

ẢNH HƯỞNG CỦA ĐÃI NGỘ PHI TÀI CHÍNH ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC: NGHIÊN CỨU TẠI MỘT ĐẠI HỌC TƯ THỰC Ở VIỆT NAM

Nguyễn Phương Mai

Viện Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: mai.phg.nguyen@gmail.com

Ngày nhận: 07/11/2019

Ngày nhận bản sửa: 23/12/2019

Ngày duyệt đăng: 05/01/2020

Tóm tắt:

Trọng tâm của nghiên cứu này là khám phá sự ảnh hưởng của đãi ngộ phi tài chính tới sự hài lòng công việc của cán bộ nhân viên của một trường đại học tư thực. Nghiên cứu đã kiểm tra mức độ hài lòng của nhân viên với các đãi ngộ phi tài chính như Đặc điểm công việc, Cơ hội đào tạo và thăng tiến và Sự ghi nhận nhân viên thông qua nghiên cứu định lượng 93 cán bộ nhân viên làm việc trong bộ phận tuyển sinh tại một trường đại học tư thực. Phát hiện cho thấy mối quan hệ tích cực giữa Cơ hội đào tạo và thăng tiến và Đặc điểm công việc với Sự hài lòng trong công việc. Trong khi đó, Sự ghi nhận được phát hiện là không có ảnh hưởng đến Sự hài lòng công việc của nhân viên hành chính. Do đó, thúc đẩy các hoạt động đào tạo và phát triển, trao cơ hội thăng tiến công bằng, cũng như làm phong phú công việc có thể gia tăng sự hài lòng của công việc cán bộ nhân viên.

Từ khoá: Sự hài lòng trong công việc, đặc điểm công việc, sự ghi nhận, cơ hội đào tạo và thăng tiến, phần thưởng, phần thưởng phi tài chính.

Mã JEL: M1, M12, M52, M53.

The impact of intrinsic rewards on job satisfaction: A study in a private university in Vietnam

Abstract:

This research is to explore the relationship between intrinsic rewards and job satisfaction for employees of a private university. The study examined the level of employee's job satisfaction for intrinsic rewards such as job characteristics, training and promotion, recognition of its employees through quantitative study of 93 administrative staff working in enrollment department in a private university. The finding shows positive relationship between Training and promotion and Job characteristics with Job satisfaction. Meanwhile, recognition is found to have no influence on job satisfaction of administrative staffs. Hence, boosting training activities, offering equal promotion opportunities as well as enriching the job can enhance job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction; work itself; recognition; training and promotion; rewards; intrinsic rewards.

JEL code: M1, M12, M52, M53.

1. Giới thiệu

Thành công của tổ chức phụ thuộc vào năng suất của nhân viên và sự cam kết của họ với việc đạt được kỳ vọng đặt ra bởi cấp trên. Trong thực tế, sự hài lòng trong công việc được biết là ảnh hưởng đến

năng suất của nhân viên, sự vắng mặt, tỷ lệ doanh thu và do đó hiệu suất của tổ chức. Nếu nhân viên rất hài lòng với công việc của họ thì họ trở nên năng suất hơn và trung thành với công việc. Nhìn chung, người ta nhận thấy rằng sự hài lòng trong công việc

là yếu tố chính quyết định hiệu quả làm việc của nhân viên trong các cơ sở sản xuất và tổ chức (Bhatti & cộng sự, 2014; Asrar-ul-Haq & cộng sự, 2017).

Tuy nhiên, sự hài lòng trong công việc của nhân viên nói chung và nhân viên làm việc trong ngành giáo dục nói riêng bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như môi trường kinh tế, quy tắc và quy định của chính phủ, tính cách, hệ thống khen thưởng ... (Tausif, 2012). Trong đó, thiết kế hệ thống khen thưởng hiệu quả cho nhân viên là nhiệm vụ khó khăn nhất đối với tổ chức (Chimanikire & cộng sự, 2007). Cụ thể, đãi ngộ có thể được chia thành hai loại khác nhau, tài chính và phi tài chính. Đãi ngộ phi tài chính là loại đãi ngộ hướng tới tăng lòng tự trọng của nhân viên, cảm giác hoàn thành (accomplishment) và không dựa trên tiền mặt. Trong khi đó, đãi ngộ tài chính dựa trên tiền mặt (Ozutku, 2012). Sự thật là rất nhiều nghiên cứu đã tồn tại và đã xem xét cụ thể các loại đãi ngộ dựa trên tiền mặt và tác động của chúng đối với sự hài lòng trong công việc, động lực và kết quả tổ chức (Ozutku, 2012; Gardner & Quigley, 2010). Đồng thời, có nhiều nhà nghiên cứu thậm chí còn chỉ ra rằng sử dụng đãi ngộ phi tài chính sẽ hiệu quả hơn trong việc nâng cao sự hài lòng trong công việc, và nó hiệu quả trong thời gian dài hơn so với chỉ sử dụng đãi ngộ tài chính (Boachie-Mensah & Zungbey, 2012; Khan, 2014).

Hầu hết các nghiên cứu được tổng quan trong lĩnh vực này đều được thực hiện trong ngành công nghiệp sản xuất (Ali & Baloch, 2010), ngân hàng (Wang & cộng sự, 2012), công nghệ thông tin (Gaan, 2011), công nghiệp xăng dầu (Dickey & cộng sự, 2011), trong khi có ít nghiên cứu trong các tổ chức giáo dục. Tuy nhiên, mối quan tâm nghiên cứu về sự hài lòng của cán bộ nhân viên trong các tổ chức giáo dục đại học ngày càng gia tăng kể từ đầu những năm 1990. Lý do chính là do thực tế hiệu suất của tổ chức giáo dục đại học này phụ thuộc nhiều vào hiệu suất và chất lượng lao động (labour-intensive). Ngân sách của họ chủ yếu dành cho nhân sự và hiệu quả của họ chủ yếu phụ thuộc vào nhân viên của họ. Hơn nữa, tại Việt Nam, số lượng các trường đại học tư thục ngày càng tăng chiếm 25,5% tổng số các trường đại học (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018). Và chất lượng đào tạo của các trường tư thục ngày càng trở thành sự quan tâm của xã hội. Ảnh hưởng không nhỏ tới chất lượng của đại học tư thục chính là chất lượng, kỹ năng của đội ngũ cán bộ, giảng viên làm việc tại đó. Do đó, sự hài lòng của cán bộ nhân viên trong các tổ chức giáo dục đại học tư thục là rất

quan trọng bởi điều này ảnh hưởng trực tiếp tới năng suất, hiệu suất làm việc của họ.

Ngoài ra, dù vai trò của nhân viên hành chính trong các tổ chức này là rất quan trọng, nhưng nghiên cứu về đối tượng này không phong phú và chưa nhiều như nghiên cứu về đối tượng giảng viên (Gaziel, 2001). Sự hài lòng của các nhân viên hành chính là điều cần thiết cho sức sống, hiệu quả và hiệu suất của các trường cao đẳng và đại học (Mohammed, 2013). Với tất cả các lý do đã nói ở trên, nghiên cứu này nhằm mục đích cung cấp một cái nhìn cụ thể hơn về việc liệu các đãi ngộ phi tài chính như Sự công nhận, Đặc điểm công việc, Cơ hội đào tạo thăng tiến có ảnh hưởng đến Sự hài lòng trong công việc của cán bộ, nhân viên hành chính làm việc trong một trường đại học tư thục hay không. Từ đó, các giải pháp sẽ được đề xuất phù hợp để nâng cao sự hài lòng cũng như mức độ cam kết trong công việc của đối tượng nghiên cứu này.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Đãi ngộ phi tài chính

Đãi ngộ, lương thưởng có ảnh hưởng tới sự hài lòng trong công việc là một kết luận đáng chú ý được xác định trong nghiên cứu năm 1959 của Frederick Herzberg. Kết luận này đã khiến Herzberg phát triển lý thuyết hai nhân tố, khẳng định rằng đãi ngộ, khen thưởng là cần thiết để tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Herzberg & cộng sự, 1959). Đãi ngộ phi tài chính là loại hình đãi ngộ tạo ra cảm giác bên trong về giá trị bản thân hoặc thành tựu bắt nguồn từ chính công việc và sự công nhận mà nhân viên nhận được do hiệu suất làm việc của họ (Lawler & Porter, 1967). Đãi ngộ phi tài chính không dựa trên tiền mặt và thường ở dạng công nhận xã hội (social recognition) hoặc công nhận tượng trưng (symbolic recognition) (Ozutku, 2012)

Đãi ngộ phi tài chính cũng tồn tại trong chính công việc. Ví dụ như thành tích đạt được, sự đa dạng, thách thức, tự chủ, trách nhiệm, cũng như sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp. Chúng cũng bao gồm địa vị, sự công nhận, lời khen ngợi từ cấp trên và đồng nghiệp, sự hài lòng cá nhân và cảm giác về lòng tự trọng (Mahaney & Lederer, 2006). Đãi ngộ phi tài chính có thể nói làm tăng cảm giác về lòng tự trọng và thành tích (Honig-Haftel & Martin, 1993). Nhân viên được cho là có động lực làm việc chăm chỉ để tạo ra kết quả chất lượng tốt khi họ tự hào về công việc, khi họ tin rằng những nỗ lực của họ rất quan trọng đối với thành công của nhóm và

công việc của họ thú vị, đầy thách thức và bổ ích (Mahaney & Lederer 2006). Adeoti & Isiaka (2006) đã phát hiện ra rằng những đãi ngộ phi tài chính như sự công nhận, thành tích, trách nhiệm và sự phát triển cá nhân có tác động tích cực đến hiệu suất của người lao động. Nhìn chung, các nghiên cứu khác nhau định nghĩa đãi ngộ phi tài chính hơi khác nhau do đó các thành phần của đãi ngộ phi tài chính có thể khác nhau tương ứng. Đối với mục đích của nghiên cứu này, đãi ngộ phi tài chính bao gồm ba thành phần: Cơ hội đào tạo phát triển, Sự công nhận và Đặc điểm công việc.

2.2. Sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc, theo Green (2000), là một trạng thái trong đó người lao động cảm thấy thoải mái tại nơi làm việc của họ mà không có sự xáo trộn bên trong hoặc bên ngoài. Như Belias & Koustelios (2014) đã lưu ý, “sự hài lòng trong công việc đề cập đến nhận thức của nhân viên về môi trường làm việc của họ, quan hệ với đồng nghiệp, mục tiêu của tổ chức, cũng như chiến lược và tiêu chí thành công”. Nói cách khác, sự hài lòng trong công việc gắn liền với sự đam mê của người lao động trong làm việc khi những mong muốn của họ được tổ chức quan tâm tới (Sönmezer & Eryaman, 2008). Điều rõ ràng trong tài liệu về sự hài lòng trong công việc là những nhân viên hài lòng với công việc cũng có nhiều động lực để thực hiện công việc, tận tâm hơn với tổ chức và dễ thích nghi hơn những nhân viên không hài lòng với công việc (Brun & Dugas, 2008; Ozutku, 2012; Gardner & Quigley, 2010; Jessen, 2015). Các tài liệu học thuật chỉ ra rằng, các nhân viên hài lòng với công việc có nhiều khả năng ở lại với một tổ chức, ngay cả khi tổ chức đang gặp khó khăn, so với những người không hài lòng với công việc (Arms, 2010; Bidwell và cộng sự, 2013).

Cán bộ, nhân viên làm việc trong các tổ chức giáo dục đại học có thể được chia chủ yếu thành hai nhóm: giảng viên, người chịu trách nhiệm về các hoạt động học thuật của các tổ chức như nghiên cứu và giảng dạy, và cán bộ nhân viên hành chính (hoặc viên chức đối với các tổ chức giáo dục công lập), thường chịu trách nhiệm hỗ trợ các hoạt động nghiên cứu và giảng dạy. Tuy nhiên, nghiên cứu về cán bộ nhân viên hành chính không phong phú như nghiên cứu về giảng viên Johnsrud & Rosser (2002). Thêm vào đó, nhiều nghiên cứu chứng minh rằng sự hỗ trợ của các cán bộ hành chính có liên quan mật thiết đến sự hài lòng của giáo viên (Fairchild &

cộng sự, 2012; Grissom, 2011). Cán bộ, nhân viên hành chính rõ ràng là những người tương tác với sinh viên đầu tiên. Do đó, sự hài lòng trong công việc của những người này cũng sẽ ảnh hưởng đến chất lượng giáo dục và sự hài lòng của sinh viên.

Nghiên cứu của Johnsrud & Rosser (1999) chỉ ra 9 nhân tố có ảnh hưởng tới tinh thần làm việc (morale) của cán bộ đại học bao gồm: hỗ trợ nghề nghiệp, điều kiện làm việc, công bằng trong đối xử, sự đa dạng, ghi nhận năng lực, các vấn đề về giới tính và chủng tộc, mối quan hệ giữa các phòng ban và các mối quan hệ đối ngoại. Các nghiên cứu được thực hiện trong lĩnh vực này đều tập trung vào đối tượng cán bộ trẻ (entry-level), cán bộ cấp trung hoặc cấp cao. Các cán bộ cấp cao sẽ bao gồm trưởng khoa, trưởng bộ môn...những người phụ trách giảng dạy và quản lý, do vậy kết quả nghiên cứu của đối tượng này khá tương đồng với nghiên cứu về đối tượng giảng viên (Wolkwein & Parmley, 2000; Johnsrud & cộng sự 2000). Ngoài ra, nghiên cứu về hài lòng trong công việc của cán bộ hành chính tại đại học thực tế là rất hạn chế.

2.3. Mối liên hệ giữa phần thưởng bên trong và sự hài lòng trong công việc

Phần thưởng phi tài chính ảnh hưởng nhất định tới sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Cụ thể, (Donald & Sanjay, 2004) đã tiết lộ rằng phần thưởng tài chính không quan trọng trong mọi tình huống. Nghiên cứu của Ismail (2007) về đãi ngộ và sự hài lòng trong công việc trong các tổ chức giáo dục đại học cho thấy đãi ngộ tài chính không có mối tương quan với sự hài lòng trong công việc. Một nghiên cứu khác của Chen & cộng sự (2006) sử dụng Thuyết kỳ vọng để nghiên cứu các nhân tố chính thúc đẩy trường kinh doanh thực hiện nghiên cứu khoa học. Kết quả dựa trên 320 cán bộ giảng viên của 10 trường kinh doanh tại Hoa Kỳ chỉ ra rằng, những cán bộ giảng viên làm việc ở những vị trí tạm thời thường bị thúc đẩy bằng đãi ngộ tài chính. Trong khi đó những người làm việc trong biên chế sẽ bị ảnh hưởng nhiều hơn từ đãi ngộ phi tài chính.

Các đãi ngộ phi tài chính khác cũng có thể quan trọng đối với sự hài lòng của nhân viên. Micheal (2004) chỉ ra rằng phần thưởng phi tiền mặt có thể được sử dụng cho các nhân viên có hiệu suất lao động cao. Nếu tổ chức biết cách giữ cân bằng giữa đãi ngộ tài chính và phi tài chính sẽ dẫn đến sự hài lòng và hiệu suất cao hơn.

Như vậy, có thể thấy mối liên hệ giữa mức độ

hài lòng trong công việc cần thiết để đạt được thành công của tổ chức và sử dụng các đãi ngộ phi tài chính để đạt được mức độ hài lòng cần thiết là rất mạnh (Thoms & cộng sự, 2002; Mahaney & Lederer, 2006). Tuy nhiên, vấn đề chưa được xác định rõ ràng trong các tài liệu là loại hình đãi ngộ phi tài chính nào mà nhân viên mong muốn nhận được từ cấp trên của họ và mức độ thường xuyên nhân viên muốn được khen thưởng như thế nào là hợp lý (Long & Shields, 2010; Ozutku, 2012). Do đó, nghiên cứu này nhằm mục đích điều tra ba loại hình đãi ngộ phi tài chính và tác động của chúng đối với sự hài lòng trong công việc của các cán bộ nhân viên làm việc trong một đại học tư thục ở Hà Nội. Cụ thể:

(i) Cơ hội đào tạo và thăng tiến

Đào tạo rất quan trọng, giúp cải thiện các kỹ năng của nhân viên và vô cùng cần thiết cho các tổ chức trong ngành giáo dục bởi lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào các nhân viên có kỹ năng, kiến thức cao. Lam & Zhang (2003) đã nghiên cứu thấy đào tạo và phát triển là một nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của công việc và cam kết với tổ chức của người lao động. Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến đã được chứng minh là yếu tố quyết định quan trọng nhất ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động.

(ii) Sự ghi nhận

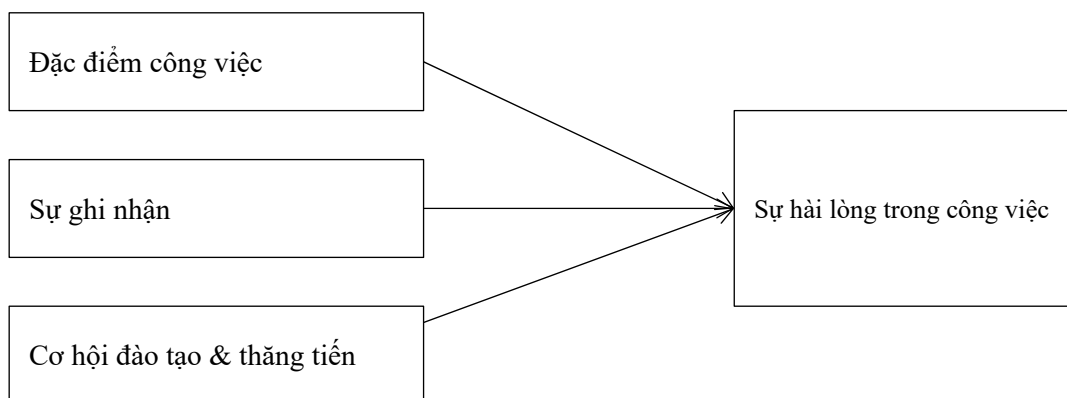
Nếu nhân viên nhận được sự đánh giá cao về công việc và nỗ lực của họ, điều đó có thể làm tăng hiệu suất công việc, sự tham gia và cống hiến trong công việc của họ (Lucas & cộng sự, 2000). Luthens (2000) đã giải thích rằng sự ghi nhận là một công

cụ lãnh đạo quan trọng và ảnh hưởng tới thành công của doanh nghiệp. Sự ghi nhận khi công việc được thực hiện tốt, và sự ghi nhận của mọi người xung quanh làm tăng cảm giác hài lòng trong công việc và tăng động lực trong môi trường làm việc của nhân viên. Điều quan trọng nhất đối với người lao động là nhận được sự ghi nhận và đánh giá cao trong công việc của họ và điều đó có ý nghĩa nhất khi được ghi nhận bằng lời nói chứ không phải bằng tiền. Do đó, các nhà lãnh đạo cần dành thời gian để tương tác, lắng nghe và thể hiện sự đánh giá cao đối với nhân viên của họ, bởi điều đó có tác động đến sự hài lòng và động lực của nhân viên.

(iii) Đặc điểm công việc

Đãi ngộ phi tài chính cũng bắt nguồn từ nội dung công việc và bao gồm các yếu tố như công việc thú vị và đầy thách thức, tự định hướng và trách nhiệm, đa dạng, sáng tạo, cơ hội sử dụng các kỹ năng và khả năng của một người, và phản hồi đầy đủ về hiệu quả của những nỗ lực của một người (Mottaz, 1985). Werner (2004) kết luận rằng khi các cá nhân bị thúc đẩy bởi công việc đầy thách thức, có ý nghĩa và thú vị, thì các cơ chế kiểm soát bên ngoài như lương thưởng sẽ ít có ảnh hưởng hơn. Điều này nghĩa là nhân viên có thể chịu được mức lương thấp hơn so với mức lương trung bình trên thị trường, nếu công việc của họ đủ kích thích và thú vị. Đó là lý do vì sao những nhân viên làm việc phi lợi nhuận kiếm được tiền lương dưới mức trung bình trên thị trường vẫn cảm thấy được đền đáp xứng đáng bởi tính chất công việc của họ, khiến họ vẫn có động lực để thực hiện với khả năng tốt nhất của chính mình.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu mối tương quan giữa đãi ngộ phi tài chính và sự hài lòng trong công việc



Nguồn: Tác giả đề xuất.

Bảng 1: Kết quả đánh giá thang đo

	Nhân tố			
	1	2	3	4
TRA_DEP3	.858			
TRA_DEP2	.785			
TRA_DEP4	.735			
RECO4	.707			
TRA_DEP5	.689			
TRA_DEP1	.651		.535	
RECO3	.531	.503		
RECO2		.813		
RECO1		.791		
WORK5			.775	
WORK1			.754	
WORK3			.602	
WORK6			.532	.501
WORK4				
WORK8				.876
WORK7				.850
WORK2		.536		.598
Phép trích: Phân tích thành phần chính.				
Phép xoay: Varimax với Kaiser chuẩn hoá.				

Nguồn: Tác giả

Do vậy, dựa vào tổng quan nghiên cứu trên đây, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H1: Đặc điểm công việc có mối tương quan thuận lên Sự hài lòng trong công việc.

H2: Sự ghi nhận có mối tương quan thuận lên Sự hài lòng trong công việc.

H3: Cơ hội đào tạo và thăng tiến có mối tương quan thuận lên Sự hài lòng trong công việc.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện tại một đại học tư thục tại Hà Nội, Việt Nam với đối tượng nghiên cứu là những cán bộ nhân viên của phòng tuyển sinh. Bảng hỏi được thiết kế dựa trên thang đo Likert 5 điểm với 1 là Hoàn toàn không đồng ý và 5 là Hoàn toàn đồng ý. Trong đó, thang đo Sự ghi nhận dựa vào nghiên cứu của Herzberg & cộng sự (1959) đề cập tới sự ghi nhận đúng lúc, công bằng, thông qua sự tôn vinh hay thăng chức. Đặc điểm công việc trong nghiên cứu này được định nghĩa dựa theo mô hình của Hackman & Lawler (1971) và nghiên cứu của Werner (2004) gồm các tính chất sau: sự đa dạng về kiến thức, kỹ năng; phản hồi (feedback); ý nghĩa công việc; sự

thử thách. Thang đo Cơ hội đào tạo và phát triển được xây dựng dựa trên thang đo của Lam & Zhang (2003) gồm 5 biến quan sát. Cuối cùng, biến độc lập (SATIS) là sự hài lòng của nhân viên đối với công việc (employees' job satisfaction) bao gồm bốn biến quan sát khác nhau, được lấy ra từ nghiên cứu của Tausif (2012), được thiết kế để đo lường mức độ hài lòng, ý định tiếp tục làm việc, ý định gắn bó, cũng như ý định giới thiệu về tổ chức với người khác của người lao động.

Số phiếu phát ra là 110 phiếu được gửi qua email sử dụng chức năng khảo sát của Google. Danh sách của cán bộ tuyển sinh này được lấy từ phòng nhân sự. Họ là những 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 đãi ngộ của tổ chức này. Đợt khảo sát kéo dài trong vòng 1 tuần và kết quả thu về được 93 phiếu trả lời và cả 93 phiếu này đều đạt chất lượng để tiến hành phân tích. Như vậy tỉ lệ phiếu hợp lệ là tương đối cao chiếm 84,55%. Trong 93 người trả lời có 15% là cán bộ quản lý từ cấp trưởng phòng trở lên, 85% là nhân viên.

Bảng 2: Tóm tắt mô hình

Mô hình	R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	.716a	.513	.497	.44633

a. Bộ dự đoán: (Hàng số), Sự ghi nhận (RECG), Đặc điểm công việc (WORK), Cơ hội đào tạo và phát triển (TRAIN)

Nguồn: Tác giả

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định thang đo

Trước khi chạy hồi quy, thang đo được đánh giá độ tin cậy bằng phương pháp Cronbach alpha và đánh giá giá trị hội tụ phương pháp phân tích nhân tố EFA. Phân tích nhân tố được chạy trên tổng số 17 biến quan sát đo lường 3 nhân tố lõi phi tài chính bao gồm: Đặc điểm công việc, Cơ hội đào tạo và phát triển, và Sự ghi nhận. Sau hai lần chạy, kết quả EFA cho thấy có 3 nhân tố được trích ra là Sự ghi nhận, Đặc điểm công việc và Cơ hội đào tạo phát triển với tổng phương sai trích là 70.460%. Nghĩa là các nhân tố được trích giải thích được 70.460% sự biến thiên của các biến quan sát. Hơn nữa, các biến đo lường đều có trọng số cao từ 0,501 đến 0,858 (> 0,5) trên khái niệm chúng đo lường và thấp trên khái niệm chúng không đo lường. Hệ số tải càng cao thì mối tương quan giữa biến quan sát và nhân tố càng mạnh.

Phương pháp Cronbach alpha cho thấy Cronbach alpha của thang đo Sự hài lòng trong công việc (STAS) là 0,845, của thang đo Đặc điểm công việc (WORK) là 0,855, Sự ghi nhận (RECO) là 0.849, Cơ hội đào tạo và phát triển là 0.879. Các hệ số Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0,8 đến gần bằng 1 nghĩa là thang đo lường rất tốt (Hoang & Chu, 2008). Vì vậy, Kết quả Cronbach alpha cho

thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy.

4.2. Kiểm định giả thuyết

Có thể thấy, giá trị R bình phương điều chỉnh của mô hình là 0,497, ngụ ý rằng 49,7% biến thể của biến phụ thuộc là kết quả trực tiếp của các biến độc lập. Rõ ràng, ngoài các phần thưởng phi tài chính đề cập trong nghiên cứu này, còn rất nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng tới Sự hài lòng trong công việc như phần thưởng bên ngoài, văn hoá tổ chức, sự hỗ trợ từ cấp trên... Do vậy, mô hình của nghiên cứu này được chấp nhận với giá trị R2 điều chỉnh rất gần với giá trị 50%.

Phân tích hồi quy để xem xét mối quan hệ giữa ba nhân tố: đặc điểm công việc, cơ hội đào tạo phát triển và sự ghi nhận lên sự hài lòng trong công việc được thể hiện ở bảng 4. Kết quả cho thấy trong ba nhân tố chỉ có Cơ hội đào tạo phát triển có ảnh hưởng lớn nhất đến Sự hài lòng trong công việc và tiếp đến là Đặc điểm công việc. Cụ thể, trị số p của cơ hội đào tạo phát triển rất gần với giá trị 0 (0.000) với hệ số tương quan B=0.623, nghĩa là nếu Cơ hội đào tạo phát triển tăng 1% thì Sự hài lòng trong công việc của cán bộ nhân viên sẽ tăng 0.623%. Ngoài ra trị số p của Đặc điểm công việc là 0.045 (<0.05) cho thấy mối quan hệ giữa nhân tố này và Sự hài lòng trong công việc được thừa nhận.

Bảng 3: ANOVAa

Mô hình	Tổng các bình phương	df	Bình phương của giá trị trung bình	F	Mức ý nghĩa	
1	Hồi quy	18.702	3	6.234	31.293	.000b
	Phần dư	17.730	89	.199		
	Tổng	36.431	92			

a. Biến phụ thuộc: SATIS

b. Bộ dự đoán: (Hàng số), Sự ghi nhận (RECG), Đặc điểm công việc (WORK), Cơ hội đào tạo và phát triển (TRAIN)

Nguồn: Tác giả

Bảng 4: Bảng hệ số

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Mức ý nghĩa	
	B	Sai số chuẩn	Beta			
1	(Hằng số)	.949	.372		2.553	.012
	WORK	.221	.109	.189	2.035	.045
	TRAIN	.769	.124	.623	6.220	.000
	RECG	-.020	.126	-.017	-.157	.876

a. Biến phụ thuộc: Sự hài lòng trong công việc (SATIS)
b. Bộ dự đoán: (Hằng số), Sự ghi nhận (RECG), Đặc điểm công việc (WORK), Cơ hội đào tạo và phát triển (TRAIN)

Nguồn: Tác giả

Kết quả phân tích hồi quy cũng chỉ ra không có mối quan hệ tương quan giữa Sự ghi nhận với Sự hài lòng trong công việc ($p > 0$).

5. Thảo luận và kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm trả lời câu hỏi: đãi ngộ phi tài chính có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc không và loại đãi ngộ phi tài chính nào sẽ gia tăng sự hài lòng trong công việc của cán bộ nhân viên. Có rất nhiều hình thức đãi ngộ có thể làm gia tăng động lực cũng như sự hài lòng của nhân viên. Và các tổ chức có thể sử dụng loại động lực nội tại nào để khiến cho nhân viên của họ hài lòng hơn trong công việc.

Nghiên cứu được thực hiện tại một đại học tư thục với mẫu khảo sát là 93 cán bộ nhân viên toàn thời gian của phòng tuyển sinh. Sau khi phân tích dữ liệu, kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ tương quan giữa hai hình thức đãi ngộ phi tài chính là Đặc điểm công việc và Cơ hội đào tạo phát triển với Sự hài lòng trong công việc của cán bộ nhân viên. Nghĩa là các cán bộ nhân viên sẽ hài lòng và gắn bó với công việc hơn nếu công việc của họ có ý nghĩa, thử thách và họ thường xuyên nhận được phản hồi về kết quả công việc từ nhiều phía. Ngoài ra, khi cán bộ nhân viên được đào tạo, bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết, được tạo điều kiện để nâng cao kiến thức và trao nhiều cơ hội thăng tiến, họ cũng trở nên hài lòng hơn với công việc của mình. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Tausif (2012) và Rahayu và cộng sự, (2018).

Ngược lại, một phát hiện thú vị là sự ghi nhận không có mối tương quan với Sự hài lòng trong công việc của cán bộ nhân viên trong tổ chức tư thục này. Kết quả này trái ngược với nghiên cứu của Tausif (2012) trong lĩnh vực ngân hàng, trong đó chỉ ra khi nhân viên của các ngân hàng tư nhân nhận

được càng nhiều sự ghi nhận đúng mức và kịp thời thì họ càng hài lòng với công việc của mình hơn. Ali & Ahmed (2008) đã xác nhận những tác động tích cực mạnh mẽ của sự ghi nhận đối với động lực và sự hài lòng trong công việc. Tương tự với những phát hiện của Katou (2008), người đã tuyên bố rằng động lực và hiệu suất công việc của nhân viên có thể được tăng lên đáng kể nếu được ghi nhận đúng mức và kịp thời.

Nghiên cứu này cũng đưa ra một vài gợi ý, giải pháp giúp nâng cao sự hài lòng trong công việc của cán bộ nhân viên nói chung và cán bộ nhân viên hành chính nói riêng tại các đại học tư thục. Thứ nhất, các nhà quản lý giáo dục cần quan tâm chú trọng tổ chức đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng cần thiết cho cán bộ nhân viên bởi điều này thể hiện sự quan tâm của tổ chức tới người lao động và nhu cầu học hỏi phát triển bản thân của con người là không ngừng nghỉ. Việc đào tạo cần được lên chương trình kỹ lưỡng và cán bộ nhân viên cần được truyền đạt rõ ràng về mục tiêu của chương trình đào tạo trước khi bắt đầu. Các cán bộ có thể được cử đi học tập trong hoặc ngoài nước tùy vào nhu cầu công việc và nhu cầu kỹ năng cần thiết để hoàn thiện công việc. Ngoài ra, nếu cán bộ nhân viên có nhu cầu tham gia các khóa học để tự phát triển bản thân, tổ chức cũng nên tạo điều kiện để họ có thể thuận lợi tham gia, cân bằng thời gian giữa học tập và làm việc. Một điều quan trọng không hề nhỏ đó là đối với các cán bộ thể hiện năng lực, kỹ năng tốt cần nhận được các cơ hội thăng tiến lên các vị trí quản lý một cách công bằng để ghi nhận khả năng, nỗ lực của mình kể cả trong trường hợp họ không có nhiều kinh nghiệm giảng dạy như những giảng viên.

Trong một nghiên cứu về mối quan hệ giữa Đặc điểm công việc và thái độ giữa các nhân viên

Slattery & cộng sự (2010) đã tìm thấy các đặc điểm công việc như sự đa dạng kỹ năng, sự thử thách, và phản hồi về công việc có liên quan tích cực đến Sự hài lòng cũng như cam kết của nhân viên với khách hàng và tổ chức. Do vậy, trong thiết kế công việc, các nhà quản lý cần kết hợp các yếu tố ở trên. Cụ thể, công việc của cán bộ nhân viên có thể thiết kế cho phong phú hơn ngoài việc chỉ tư vấn tuyển sinh. Một cách để làm việc này là cân bằng hợp lý giữa các hoạt động với sinh viên, đoàn thể với việc nghiên cứu và giảng dạy. Những cán bộ có đủ khả năng có thể được xem xét tham gia vào giảng dạy. Luân chuyển công việc cũng là một cách hay giúp giảm sự nhàm chán và tăng động lực thông qua việc đa dạng hoá nhiệm vụ (Adomi, 2006). Các cán bộ tuyển sinh có thể được luân chuyển sang phòng ban khác nếu phù hợp để họ tham gia vào các công việc đa dạng hơn, thậm chí thử thách hơn. Quan trọng hơn cả là họ cần được nhận được phản hồi từ nhiều phía (đồng nghiệp, cấp trên...) về kết quả công việc của mình từ đó nhận ra điểm mạnh, điểm yếu giúp

họ hoàn thiện kỹ năng một cách tốt nhất. Điều này gửi một thông điệp rằng, các trường đại học có quan tâm và hỗ trợ cán bộ nhân viên hành chính của mình, từ đó gia tăng sự hài lòng trong công việc.

Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng có một vài hạn chế liên quan đến kích thước mẫu, phương pháp chọn mẫu nên kết quả có thể chưa mang tính đại diện cho cả khu vực giáo dục đại học tư thục. Để khắc phục điều này các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét việc sử dụng mẫu lớn hơn, bao gồm cán bộ nhân viên, viên chức ở cả tổ chức giáo dục công lập và tư thục từ đó có thể cung cấp một cái nhìn toàn diện và so sánh hơn. Ngoài ra, cũng có thể tiến hành so sánh nhóm dựa theo tuổi tác, kinh nghiệm làm việc, vị trí làm việc, giới tính... để hiểu rõ hơn tác động của đãi ngộ phi tài chính lên các nhóm cán bộ, nhân viên khác nhau. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu sẽ mang lại cái nhìn chi tiết và chính xác hơn nếu kết hợp thêm một số phương pháp định tính như phỏng vấn sâu, hay thảo luận nhóm tập trung.

Tài liệu tham khảo

- Adeoti, J. & Isiaka, S. (2006), 'Non Financial Compensation and Its Impact on Employee Performance in Selected Nigerian Firms', *Ilorin Journal of Business and Social Sciences*, 11(1), 3-11.
- Adomi, E. (2006), 'Job rotation in Nigerian university libraries', *Library Review*, 55(1), 66-74.
- Ali, N., & Baloch, B. (2010), 'Job satisfaction and employee turnover intention', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(5), 39-66.
- Ali, R. & Ahmed, M.K. (2008), 'The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction A Co Relational Study', *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
- Arms, D. (2010), 'How to retain your employees', *Strategic Finance*, 92(3), 19-22.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K.P., & Iqbal, A. (2017), 'The relationship between corporate social responsibility, Job Satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education', *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014), 'Organizational Culture and job satisfaction: A review', *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Bhatti, K., Cheema, F., Shaikh, A., Syed, N. A., & Bashir, R. (2014), 'Faceted and overall job satisfaction among university teachers: A case study of Laar Campus, Sindh University, Pakistan', *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 4(2), 137-146.
- Bidwell, M., Briscoe, F., Fernandez-Matteo, I. & Sterling, A. (2013), 'The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations', *The Academy of Management Annals*, 7(1), 61-121.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2018), *Tài liệu Hội nghị Chủ tịch Hội đồng trường, Hiệu trưởng các cơ sở giáo dục đại học và trường sư phạm năm 2018*, Hà Nội.
- Boachie-Mensah, F. & Zungbey, O. (2012), 'The impact of money on joining, continuing and leaving behaviours of employees of selected Ghanaian organizations', *International Journal of Business & Management*, 7(21), 48-64, doi:10.5539/ijbm.v7n21p48.

- Brun, J. & Dugas, N. (2008), 'An analysis of employee recognition: Perspectives on human resource practices', *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730, doi:10.1080/09585190801953723
- Chen, Y., Gupta, A., & Hoshower, L. (2006), 'Factors that motivate business faculty to conduct research: An expectancy theory analysis', *Journal of Education for Business*, 81(4), 179- 189.
- Chimanikire1, P., Mutandwa, E., Gadzirayi, C.T., Muzondoand, N. & Mutandwa, B. (2007), 'Factors affecting job satisfaction among academic professionals in tertiary institutions in Zimbabwe', *African Journal of Business Management*, 11(6), 166-175.
- Dickey, H., Watson, V., & Zangelidis, A. (2011), 'Job satisfaction and quit intentions of offshore workers in the UK north sea oil and gas industry', *Scottish Journal of Political Economy*, 607-633.
- Dickey, H., Watson, V., & Zangelidis, A. (2011), 'Job satisfaction and quit intentions of offshore workers in the UK north sea oil and gas industry', *Scottish Journal of Political Economy*, 58(5), 607-633.
- Donald, P. & Sanjay, K. (2004), 'Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and ^[11]Organizational Commitment', *Annual meeting of the Association of Public Policy and Management*, 03-15.
- Fairchild, S., Tobias, R., Corcoran, S., Djukic, M., Kovner, C. & Noguera, P. (2012), 'White and black teachers' job satisfaction: Does relational demography matter?', *Urban Education*, 47(1), 170-197.
- Gaan, N. (2011), 'A revisit on impact of job attitudes on employee turnover: An empirical study in Indian IT industry', *XIMB Journal of Management*, 8(2), 33-42.
- Gardner, S. & Quigley, N. (2010), 'Buying commitment: An evaluation of reward practices', *Journal of International Business and Economics*, 10(3), 99-104.
- Gaziel, H. (2001), 'Correlates of job satisfaction: A study of the two factor theory in an educational setting', *Journal of Psychology*, 120(6), 613-626.
- Green, J. (2000), *Job satisfaction of community college chairpersons*, unpublished thesis, Virginia Polytechnic and State University, Blacksburg, VA.
- Grissom, J. (2011), 'Can good principals keep teachers in disadvantaged schools? Linking principal effectiveness to teacher satisfaction and turnover in hard-to-staff environments', *Teachers College Record*, 113(11), 2552-2585.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971), "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959), *The motivation to work (2nd ed.)*, Oxford England: John Wiley.
- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS Tập 2*, NXB Hồng Đức, trang 24
- Honig-Haftel, S. & Martin, L. (1993), 'The Effectiveness of Reward Systems on Innovative Output: An Empirical Analysis', *Small Business Economics*, 5, 261-269.
- Ismail, A. (2007), 'Relationship between pay distribution system, distributive justice and work attitudes and behaviors within Malaysian institution of higher learning', *UNITAR E-Journal*, 3(1), 1-22.
- Jessen, T., J. (2015), 'Job satisfaction and social rewards in the social services', *Journal of Comparative Social Work*, 5(1), 1-18.
- Johnsrud, L., & Rosser, V., (2002), 'Faculty members morale and their intention to leave: A multilevel explanation', *Journal of higher education*, 73(4), 518- 542.
- Johnsrud, L., Heck, R. & Rosser, V. (2000), 'Morale matters: midlevel administrators and their intent to leave', *Journal of Higher Education*, 71(1), 34-59.
- Johnsrud, L.K. & Rosser, V.J. (1999), 'College and university mid-level administrators: explaining and improving their morale', *Review of Higher Education*, 22 (2), 121-41.
- Johnsrud, L.K., Heck, R.H. & Rosser, V.J. (2000), 'Morale matters: midlevel administrators and their intent to leave', *Journal of Higher Education*, 71 (1), 34-59.
- Katou, A. (2008), 'Measuring the impact of HRM on Organisational performance', *Journal of Industrial Engineering*

and Management, 1(2), 119-142.

- Khan, H. (2014), 'Impact of reward system on job satisfaction through organizational commitment: A study of private banks based in Islamabad Pakistan', *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 499-506.
- Lam, T., & Zhang, H. Q. (2003), 'Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214-229.
- Lawler & Porter (1967), 'The effect of performance on job satisfaction', *Industrial Relations*, 7(1), 20-28, doi:10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x
- Long, R., & Shields, J. (2010), 'From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms', *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145-1172.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000), 'Cross cultural evidence for the fundamental features of extraversion', *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 452-468.
- Luthens, K. (2000), 'Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance', *The Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
- Mahaney, R., & Lederer, A. (2006), 'The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success', *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Micheal, S. (2004), 'The Non-Financial Recognition- The Most Effective Rewards?', Institute for Employment Studies Research Network.
- Mohammed, I. (2013), 'The relationship between perceptions of fit and job satisfaction among administrative staff in a midwestern university', *Leadership Studies Ed.D. Dissertations*, 70 - 80.
- Mottaz, C.J. (1985), 'The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction', *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Özutku, H. (2012), 'The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry', *Business & Economics Research Journal*, 3(3), 29-48.
- Rahayu, M., Fahmi, R. & Hendy, T. (2019), 'The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government', *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79-89.
- Slattery, J., Selvarajan, T., Anderson, T. & Sardesai, R. (2010), 'Relationship between job characteristics and attitudes: A study of temporary employees', *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1539-1565.
- Sönmezer, M. & Eryaman, M. (2008), 'Comparative Analysis of Job Satisfaction Level of Public and Private School Teachers', *Journal of theory and practice in education*, 4(2), 189-212.
- Tausif, M. (2012), 'Relationship between intrinsic rewards and job satisfaction: a comparative study of public and private organization', *International journal of research in commerce, it & management*, 2(6).
- Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002), 'Relationships between accountability, job satisfaction, and trust', *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 307-323.
- Wang, D.Y., Yang, C., & Wang, Y. K. (2012), 'Comparing public and private employee job satisfaction and turnover', *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573.
- Werner, A. (2004), *Human resources management*, Cape Town, South Africa: Oxford University Press.
- Wolkwein, J.F. & Parmley, K. (2000), 'Comparing administrative satisfaction in public and private universities', *Research in Higher Education*, 41 (1), 95-116.