

MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐÃI NGỘ TÀI CHÍNH VÀ CAM KẾT VỚI TỔ CHỨC

Đào Thị Thanh Lam

Viện Quản trị Kinh doanh – Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: lamdao14@gmail.com

Ngày nhận: 13/7/2018

Ngày nhận bản sửa: 20/8/2018

Ngày duyệt đăng: 05/9/2018

Tóm tắt:

Bài báo này nghiên cứu tác động của đãi ngộ tài chính bao gồm lương cứng, lương mềm (thưởng) và phúc lợi, cũng như tác động của các biến điều tiết vị trí và thâm niên đối với sự cam kết với tổ chức của một tổ chức giáo dục tư nhân tại Việt Nam. Nghiên cứu cho thấy, đãi ngộ tài chính lại có mối quan hệ tương quan thuận với cam kết với tổ chức, nhưng các biến điều tiết không có tác động lên mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu rút ra ý nghĩa với các tổ chức các nhà quản lý: muốn tăng cường sự cam kết của người lao động với tổ chức, họ cần có hệ thống đãi ngộ tài chính hợp lý, công bằng đánh giá đúng công sức mà họ bỏ ra bất kể đối tượng người lao động là nhân viên hay quản lý, là người đã làm việc ít năm hay nhiều năm với tổ chức.

Từ khóa: Quản trị nhân sự, cam kết với tổ chức, đãi ngộ tài chính, đãi ngộ vật chất, vị trí, thâm niên.

Mã JEL: M1

Relationship between Financial Rewards and Organizational Commitment

Abstract:

This article examines the relationship between financial rewards - such as wages, bonuses and benefits - as well as moderating factors such as position and seniority - on organizational commitment at a private educational organization in Vietnam. Findings show that organizational commitment is positively affected by financial rewards, but not by moderators. Therefore, in order to enhance employees' organizational commitment, managers need to design a fair financial reward system that bases on employees' contribution, not on their position nor seniority.

Keywords: Human resources management, organizational commitment, financial rewards, extrinsic rewards, position, seniority.

JEL Code: M1

1. Vấn đề nghiên cứu và mục tiêu nghiên cứu

Cam kết với tổ chức của người lao động có vai trò rất quan trọng với các tổ chức. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi người lao động có sự cam kết cao với với tổ chức thì họ trở nên sáng tạo trong công việc, chân thành với nhiệm vụ của mình, cũng như nỗ lực hết mình cho những việc được giao (Dhawan & Mulla, 2011). Có nhiều cách để xây dựng và nâng cao sự cam kết với tổ chức (trong bài này khi tác giả

khi sự cam kết với tổ chức có nghĩa là sự cam kết của người lao động với tổ chức), trong đó có việc sử dụng hệ thống đãi ngộ. Wasiu & Adelajo (2014) cho thấy những người lao động được đãi ngộ đúng cách sẽ cảm thấy mình được ghi nhận và có giá trị với tổ chức. Ihionkhan & Aigbomian (2014) khẳng định rằng những chính sách đãi ngộ hoàn toàn có thể được sử dụng để tăng mức độ cam kết của người lao động bằng cách tạo ra cảm giác họ thực sự thuộc về tổ chức đó.

Việc sử dụng đãi ngộ tài chính như công cụ để đạt được mức độ cam kết cao hơn với tổ chức được chứng minh ở các nghiên cứu trong bối cảnh các nước phương Tây, ví dụ như Williamson & cộng sự (2009) và ở Trung Quốc (Newman & Sheikh, 2012). Thêm vào đó, công trình của Kumari & Priya (2017) đã cho thấy có sự khác biệt về cam kết với tổ chức trong tổ chức tư nhân và tổ chức công. Ở môi trường Việt Nam, đặc biệt là tổ chức giáo dục tư nhân, chưa có nghiên cứu nào kiểm chứng về mối liên hệ giữa đãi ngộ tài chính và cam kết với tổ chức. Vì vậy, đề nghiên cứu này sẽ đóng góp thêm cho lĩnh vực nghiên cứu về mối quan hệ giữa đãi ngộ và cam kết với tổ chức trong các bối cảnh các nước đang phát triển, cũng như trong bối cảnh tổ chức tư nhân thông qua việc kiểm định mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính và cam kết tổ chức tại một tổ chức giáo dục tư nhân ở Việt Nam. Đối với các tổ chức tư nhân thì việc điều chỉnh chế độ đãi ngộ sẽ chủ động và dễ dàng hơn với tổ chức công, nên việc nghiên cứu tác động này trong tổ chức tư nhân sẽ cung cấp thêm đầu vào ý nghĩa cho chính sách tự chủ trong đại học công lập sẽ được tiến hành nhanh hơn trong bối cảnh Việt Nam hiện nay.

Ngoài ra, các nghiên cứu hiện nay tập trung rất nhiều vào nghiên cứu tác động của các nhân tố đãi ngộ tài chính lên cam kết của tổ chức nhưng chưa nghiên cứu tác động của biến điều tiết như vị trí công việc (quản lý hay nhân viên) và thâm niên đối với mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính tổng thể và cam kết với tổ chức, ngoại trừ Kokubun (2017) đã xem xét tác động của biến điều tiết là thâm niên (phân biệt giữa người vừa tốt nghiệp đại học và đối tượng khác), lên mối quan hệ giữa phúc lợi và các đãi ngộ phi tài chính khác lên mối quan hệ này tại tám công ty Nhật Bản tại Việt Nam. Việc biết được ảnh hưởng của các biến điều tiết này sẽ rất có ý nghĩa cho các nhà quản lý trong việc điều chỉnh chế độ đãi ngộ nếu họ muốn tăng cam kết tổ chức của các đối tượng khác nhau. Vì vậy nghiên cứu này cũng sẽ xem xét thêm tác động của hai biến điều tiết là vị trí công việc và thâm niên đối với cam kết của tổ chức.

2. Cơ sở lý thuyết

Phần này sẽ tóm tắt các khái niệm cam kết với tổ chức, đãi ngộ tài chính và mối quan hệ giữa hai biến này.

2.1. Cam kết với tổ chức

Cam kết với tổ chức là một khái niệm thu hút rất nhiều sự chú ý từ các học giả trong nhiều lĩnh vực,

bao gồm tâm lý công nghiệp, hành vi tổ chức, quản lý, quản trị kinh doanh và hành chính công (Cohen, 2007). Khan & cộng sự (2014) cho rằng cam kết với tổ chức là một sự kết hợp, liên kết hoặc gắn bó của người lao động với tổ chức, một trạng thái tâm lý giải thích cho quyết định tiếp tục ở lại tổ chức đó.

Từ khi Mowday & cộng sự (1979) đưa ra khái niệm cam kết về thái độ, đã có nhiều khái niệm khác được đưa ra liên quan đến cam kết với tổ chức, ví dụ Meyer & Allen (1991) định nghĩa cam kết với tổ chức gồm ba cấu thành cơ bản: những yếu tố về cảm xúc hay là *sự cam kết về tình cảm* (affective attachment), *tính toán theo cảm nhận*, là cam kết dựa vào cái giá mà người lao động phải trả nếu rời bỏ tổ chức (perceived costs), và *chuẩn mực*, là cảm giác trách nhiệm và nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức (Obligation), một người đã cam kết có nhiều khả năng ở lại với tổ chức đó hơn và thường ít có ý định rời bỏ.

Theo Mowday & cộng sự (1979), có nhiều cách tiếp cận đối với cam kết với tổ chức tuy nhiên đều tập trung vào hai khía cạnh liên quan đến hành vi, ví dụ các kỳ vọng mang tính chuẩn mực, và khía cạnh liên quan đến thái độ, ví dụ sự nhận diện (identity) của cá nhân với tổ chức. Theo các tác giả cam kết ở đây còn nhiều hơn lòng trung thành, nó thể hiện mối quan hệ chủ động với tổ chức như họ sẵn lòng đóng góp cho tổ chức, do vậy cam kết không chỉ thể hiện ở niềm tin và quan điểm mà còn bằng hành động.

Theo Cunningham (2012) một người lao động có sự cam kết cao với tổ chức luôn mong muốn duy trì tư cách là một thành viên của tổ chức. Welty & cộng sự (2014) tiết lộ rằng những người lao động có mức độ cam kết với tổ chức cao hơn sẽ ít tham gia vào các hành vi tìm kiếm công việc khác vì họ luôn muốn được ở lại và liên quan đến tổ chức hiện tại của họ. Ngoài ra, người lao động đó sẽ có nhiều đóng góp tích cực cho tổ chức. Hơn nữa, sự cam kết với tổ chức bao gồm niềm tin của người lao động vào mục tiêu và giá trị của tổ chức, và phản ánh mong muốn được duy trì là một thành viên của tổ chức, và trung thành với tổ chức đó.

2.2. Đãi ngộ và Đãi ngộ tài chính

2.2.1. Đãi ngộ (reward)

Đãi ngộ luôn được coi là một công cụ cần thiết để thu hút, động viên và giữ chân người lao động. Dựa trên định nghĩa của Bratton & Gold (2003), đãi ngộ là “tất cả các khoản thanh toán bằng tiền mặt, phi tiền mặt và tâm lý do một tổ chức đưa ra để

đổi lấy sự đóng góp của người lao động”. Gross & Friedman (2004) cho biết đãi ngộ bao gồm thù lao (lương cơ bản, ưu đãi ngắn hạn và dài hạn), phúc lợi (vấn đề sức khỏe, sự cân bằng công việc và cuộc sống) và nghề nghiệp (đào tạo và phát triển, tiến bộ nghề nghiệp).

Có một số cách để phân loại đãi ngộ, chẳng hạn chia ra đãi ngộ bên trong và đãi ngộ bên ngoài (Mahaney & Lederer, 2006). Đãi ngộ bên trong gồm sự ghi nhận, đào tạo phát triển; đãi ngộ bên ngoài gồm tiền lương, phúc lợi, mối quan hệ với cấp trên,... Các tổ chức cần cung cấp đủ các nhân tố của cả đãi ngộ bên trong và bên ngoài để có thể cải thiện kết quả làm việc của người lao động (Mahaney & Lederer, 2006). Một cách khác để phân loại đãi ngộ là tài chính và phi tài chính (Rumpel & Medcof, 2006). Đãi ngộ tài chính bao gồm các yếu tố tương tự như đãi ngộ bên ngoài, và phi tài chính tương tự với đãi ngộ bên trong. Tầm quan trọng của đãi ngộ phi tài chính ngày càng tăng theo thời gian, song song với sự cần thiết của đãi ngộ tài chính (Schlechter, & cộng sự, 2015).

Đã có một số mô hình và khung lý thuyết được đưa ra để đo lường đãi ngộ như: Mô hình đãi ngộ tổng thể bởi WorldatWork's (2006) bao gồm năm nhân tố: lương thưởng, phúc lợi, sự cân bằng công việc- cuộc sống, hiệu suất công việc và sự ghi nhận, phát triển và cơ hội nghề nghiệp. Mô hình đãi ngộ tổng thể khác của Armstrong & Brown (2006) khá giống với mô hình của WorldatWork, nhưng có thêm một yếu tố kinh nghiệm làm việc.

2.2.2. Đãi ngộ tài chính

Đãi ngộ tài chính bao gồm các nhân tố như tiền lương, phúc lợi, tăng lương, thưởng, không gian làm việc riêng tư và một số hình thức vật chất khác. Những ví dụ khác về đãi ngộ tài chính bao gồm mức lương cạnh tranh, tăng lương, thưởng, thời gian nghỉ (Mahaney & Lederer, 2006). Các công ty có thể nâng cao năng suất lao động của người lao động bằng cách trả thù lao cao hơn những công ty khác.

Mô hình đãi ngộ tổng thể của Nienaber (2010) đã được đưa ra dựa vào những mô hình trước đó (ví dụ: Armstrong & Brown, 2006; Hội đồng lãnh đạo công ty, 2005). Mô hình bao gồm sáu thành phần cơ bản của cả hệ thống đãi ngộ tổng thể, trong đó đãi ngộ tài chính bao gồm ba mục: Lương cứng, lương mềm và phúc lợi. Cụ thể như sau:

1) Lương cơ bản/ Lương cứng (base pay): Khoản thanh toán được trả cho nhân viên “cho các dịch vụ

phát sinh, bao gồm cả khoản thanh toán cố định và linh động, dựa trên mức hiệu suất của từng cá nhân”. Đó phần thưởng mà nhân viên nhận được để đổi lấy việc thực hiện các nhiệm vụ tổ chức. Ngoài ra, WorldatWork (2015) mô tả rằng lương là khoản thù lao được cung cấp bởi nhà tuyển dụng cho các dịch vụ mà người lao động cung cấp, bao gồm kỹ năng, thời gian và nỗ lực của họ. Rose (2014) xác nhận rằng lương là một phần không thể thiếu nằm trong hệ thống đãi ngộ tổng thể nhằm thu hút và giữ chân tài năng của các tổ chức.

2) Lương mềm (Variable pay): Bao gồm những khoản thanh toán linh hoạt ngắn hạn được gắn với hiệu suất công việc của cá nhân/ nhóm/ tổ chức; hay dài hạn hơn như cổ phiếu. Khác với lương cơ bản, người lao động muốn nhận được nhiều tiền lương linh hoạt hơn thì càng cần cố gắng nhiều hơn trong công việc (Long, 2010). Vì vậy, lương linh hoạt có thể được sử dụng như một công cụ tạo động lực khi tổ chức muốn nâng cao năng suất người lao động.

3) Phúc lợi: Bên cạnh tiền mặt, các tổ chức cung cấp các quyền lợi dưới hình thức bảo vệ, tiết kiệm, trợ cấp y tế, bảo đảm việc làm và các chương trình hưu trí. Theo WorldatWork (2015), phúc lợi là hình thức đãi ngộ phi tiền mặt đóng vai trò đóng góp thêm vào hệ thống đãi ngộ tiền mặt mà người lao động nhận được. Martocchio (2013) định nghĩa phúc lợi bao gồm tất cả các chương trình mà liên quan đến thời gian nghỉ, các dịch vụ cho người lao động cũng như các chính sách mang tính bảo vệ. Rose (2014) định nghĩa phúc lợi là những sắp xếp từ tổ chức để nâng cao chất lượng sống và hạnh phúc của người lao động. Các chương trình phúc lợi cho người lao động là phần hết sức quan trọng để hoàn thiện gói đãi ngộ tài chính, và đối với nhiều tổ chức, các chương trình này thường giúp họ tạo nên thương hiệu và trở thành những công ty đáng để làm việc nhất.

4) Vị trí công việc và thâm niên: trong nghiên cứu của mình Kokubun (2017) đã cho đối tượng nhân viên phân loại theo người vừa tốt nghiệp và đối tượng khác có tác động lên mối quan hệ giữa sự mệt mỏi (fatigue) và sự tự chủ (autonomy) trong công việc với cam kết với tổ chức. Trong nghiên cứu này, tác giả sẽ nghiên cứu vị trí công việc và thâm niên như là biến điều tiết, vì đối với những người có vị trí và đã ở lâu với tổ chức thì cam kết của họ đã cao nên việc tăng lương có thể sẽ không có tác dụng chiều thuận như những người chưa có vị trí hoặc ít thâm

niên hơn.

2.3. *Mối quan hệ giữa Đãi ngộ tài chính và Cam kết với tổ chức của người lao động*

Có nhiều bài viết đã nhấn mạnh về vai trò quan trọng của đãi ngộ đối với các phản ứng cảm xúc về công việc của người lao động. Sự hài lòng về những chính sách đãi ngộ của tổ chức được chứng minh là một tiền đề của sự cam kết với tổ chức đó (Williams & cộng sự, 2007). Cam kết dựa trên cảm xúc thường được gây dựng thông qua những trải nghiệm công việc tích cực cũng như nhận thức về sự hỗ trợ và công bằng từ tổ chức. Trong trường hợp này, người lao động thường cảm thấy được coi trọng, công nhận và đối xử công bằng bởi tổ chức (Vandenberghe & Tremblay, 2008, 277).

Sự hài lòng về đãi ngộ tài chính như lương thưởng và phúc lợi thường liên quan đến cam kết dựa trên chuẩn mực vì đó là khi người lao động thấy rằng họ đã nhận được nhiều lợi ích từ tổ chức và cảm giác mang nợ tổ chức từ đó được tạo ra (Vandenberghe & Tremblay, 2008, 277). Một số nghiên cứu khác chỉ ra rằng cam kết dựa trên tính toán có liên quan đến sự hài lòng với tiền lương và thưởng, vì khi đó cái giá của việc rời bỏ tổ chức sẽ tăng lên, dẫn đến việc người lao động phải hi sinh nhiều hơn nếu nghỉ việc. Thêm vào đó, mức đãi ngộ mà người lao động nhận được cũng thể hiện vị thế của người đó trong tổ chức, do vậy, với những đãi ngộ càng cao, thì người lao động càng cảm thấy giá trị của mình được nhìn nhận bởi tổ chức đó (Tekleab & cộng sự, 2005), khiến họ muốn cam kết lâu dài với tổ chức hơn.

Các nghiên cứu khác cũng đã chỉ ra mối quan hệ chiều thuận giữa đãi ngộ tài chính và cam kết với tổ chức, như sự hài lòng về đãi ngộ tài chính cũng

được chứng minh là liên quan đến cam kết dựa trên cảm xúc và chuẩn mực (Dhawan & Mulla, 2011). Newman & Sheikh (2012) chỉ ra rằng sự hài lòng về đãi ngộ tài chính góp phần hình thành cam kết về cảm xúc. Tất cả những kết luận trên đều cho thấy rằng đãi ngộ tài chính có khả năng ảnh hưởng đến mong muốn ở lại với tổ chức vì các lý do về cả cảm xúc và đạo đức. Tuy nhiên, cam kết dựa trên tính toán lại không liên quan đến sự hài lòng về đãi ngộ tài chính (Dhawan & Mulla, 2011). Điều này có nghĩa là bất cứ sự thay đổi nào từ tiền lương sẽ mang lại những thay đổi tương tự từ người lao động. Tương tự, những yếu tố khác trong đãi ngộ tài chính như thưởng, phúc lợi và tăng lương cũng đều có mối quan hệ mạnh với cam kết với tổ chức.

Do vậy, dựa trên kết quả của những nghiên cứu trước, trong nghiên cứu này tác giả dự đoán mối quan hệ thuận chiều giữa Đãi ngộ tài chính đối với Cam kết tổ chức. Cụ thể, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H1: Đãi ngộ tài chính có mối quan hệ tương quan thuận với Cam kết tổ chức của người lao động.

Như tác giả đã trình bày ở mục 2 vị trí công việc và thâm niên sẽ có mối quan hệ điều tiết nghịch đối với mối quan hệ giữa biên đãi ngộ tài chính và cam kết tổ chức:

H2a: Mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính và cam kết với tổ chức sẽ có mối quan hệ tương quan nghịch lớn hơn đối với đối tượng quản lý.

H2b: Mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính và cam kết với tổ chức sẽ có mối quan hệ tương quan nghịch lớn hơn đối với những người có thâm niên cao hơn.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bảng 1: Thông kê mô tả

| Biến | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn |
|-------------------------|-----------------|---------------|
| Tuổi | 33.10 | 6.4 |
| Thâm niên | 5.70 | 3.63 |
| Đãi ngộ tài chính (SAL) | 3.16 | .68 |
| Cam kết tổ chức (OC) | 4.07 | .580 |
| Vị trí (Posi) | .80 | .399 |
| Giới tính (GEN) | .65 | .479 |

Nguồn: số liệu phân tích từ điều tra của tác giả

Bảng 2: Bảng ma trận xoay nhân tố

| | Nhân tố | |
|--------|---------|------|
| | 1 | 2 |
| OC1 | .139 | .759 |
| OC2 | .191 | .779 |
| OC3 | .042 | .687 |
| OC4 | .331 | .703 |
| OC5 | .172 | .726 |
| OC6 | .170 | .708 |
| OC7 | .158 | .673 |
| SAL1 | .729 | .260 |
| SAL3 | .757 | .195 |
| SAL4 | .734 | .255 |
| SAL5 | .654 | .053 |
| SAL6 | .759 | .154 |
| SAL7 | .760 | .150 |
| BEN3 | .712 | .128 |
| BON1 | .712 | .239 |
| BON2 | .699 | .220 |
| OVSAL1 | .676 | .016 |
| OVSAL2 | .671 | .183 |
| OVSAL3 | .756 | .222 |

Phép trích: Phân tích thành phần chính.

Phép xoay: Varimax với Kaiser chuẩn hoá.

Nguồn: số liệu phân tích từ điều tra của tác giả

Để kiểm định giả thuyết trên, tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với việc thực hiện khảo sát tại một tổ chức giáo dục tư thục tại Hà Nội, Việt Nam. Trong phần này, tác giả sẽ trình bày thang đo, mẫu khảo sát và các phương pháp dùng để phân tích dữ liệu thu được.

3.1. Thang đo

Tất cả thang đo dùng trong nghiên cứu này đều được sử dụng và hiệu chỉnh từ các nghiên cứu trước là những thang đo đã được kiểm chứng và sử dụng rộng rãi.

Cụ thể, thang Đãi ngộ tài chính trong nghiên cứu này sử dụng của Nienaber (2010) gồm 4 yếu tố Lương hàng tháng, Thuởng, Phúc lợi và Cảm nhận

chung về lương đo lường bằng tổng cộng 16 biến quan sát. Các biến quan sát đều được đánh số theo thang Likert 5 điểm với 1 là *hoàn toàn không đồng ý* và 5 là *hoàn toàn đồng ý*. Thang đo này đã được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực nhân sự.

Bên cạnh đó, thang đo Cam kết tổ chức được sử dụng từ nghiên cứu của Mowday & cộng sự (1979). Theo các tác giả này cam kết với tổ chức được định nghĩa là mức độ nhận diện và tham gia (involvement) của một cá nhân với tổ chức. Nó được đo lường ở ba khía cạnh chính: niềm tin mạnh mẽ và sự chấp nhận với mục tiêu và giá trị của tổ chức; sự sẵn lòng đóng góp nỗ lực cho tổ chức, và mong muốn mạnh mẽ duy trì mình là thành viên trong tổ chức, với chỉ báo

Bảng 3: Ma trận hệ số tương quan

| | | Age | Thâm niên | SAL | OC | Posi | GEN |
|--------------------------|---------------------|---------|-----------|--------|--------|---------|-------|
| Tuổi | Pearson Correlation | 1 | .524** | .061 | .048 | -.336** | -.103 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .369 | .478 | .000 | .131 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| Thâm niên | Pearson Correlation | .524** | 1 | -.049 | .038 | -.239** | .080 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .476 | .575 | .000 | .239 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| Đãi ngộ tài chính (SAL) | Pearson Correlation | .061 | -.049 | 1 | .443** | .098 | -.031 |
| | Sig. (2-tailed) | .369 | .476 | | .000 | .151 | .652 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| Cam kết tổ chức (OC) | Pearson Correlation | .048 | .038 | .443** | 1 | .070 | -.040 |
| | Sig. (2-tailed) | .478 | .575 | .000 | | .301 | .561 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| Vị trí (Posi, nhân viên) | Pearson Correlation | -.336** | -.239** | .098 | .070 | 1 | .092 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .151 | .301 | | .176 |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |
| Tuổi (GEN, nữ) | Pearson Correlation | -.103 | .080 | -.031 | -.040 | .092 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .131 | .239 | .652 | .561 | .176 | |
| | N | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 | 218 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nguồn: số liệu phân tích từ điều tra của tác giả.

từ OC1 đến OC7.

Vị trí công việc được gán với biến giả nhân viên=1; quản lý=0; thang đo thâm niên được lấy bằng số năm làm việc (sau dấu phẩy một số) tại tổ chức tính đến thời điểm thu thập số liệu.

3.2. Mẫu khảo sát

Như đã đề cập, nghiên cứu được thực hiện tại một tổ chức giáo dục tư nhân ở Hà Nội, Việt Nam. Đây là một tổ chức giáo dục tư nhân lớn gần nhất Việt Nam ra đời cách đây 15 năm, đào tạo các lĩnh vực khác nhau như công nghệ thông tin, tài chính, ngân hàng, ngôn ngữ với các hệ cao học, đại học cao đẳng. Đây là tổ chức dưới dạng đại học nhưng được vận hành theo cơ chế quản trị của một công ty cổ phần tư nhân.

Mẫu khảo sát là 327 lao động toàn thời gian bao

gồm cán bộ giảng viên đang giảng dạy chương trình đại học tại địa điểm Hà nội, phương pháp lấy mẫu theo tỷ lệ đại diện của các phòng ban, bộ môn, cả vị trí nhân viên và quản lý. Phương pháp thu thập số liệu là online thông qua trang surveymonkey.com, tác giả thu về tổng cộng 237 phiếu phản hồi và sau khi làm sạch và lọc những phiếu không hợp lệ, tổng số phiếu được dùng cho phân tích dữ liệu còn 218 phiếu.

Qua thống kê mô tả ở Bảng 1, trong 218 phiếu trả lời, số nhân viên nữ (65%) nhiều hơn hẳn số nhân viên nam (35%), thể hiện đúng đặc điểm cơ cấu lao động của các tổ chức giáo dục luôn có nhiều nữ hơn nam. Gần 80% là cán bộ nhân viên không nắm giữ vị trí quản lý. Ngoài ra, các nhân viên của tổ chức có độ tuổi trung bình là 33,1 tuổi. Ta thấy ở tổ chức này

Bảng 4: Kết quả chạy hồi quy giữa đãi ngộ tài chính và cam kết tổ chức

| Mô hình | Hệ số chưa chuẩn hoá | | Hệ số đã chuẩn hoá | t | Sig. |
|-------------------|----------------------|--------------|--------------------|--------|------|
| | B | Sai số chuẩn | Beta | | |
| (Hằng số) | 2.841 | .254 | | 11.184 | .000 |
| Đãi ngộ tài chính | .377 | .052 | .441 | 7.186 | .000 |
| Tuổi | .002 | .006 | .019 | .306 | .760 |
| Giới tính | -.029 | .075 | -.024 | -.390 | .697 |

a. Biến phụ thuộc: OC

Nguồn: số liệu phân tích từ điều tra của tác giả.

độ tuổi chênh nhau khá lớn (6.4 năm), số năm mọi người làm việc cho tổ chức khá cao 5.7 năm. Điểm đánh giá cho đãi ngộ tài chính không cao chỉ 3.16/5, nhưng điểm cho cam kết tổ chức khá cao (4.07).

3.3. Phân tích dữ liệu

Để kiểm nghiệm giả thuyết, tác giả tiến hành chạy hồi quy đa biến với biến độc lập là Đãi ngộ tài chính và biến phụ thuộc là Cam kết tổ chức. Ngoài ra, với mong muốn kiểm tra các biến điều tiết: Tuổi, Giới tính có tác động lên mối quan hệ trên hay không, tác giả đã chỉ định như sau: Nam = 0, Nữ = 1.

Trước khi kiểm định mối quan hệ giả thuyết, tác giả cũng đã tiến hành chạy Phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm tra độ tin cậy và độ chuẩn xác của thang đo sử dụng trong nghiên cứu này.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả đánh giá thang đo

Thang đo Cam kết tổ chức và Đãi ngộ tài chính được phân tích qua EFA (PCA với phép quay Varimax cùng giá trị Eigen > 1.0) để kiểm tra các biến quan sát có chạy về đúng nhân tố và các nhân tố có phân biệt với nhau hay không. Kết quả như sau:

Thang đo của Đãi ngộ tài chính ban đầu gồm 16 biến quan sát trong đó Lương hàng tháng (SAL) có 7 biến quan sát, Thưởng (BON) có 2 biến quan sát, Lương nói chung (OVSA) có 3 biến quan sát và Phúc lợi (BEN) đo bằng 4 biến quan sát. Tuy nhiên, sau khi chạy EFA lần một, ba biến quan sát của Phúc lợi là BEN1, BEN2, và BEN4 và một biến quan sát của Lương hàng tháng là SAL2 tải trên nhiều nhân tố. Do đó, tác giả đã tiến hành loại từng biến theo nguyên tắc loại biến có hệ số tải lớn nhất nhỏ nhất trước. Sau khi loại bỏ bốn biến quan sát xấu, 12 biến còn lại đều tải cao trên khái niệm chúng đo lường (0.654 đến 0.759) và tải thấp trên khái niệm chúng không đo lường (Bảng 2).

Thang đo Cam kết tổ chức gồm 7 biến quan sát OC1 và OC7 cũng có giá trị hội tụ cao khi tất cả các biến quan sát đều có trọng số cao trên nhân tố chúng đo lường. Kết quả EFA cũng cho thấy tổng phương sai trích là 55.325% (Bảng 2).

Ngoài ra, Cronbach alpha cho hai thang Đãi ngộ tài chính và Cam kết tổ chức lần lượt là 0.923 và 0.855 cho thấy hai thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy. Vì vậy, các thang đo trong nghiên cứu này

Bảng 5: Tác động của biến điều tiết vị trí

| Mô hình | Hệ số chưa chuẩn hóa | | Hệ số đã chuẩn hóa | t | Sig. |
|--------------|----------------------|--------------|--------------------|--------|------|
| | B | Sai số chuẩn | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2.881 | .170 | | 16.906 | .000 |
| SAL | .370 | .060 | .432 | 6.138 | .000 |
| POSAL | .009 | .029 | .022 | .312 | .755 |

a. Dependent Variable: OC

Nguồn: số liệu phân tích từ điều tra của tác giả.

Bảng 6: Tác động của biến điều tiết thâm niên

| Hệ số chưa chuẩn hóa | Hệ số chưa chuẩn hóa | | Hệ số chưa chuẩn hóa | t | Sig. |
|----------------------|----------------------|------------|----------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | | | |
| (Constant) | 2.861 | .169 | | 16.938 | .000 |
| 1 SAL | .361 | .054 | .422 | 6.688 | .000 |
| SENSAL | .004 | .003 | .080 | 1.266 | .207 |

a. Dependent Variable: OC

Nguồn: số liệu phân tích từ điều tra của tác giả.

đều đạt giá trị hội tụ và phân biệt.

4.2. Kết quả kiểm định giả thuyết

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 cho thấy thâm niên có mối quan hệ tương quan thuận với tuổi, điều này hợp lý vì tuổi càng cao có nghĩa mọi người càng ở lâu với tổ chức hơn. Vị trí là nhân viên có mối quan hệ tương quan nghịch với tuổi và thâm niên, có nghĩa là người có vị trí quản lý thì sẽ có tuổi cao hơn và có thâm niên cao hơn. Bảng 3 cho thấy tiền lương có mối quan hệ tương quan thuận với cam kết của tổ chức.

Bảng 4 thể hiện kết quả chạy hồi quy giữa Đãi ngộ tài chính (FR) và Cam kết tổ chức (OC), cũng như tác động của các biến kiểm soát (Tuổi, Giới tính).

Có thể thấy, mối quan hệ giữa Đãi ngộ tài chính và Cam kết công việc có ý nghĩa thống kê ($p=0.000$) và đây là mối quan hệ thuận chiều ($\beta = 0.441$).

Bảng 4 cũng cho thấy không có mối tương quan giữa Độ tuổi, Giới tính, trong công ty với Cam kết với tổ chức ($p > 0$).

Như vậy, đúng như dự đoán, Đãi ngộ tài chính có tác động tích cực lên Cam kết tổ chức và giả thuyết H1 đề xuất được ủng hộ.

Để kiểm tra sự tác động của biến điều tiết vị trí (POSI) lên mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính (SAL) và cam kết với tổ chức (OC), tác giả đã tạo một biến mới là biến POSAL=POSI*SAL là biến tích của hai biến vị trí và biến đãi ngộ với tài chính, sau đó tác giả cho chạy hồi quy hai biến độc lập SAL và POSAL với biến phụ thuộc cam kết với tổ chức OC. Kết quả ở Bảng 5 cho thấy không có sự tác động của biến vị trí lên mối quan hệ này. Như vậy giả thiết H2a không được ủng hộ.

Để kiểm tra sự tác động của biến điều tiết thâm

niên (SEN) lên mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính (SAL) và cam kết với tổ chức (OC), tác giả đã tạo một biến mới là biến SENSAL=SEN*SAL là biến tích của hai biến thâm niên và biến đãi ngộ với tài chính, sau đó tác giả cho chạy hồi quy hai biến độc lập SAL và SENSAL với biến phụ thuộc cam kết với tổ chức OC. Kết quả ở Bảng 6 cho thấy không có sự tác động của biến thâm niên lên mối quan hệ này. Như vậy, giả thiết H2b không được ủng hộ.

Như vậy, kết quả từ Bảng 5 và Bảng 6 cho thấy tại các tổ chức giáo dục tư nhân này thì mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính và cam kết với tổ chức không bị ảnh hưởng bởi vị trí hay thâm niên, đối với nhân viên hay quản lý, người công tác ít năm hay nhiều năm với tổ chức thì tác động của đãi ngộ tài chính là như nhau đối với mọi đối tượng.

5. Bàn luận kết quả nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu là xem xét mối quan hệ giữa Đãi ngộ tài chính và Cam kết tổ chức trong bối cảnh nền giáo dục Việt Nam bởi cam kết của đội ngũ giáo viên, nhân viên là vô cùng quan trọng vì các cơ sở giáo dục đại học có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của một quốc gia. Giữ chân và thu hút tài năng là một trong những ưu tiên hàng đầu trong nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh của các tổ chức giáo dục, đặc biệt là các tổ chức giáo dục tư nhân. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra rằng đãi ngộ tài chính có tác động tích cực lên cam kết với tổ chức của nhân viên. Kết luận này trùng khớp với kết quả nghiên cứu của Korir & Kipkebut (2016) tại một trường đại học của Kenya. Theo đó, Korir & Kipkebut (2016) khẳng định các phần thưởng tài chính có ảnh hưởng đến cam kết của tổ chức và đề nghị các trường đại học thực hiện các sửa đổi lương để phát triển một cơ cấu quản lý phần thưởng có tính cạnh tranh với bên ngoài, công bằng và phù hợp với mức lương trung bình quốc tế. Nghiên cứu

của Wang & cộng sự (2010) với 260 nhân viên của các công ty đa quốc gia tại Trung Quốc cũng khẳng định, khi nhân viên hài lòng với mức lương thưởng của họ mức độ cam kết cũng tăng lên và do đó, ít có ý định rời đi hơn.

Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng chỉ ra không có mối quan hệ đáng kể nào giữa Tuổi, Giới tính, đồng thời vị trí và thâm niên cũng không có mối quan hệ điều tiết nào tới mối quan hệ giữa đãi ngộ tài chính và cam kết với tổ chức. Kết quả này khác với nghiên cứu của Khan & cộng sự (2014) trong đó họ nhận thấy Cam kết tổ chức của nhân viên ở mỗi lứa tuổi khác nhau là khác nhau. Cụ thể, sự khác biệt về tuổi tác có thể dẫn đến việc nhân viên gặp các điều kiện và trải nghiệm làm việc khác nhau và do đó, nhận thức của họ có thể thay đổi. Ngoài ra, các nhân viên lớn tuổi có thể cho thấy mức độ cam kết cao hơn, vì họ tiếp xúc nhiều hơn các trải nghiệm tích cực của tổ chức (Meyer & Allen, 1991; Mowday & cộng sự, 1982).

6. Kết luận

Những phát hiện của nghiên cứu này hỗ trợ các nghiên cứu trước đây và có ý nghĩa quan trọng khi

xác nhận rằng đãi ngộ tài chính ảnh hưởng tích cực đến cam kết của tổ chức. Điều này có nghĩa là các nhà quản lý cần phải khuyến khích thừa nhận, khen thưởng và thiết kế hệ thống lương cho nhân viên một cách hiệu quả, công bằng, phản ánh đúng công sức, nỗ lực của họ. Việc này giúp duy trì và gìn giữ tài năng trong các tổ chức giáo dục vì lợi ích của tổ chức nói chung và nhân viên nói riêng.

Tuy nhiên, bên cạnh đó nghiên cứu cũng có một vài giới hạn cần chỉ ra. Thứ nhất, mẫu của nghiên cứu bao gồm nhân viên đang làm việc và đã chọn ở lại với tổ chức hơn là những người rời khỏi tổ chức, do đó, kết quả có thể bị ảnh hưởng phần nào do hiệu ứng chọn lọc. Các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét khảo sát cả những nhân viên đã làm việc và rời khỏi tổ chức để kết quả phản ánh thực chất mức độ cam kết với tổ chức và các yếu tố ảnh hưởng. Ngoài ra, bên cạnh đãi ngộ tài chính còn phải kể đến các đãi ngộ phi tài chính như đãi ngộ thông qua công việc, hay đãi ngộ thông qua môi trường làm việc... Cho nên, để có cái nhìn toàn diện hơn về đãi ngộ và cam kết tổ chức, cần phát triển một mô hình nghiên cứu mà bao gồm đầy đủ các yếu tố của Hệ thống đãi ngộ.

Tài liệu tham khảo:

- Armstrong, M. & Brown, D. (2006), *Strategic reward making it happen*, Kogan Page Limited, London
- Bratton, J. & Gold, J., (2003), *Human Resources Management: Theory and Practice*, 3rd edition, Palgrave Macmillan, New York.
- Cohen, Aaron (2007), 'Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda' in *ITB-Forschungsberichte*, Kaune, Peter (ed.), Universität Bremen, Bremen.
- Cunningham, G.B. (2012), 'The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 29-45.
- Dhawan, V. & Mulla, Z. R. (2011), 'The Role of Pay and Leadership in Developing Organisational Commitment', *South Asian Journal of Management*, 18(2), 60-75.
- Gross, S.E. & Friedman, H. M. (2004), 'Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success', *Benefits Quarterly*, 20(3), 7-12.
- Hoole, C. & Hotz, G. (2016), 'The impact of a total reward system of work engagement', *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14.
- Ihionkhan, P.A. & Aigbomian, E.E. (2014), 'The influence of human resource management practices on organisational commitment: A study of manufacturing organisations in Nigeria', *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 5(1), 18-28.
- Khan, M.S., Khan, I., Kundi, G.M., Khan, S., Nawaz, A., Khan, F. & Yar, N.B. (2014), 'The impact of job satisfaction and organizational commitment on the Intention to leave among the Academicians', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2), 114-131.
- Kokubun, Keisuke (2017), 'Organizational Commitment and Rewards in Vietnam, with Comparison between

- University Graduates and Others', *Asian Social Science*, 13(8), 157-175.
- Korir, I. & Kepkebut, D. (2016), 'The effect of reward management on employees' commitment in the Universities of Nakuru Country – Kenya', *Journal of Human Resources Management*, 4(4), 37–48.
- Kumari, Patiraj & Priya, Bhanu (2017), 'Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Sector Bank Managers', *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 38-47.
- Long, R.J. (2010), *Strategic Compensation in Canada*, 4th edition, Nelson Education Series in Human Resources Management, Toronto.
- 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.
- Martocchio, J.J. (2013), *Strategic compensation: A human resource management approach*, 7th edition, Pearson, USA.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), 'A three component conceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), 'The measurement of organizational commitment', *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, M. (1982), *Employees' organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York.
- Newman, A. & Sheikh, A.Z. (2012), 'Organizational commitment in Chinese small- and medium-sized enterprises: The role of extrinsic, intrinsic and social rewards', *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349-367.
- Nienaber, R. (2010), 'The relationship between personality types and reward preferences', Doctoral dissertation, University of Johannesburg, DOI: <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v11i2.153>.
- Rose, M. (2014), *Reward management*, Kogan Page, London.
- Rumpel, S. & Medcof, J.W. (2006), 'Total rewards: Good fit for tech workers', *Research Technology Management*, 49(5), 27-35.
- Schlechter, A., Thompson, N.C. & Bussin, M. (2015), 'Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers', *Employee Relations*, 37(3), 274-295.
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R. & Taylor, M.S. (2005), 'Extending the Chain of Relationships Among organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reaction: The Role of Contract Violations', *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Vandenbergh, C. & Tremblay, M. (2008), 'The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study', *Journal of Business Psychology*, 22(3), 275-286.
- Wasiu, D.O. & Adebajo, A.A. (2014), 'Reward systems and employee performance in Lagos state (a study of selected public secondary schools', *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 14–23.
- Welty, J., Burton, L. & Wells, J.E. (2014), 'Examining the influence of transformational leadership, leader-member exchange, organizational commitment, job embeddedness and job search on turnover intentions of Division I senior administrators', *Leadership & Organizational Development Journal*, 35(8), 740–755.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A. & Ford, L.R. (2007), "Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 429-459.
- Williamson, I.O., Burnett, M.F. & Bartol, K.M. (2009), 'The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment', *Cross Cultural Management*, 16(1), 28-43
- WorldatWork (2015), Total rewards model a framework for strategies to attract, motivate and retain employees, retrieved on October 26th, 2018, from <<https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330>>.
- Wang, C.Y., Chen, M., Hyde, B. & Hsieh, L. (2010), 'Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: the mediating effect of pay satisfaction', *Social Behavior and Personality*, 38(7), 871-894.