321	0.11	**0.272**	2.902	0.005***	1.86
BEN	0.178	0.097	**0.165**	1.837	0.07*	1.708
COND	0.169	0.083	**0.188**	2.046	0.044**	1.797
COLL	0.291	0.087	**0.314**	3.345	0.001***	1.868
MANG	0.103	0.088	**0.107**	1.163	0.248	1.78

a Dependent Variable: SATIS

Giống như một số nghiên cứu của Ahmad (2009), Artz (2010) và Clark (1998), mục tiêu của nghiên cứu này cũng là tập trung chỉ ra mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính và phi tài chính với sự hài lòng với công việc của người lao động. Tuy nhiên, điểm khác biệt là nghiên cứu này tập trung vào bối cảnh ngành giáo dục và đối tượng là những người làm công tác tuyển sinh ở một trường Đại học tư thục lớn, cũng là bối cảnh chưa từng được kiểm nghiệm trong các nghiên cứu về đãi ngộ và sự hài lòng với công việc, đặc biệt là ở quốc gia đang phát triển như Việt Nam.

Kết quả thống kê mô tả ở bảng 2 cho thấy nhân tố thuộc về mối quan hệ với đồng nghiệp được đánh giá cao nhất, tương tự như nghiên cứu của James và McIntyre (1996). Kết quả chạy hồi quy ở bảng

Bảng 5: Kết quả hồi quy có biến kiểm soát

	Hệ số chuẩn hoá chưa		Hệ số đã chuẩn hoá	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.077	0.514		0.15	0.881
Giới tính	0.037	0.107	0.027	0.347	0.73
Tuổi	-0.146	0.098	-0.121	-1.489	0.14
Khu vực	0.05	0.036	0.106	1.387	0.169
Vị trí	-0.061	0.041	-0.114	-1.499	0.138
Cấp độ	0.162	0.126	0.115	1.285	0.202
Học vấn	-0.063	0.145	-0.033	-0.437	0.664
Số năm làm việc với tổ chức	0.044	0.061	0.066	0.728	0.469
INCOME	0.307	0.114	**0.26**	2.698	0.009**
BEN	0.18	0.103	**0.166**	1.744	0.085*
COND	0.157	0.086	**0.175**	1.83	0.071*
COLL	0.27	0.092	**0.291**	2.929	0.004**
MANG	0.149	0.094	**0.155**	1.596	0.114

Dependent Variable: SATIS

3 và bảng 4 cũng cho thấy nhân tố mối quan hệ với đồng nghiệp có tác động mạnh nhất và có ý nghĩa thống kê ở mức p<0.05, cho thấy tầm quan trọng của nhân tố này tại tổ chức giáo dục trong việc tạo ra sự hài lòng của cán bộ tuyển sinh. Kết quả này được phản ánh qua câu trả lời phỏng vấn của các cán bộ tuyển sinh tại trường, rằng đây là một tổ chức có môi trường dân chủ, mọi người lao động đều có quyền nói lên quan điểm của mình và họ có mối quan hệ công bằng và tốt đẹp với đồng nghiệp.

Nhân tố quan trọng tiếp theo ảnh hưởng tới sự hài lòng với công việc đó là thu nhập (INCOME) với ý nghĩa thống kê cao, thể hiện thu nhập vẫn nằm trong các tiêu chí hàng đầu ảnh hưởng đến sự hài lòng với công việc, điểm số trung bình của nhân tố này là 3.78 (trên thang likert từ 1 đến 5), cho thấy thu nhập ở Trường tư thục tác giả nghiên cứu đang được đánh giá tương đối tốt từ phía các nhân viên bộ phận tuyển sinh. Kết quả này cũng thống nhất với các nghiên cứu về mối quan hệ giữa thu nhập và sự hài lòng với công việc tại các nước đang phát triển (Tlaiss, 2013; Staelens & cộng sự, 2016). Lý do cho việc này có thể là: đối với những người lao động tại các quốc gia có nền kinh tế đang phát triển, một mức lương tốt là cực kì quan trọng, vì nó đồng nghĩa với sự ổn định và an toàn (Tlaiss, 2013), và đây cũng là một trong ba nhu cầu cơ bản của con người dựa theo tháp nhu cầu của Maslow (1943).

Các nhân tố có tác động tiếp theo lên sự hài lòng là điều kiện làm việc và phúc lợi với ý nghĩa thống kê thấp hơn nhưng cũng có tương quan thuận ở chỉ số vừa đủ, tương tự với các nghiên cứu trước đây (Donohue & Heywood, 2004; Debbie & cộng sự, 2014; Setiyani & cộng sự, 2019; Pitaloka & Sofia, 2014). Tuy nhiên, bài báo này chưa đi vào khám phá sâu hơn được về sự ảnh hưởng của các loại phúc lợi khác nhau lên sự hài lòng với công việc của người lao động như nghiên cứu của Donohue và Heywood (2004).

Trái với nghiên cứu của Ellickson và Logsdon (2001), nhân tố mối quan hệ với cấp quản lý trong nghiên cứu của tác giả tuy thể hiện tương quan thuận với sự hài lòng trong công việc nhưng không có ý nghĩa thống kê. Để lí giải cho việc này, có thể thấy rằng với bản chất công việc là những người tuyển sinh cho một trường Đại học, những người lao động này thường xuyên làm việc độc lập hoặc theo nhóm nhiều hơn là với các nhà quản lý. Thêm vào đó, vì số lượng nhân viên làm tuyển sinh khá lớn, cho nên cơ hội tiếp xúc với cấp quản lý còn hạn chế hơn.

Dựa trên kết quả của bài báo này, tác giả đóng góp vào các nghiên cứu về sự hài lòng với công việc ở bối cảnh các quốc gia đang phát triển, rằng đãi ngộ tài chính vẫn chiếm một vai trò đáng kể không thể thay thế được; tuy nhiên, một môi trường làm việc cởi mở với các mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp mới là nhân tố quan trọng nhất giúp những nhân viên bán hàng cảm thấy hài lòng về công việc. Từ đó, một số khuyến nghị dành cho các nhà quản lý và hoạch định chính sách của trường Đại học cũng được đề xuất. Thứ nhất, vì nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa các nhân tố đãi ngộ như lương, phúc lợi của người lao động, điều kiện làm việc và mối quan hệ với đồng nghiệp với sự hài lòng với công việc, các nhà quản lý cần giữ vững những điểm mạnh của các nhân tố này, và cải thiện những thiếu sót trong tổ chức. Thêm vào đó, các nhà quản lý nên tạo điều kiện cho nhân viên được tiếp xúc, gặp gỡ và trao đổi công việc nhiều hơn, để mối quan hệ với cấp quản lý cũng sẽ dần trở thành một nhân tố khiến cho nhân viên cảm thấy hài lòng hơn với công việc, và có được động lực cống hiến lâu dài hơn cho tổ chức.

Tài liệu tham khảo

Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009), 'The Impact of Reward and Recognition Programs on Employees' Motivation and Satisfaction: An Empirical Study', *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270- 279.

Aida, I., See, D. & Coughlan, P. (2018), 'Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia', *Journal of Organizational Change Management,* 31(3), 697-711.

Artz, B. (2011), 'Fringe benefits and job satisfaction', *International journal of Manpower,* 31(6), 626-644.

Aziri, B. (2011), 'Job satisfaction: a literature review', *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

Bowling, N.A., Eschleman, K.J. & Wang, Q. (2010), 'A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.

Cantekin, Ö.F., Altunkaynak, B. & Gurbuzsel, E. (2016), 'Priortizing the antecedents of job satisfaction: A data mining approach', *Gazi Universitesi Iktisadi Ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi*, 18(3), 907-922.

Caza, A., Mccarter, W.M. & North Carft, B.G. (2015), 'Performance benefits of reward choice: a procedural justice perspective', *Human Resources Management Journal*, 2, 184-1999.

Clark, A. (1998), 'Measures of job satisfaction: what makes a good job? Evidence from OECD countries', *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, 34, OECD, Paris.

Clifford, J.M. (1985), 'The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction', *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

Debbie, L.S., Yazid, M. Y. & Meor, M. (2014), 'Employees 'Perception toward Conducive Working Environment in Malaysia Offices', *International Conference on Business, Sociology and Applied Science (ICBSAS), March 26-27, Kuala Lumpur, 91-96.*

Donohue, S. & Heywood, J. (2004), 'Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY', *International journal of Manpower,* 25(2), 211-238.

Dung, L.T., Ho, D.P., Hiep, N.T.K., Hoi, P.T. & Hanh, D.T.P. (2019), 'Job satisfaction, leadership styles, demographic variables and organizational commitment among pharmacists in vietnam', *The South East Asian Journal of Management,* 13(1), 37-52.

Dunham, J. & Klafehn, K.A. (1990), 'Transformational leadership and the nurse executive', *Journal of Nursing Administration*, 20(4), 28-34.

Ellickson, M.C. & Logsdon, K. (2001), 'Determinants of job satisfaction of municipal government employees', *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.

Glisson, C. & Durick, M. (1988), 'Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations', *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–81.

Homburg, C. and Stock, R.M. (2005), 'Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction, *Psychology & Marketing*, 22(5), 393 - 420.

Hoole, C. & Hotz, G. (2016), 'The impact of a total reward system of work engagement', *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), DOI: 10.4102/sajip.v42i1.1317.

Jalalkamali, M., Ali, A.J., Hyun, S.S. & Nikbin, D. (2016), 'Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: the case of international joint ventures in Iran', *Management Decision*, 54(4), 796-814.

James, L.R. & McIntyre, M.D. (1996), 'Perceptions of organizational climate', in Murphy, K.R. (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 416-450.

Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. & Baer, J. (2012), 'How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms', *The Academy of Management Journal*, 55, 1264-1294.

Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C. & Rich, B.L. (2010), 'The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature', *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.

Linh, N.T.T., Jin, T.C., Kiong, T.P. & Fah, B.C.Y. (2016), 'Work-family conflict and employee job satisfaction: A comparison of state-owned and foreign-invested enterprises in Vietnam', *Journal of Asian Business Strategy,* 6(4), 63-72.

Locke, E.A. (1969), 'What is Job Satisfaction', *Behavior Human Performance,* 4(4), 309-336.

Mahaney, R.C. & Lederer, A.L. (2006), 'The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success', *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.

Manaf, A.M.A., Shariffadeen, T.S.A.T.M.A., Buyong, M. & Idid, S.A. (2019), 'The relationships of individual well-being and working environment with job satisfaction among factory workers in Malaysia', *Intellectual Discourse,* 27(1), 221-243.

Maslow, A.H. (1943), 'A theory of human motivation', *Psychological Review,* 50(4), 370–396.

Montero, R. & Vásquez, D. (2015), 'Job satisfaction and reference wages: Evidence for a developing country', *Journal*

of Happiness Studies, 16(6), 1493-1507.

Mottaz, C.J. (1985), 'The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction', *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

Mowday, R.T., Koberg, C.S. & McArthur, A.W. (1984), 'The psychology of the withdrawal process: A cross-validational test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples', *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.

Munir, R.I.S. & Rahman, R.A. (2016), 'Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis', *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.

Nguyen, A., Ngoc-Minh, T.N., Nguyen Thi, T.A. & Phuong Mai, T.N. (2019), 'Job satisfaction in developing countries', *Journal of Economic Studies*, 46(1), 192-210.

Nie, P. & Sousa-Poza, A. (2017), *What Chinese workers value: An analysis of job satisfaction, job expectations, and labor turnover in china*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.

Nienaber, R. (2011), 'The relationship between personality types and reward preferences', Doctor of Commerce dissertation. Johannesburg: University of Johannesburg.

Pitaloka, E. & Sofia, I.P. (2014), 'The effect of work environment, job satisfaction, organization commitment on OCB of internal auditors', *International Journal of Business Economics and Law,* 5, 10-14.

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*, 59(5), 603–609.

Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S. & Nawangsari, L. (2019), 'The effect of work environment on flexible working hours, employee engagement and employee motivation', *International Review of Management and Marketing,* 9(3), 112-116.

Sinh, L.X. (2012), 'Job satisfaction in the shrimp trawl fisheries of Vietnam, *Social Indicators Research,* 109(1), 39-51.

Sisay, A. & Akshay, D. & Birhanu, B. (2018), 'Determinants of job satisfaction in Ethiopia: evidence from the leather industry', *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(4), 410-429.

Spector, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Staelens, L., Desiere, S., Louche, C. & D'Haese, M. (2016), 'Predicting job satisfaction and workers' intentions to leave at the bottom of the high value agricultural chain: evidence from the Ethiopian cut flower industry', *The International Journal of Human Resource Management*, 29(9), 1609-1635.

Stanton, W. J. & Richard, H. B. (1969), *Management of the Sales Force*, 3rd edition, Homewwood, III: Richard D. Irwin.

Thomas, K.W., Jansen, E. & Tymon, W.G. Jr. (2009), *Work Management Profile*, CPP, Mountain View, CA.

Tlaiss, H.A. (2013), 'Job satisfaction of women managers in Lebanon: the effect of organizational factors in the services industry', *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(3), 279-298.

Tomaževič, N., Seljak, J. & Aristovnik, A. (2014), 'Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia', *Personnel Review*, 43(2), 209-227.

Tooksoon, H.M.P. (2011), 'Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover', *Journal of Economics and Behavioral Studies,* 2(2), 41-49.

Tran, Bach & Minh, Hoang & Nguyen, Hinh (2013), 'Factors associated with job satisfaction among commune health workers: implications for human resource policies', *Global Health Action*, 6, 1-6, DOI:10.3402/gha.v6i0.18619.

Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Veldhoven, M. (2011), 'Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies', *International Journal of Management Reviews,* 14, 391-407.

Wang, C.N., Nguyen, N.T. & Tran, T.T. (2014), 'The study of staff satisfaction in consulting center system-A case study of job consulting centers in Ho Chi Minh city, Vietnam', *Asian Economic and Financial Review,* 4(4), 472-491.

Zhang, X., Kaiser, M., Nie, P. & Sousa-Poza, A. (2019), 'Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes', *PLoS One,* 14(9), DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222715.