



## CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC TIỀN GIANG

Lê Nguyễn Đoàn Khôi<sup>1</sup> và Nguyễn Thị Ngọc Phương

<sup>1</sup> Phòng Quản lý Khoa học, Trường Đại học Cần Thơ

### Thông tin chung:

Ngày nhận: 24/06/2013

Ngày chấp nhận: 31/10/2013

### Title:

Factors impact to the job satisfaction of staffs at Tien Giang University

### Từ khóa:

Sự hài lòng, phân tích nhân tố, Đại học

### Keywords:

Satisfaction, factor analysis, University

### ABSTRACT

*This research aimed to identify the factors that impact the satisfaction among staff working at Tien Giang University. The research results indicated five groups of factors (variables) which had impacted on these staff's satisfaction namely: job characteristics, wage and financial rewards, staff relationship, job promotion opportunities, and working conditions. These five factor groups were measured by 24 observed variables. The factor analysis for impacts on working motivation aimed at realistically contributing to the human resource planning at the research sites and creating further satisfaction at work for the University's staff.*

### TÓM TẮT

*Nghiên cứu này nhằm xác định những nhân tố tác động đến sự thỏa mãn của nhân viên công tác tại Trường Đại học Tiền Giang. Kết quả nghiên cứu chỉ ra 5 nhóm nhân tố (biến) tác động đến sự hài lòng của nhân viên bao gồm: bản chất công việc; tiền lương thưởng và phụ cấp; quan hệ làm việc; cơ hội đào tạo và thăng tiến; điều kiện vật chất. Các nhóm nhân tố này được đo lường thông qua 24 biến quan sát. Việc phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc nhằm góp phần thiết thực cho việc hoạch định nhân lực tại đơn vị công tác và mang lại nhiều hơn sự hài lòng với công việc cho cán bộ trường đại học.*

## 1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Phát triển nguồn nhân lực là công việc quan trọng nhất trong chiến lược phát triển của các trường đại học, nhất là trong giai đoạn hội nhập hiện nay. Trong những năm gần đây, Trường Đại học Tiền Giang (ĐHTG) đã có bước phát triển nhảy vọt về kết quả và hiệu quả trong hoạt động. Trường cũng đã góp phần giải quyết những vấn đề bức xúc của xã hội đó là cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng, thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế ổn định chính trị - trật tự an toàn xã hội, gắn lợi ích nhà trường với lợi ích xã hội là một vấn đề có ý nghĩa rất lớn trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên, Trường ĐHTG đang đứng trước những thách thức to lớn với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt về

nguồn nhân lực của thị trường trong nước và quốc tế, đòi hỏi Ban giám hiệu nhà trường phải ra sức cải tiến tổ chức quản lý nhân sự cả về số lượng lẫn chất lượng. Sự hài lòng trong công việc sẽ tạo động lực làm việc cho nhân viên và góp phần vào việc nâng cao hiệu quả làm việc cũng như hoạt động (đào tạo và nghiên cứu) tại Trường ĐHTG. Việc nghiên cứu các nhân tố tác động tới sự hài lòng của nhân viên giúp nhà trường hoạch định được các chính sách duy trì và phát triển nhân viên tốt, làm cho nhân viên hài lòng hơn, có thể thu hút được người giỏi và hạn chế sự “chảy máu” chất xám của nhà trường.

Từ những lý do trên, việc đo lường sự thỏa mãn trong công việc của cán bộ viên chức (CBVC)

Trường ĐHTG thông qua các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc nhằm góp phần thiết thực cho việc hoạch định công tác quản lý nguồn nhân lực tại đơn vị công tác và mang lại nhiều hơn sự hài lòng với công việc cho CBVC là hết sức cần thiết và quan trọng để nghiên cứu.

## 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT, MÔ HÌNH, VÀ GIÁ THUYẾT NGHIÊN CỨU

### 2.1 Cơ sở lý thuyết

Vroom (1964) chỉ ra “thỏa mãn trong công việc là trạng thái mà người lao động có định hướng hiệu quả rõ ràng đối công việc trong tổ chức, thực sự cảm thấy thích thú đối với công việc”. Theo Locke (1976), thỏa mãn là thái độ - thể hiện bằng cảm nhận, niềm tin và theo Spector, 1997, thỏa mãn là thái độ yêu thích công việc nói chung và các khía cạnh công việc nói riêng. Bên cạnh đó, Kreitner và Kinicki (2007) định nghĩa “sự thỏa mãn công việc như là sự phản ứng về mặt tình cảm và cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau của công việc”.

Theo Smith, Kendal và Hulin (1969), mức độ thỏa mãn với các thành phần hay khía cạnh của công việc là thái độ ảnh hưởng và ghi nhận của nhân viên về các khía cạnh khác nhau trong công việc.

Luddy (2005) nhấn mạnh các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc bao gồm vị trí công việc, sự giám sát của cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, nội dung công việc, sự đãi ngộ và các phần thưởng gồm: thăng tiến, điều kiện vật chất của môi trường làm việc, cơ cấu của tổ chức.

Herzberg *et al.* (1959) cho rằng có 2 nhóm nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn trong công việc là nhóm nhân tố động viên và nhóm nhân tố duy trì. Các nhân tố động viên gồm thành tích, sự công nhận, công việc có tính thử thách, sự tiến bộ, trưởng thành trong công việc. Các nhân tố duy trì gồm chính sách công ty và cách quản trị của công ty, sự giám sát của cấp trên, lương bổng, các mối quan hệ giữa các cá nhân, điều kiện làm việc, đời sống cá nhân, sự đảm bảo cho công việc. Chỉ có những nhân tố động viên mới có thể mang lại sự thỏa mãn cho nhân viên và nếu không làm tốt các nhân tố duy trì sẽ gây bất mãn trong nhân viên.

Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974) có 5 đặc điểm cốt lõi: sự đa dạng kỹ năng, hiểu công việc, công việc có ý nghĩa, tính tự chủ trong công việc và thông tin phản hồi, những đặc điểm cốt lõi này tác động lên 3 trạng thái tâm lý: hiểu được ý nghĩa công việc, trách

nhiệm đối với kết quả công việc và nhận thức về kết quả công việc, từ trạng thái tâm lý này sẽ sinh ra các kết quả công việc.

Smith (1967) cho rằng có 5 yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc bao gồm: thỏa mãn với công việc, thỏa mãn với sự giám sát, thỏa mãn với tiền lương, thỏa mãn với cơ hội thăng tiến và thỏa mãn với đồng nghiệp.

Chỉ số mô tả công việc Job Descriptive Index (JDI) của Smith *et al.* (1969), sử dụng 5 nhân tố: đặc điểm công việc, cấp trên, tiền lương, cơ hội đào tạo - thăng tiến và đồng nghiệp. Giá trị và độ tin cậy của JDI được đánh giá rất cao trong cả thực tiễn lẫn lý thuyết (Price Mayer and Schoorman 1992-1997).

Bảng khảo sát mô tả công việc (Job Satisfaction Survey - JSS) của Spector (1997) và bảng câu hỏi thỏa mãn Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionair - MSQ) của Weiss *et al.* (1967) là 3 công cụ đặc trưng trong đo lường thỏa mãn công việc, trong đó JDI và MSQ là 2 công cụ được sử dụng rộng rãi cả trong thực tiễn và lý thuyết (Green, 2000).

Theo Smith *et al.* (1969), mức độ thỏa mãn công việc của một người thông qua cá nhân tố: đặc điểm công việc, cấp trên, tiền lương, cơ hội đào tạo - thăng tiến và đồng nghiệp.

Ở Việt Nam, Trần Kim Dung (2005) đã thực hiện nghiên cứu đo lường sự thỏa mãn trong công việc bằng cách sử dụng thang đo JDI và thuyết nhu cầu của Maslow (1943) kết quả có 2 nhân tố mới: phúc lợi và điều kiện làm việc.

Nhìn chung, đứng ở nhiều góc độ khác nhau có nhiều định nghĩa về sự thỏa mãn trong công việc và các nguyên nhân có thể dẫn đến sự thỏa mãn công việc. Theo tác giả, thỏa mãn trong công việc là sự đánh giá của người lao động đối với các vấn đề liên quan đến việc thực hiện công việc của họ.

### 2.2 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Căn cứ vào kết quả của các nghiên cứu trước đây về sự thỏa mãn trong công việc và tình hình thực tế tại Trường ĐHTG, nghiên cứu này lựa chọn các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc như sau: bản chất công việc, tiền lương thưởng và phụ cấp, quan hệ đồng nghiệp, sự quan tâm của lãnh đạo, cơ hội đào tạo và thăng tiến, môi trường và điều kiện làm việc và sự hài lòng là biến phụ thuộc chịu sự tác động của 6 biến độc lập là các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc trên của CBVC Trường ĐHTG, sự thay đổi của các

yếu tố này theo chiều hướng tốt hay xấu sẽ làm tăng hoặc giảm mức độ mãn trong công việc của CBVC nhà trường.

**2.3 Giả thuyết cho mô hình nghiên cứu**

Các giả thuyết cho mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên việc đánh giá các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc của CBVC tại Trường ĐHTG. Trong mô hình của nghiên cứu này, có 6 yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc của CBVC tại Trường ĐHTG gồm: bản chất công việc, tiền lương thưởng và phụ cấp, quan hệ đồng nghiệp, sự quan tâm của lãnh đạo, cơ hội đào tạo và thăng tiến, môi trường và điều kiện làm việc.

Giả thuyết cho mô hình nghiên cứu được đề

xuất như sau:

H1: Bản chất công việc có quan hệ dương với mức độ thỏa mãn trong công việc.

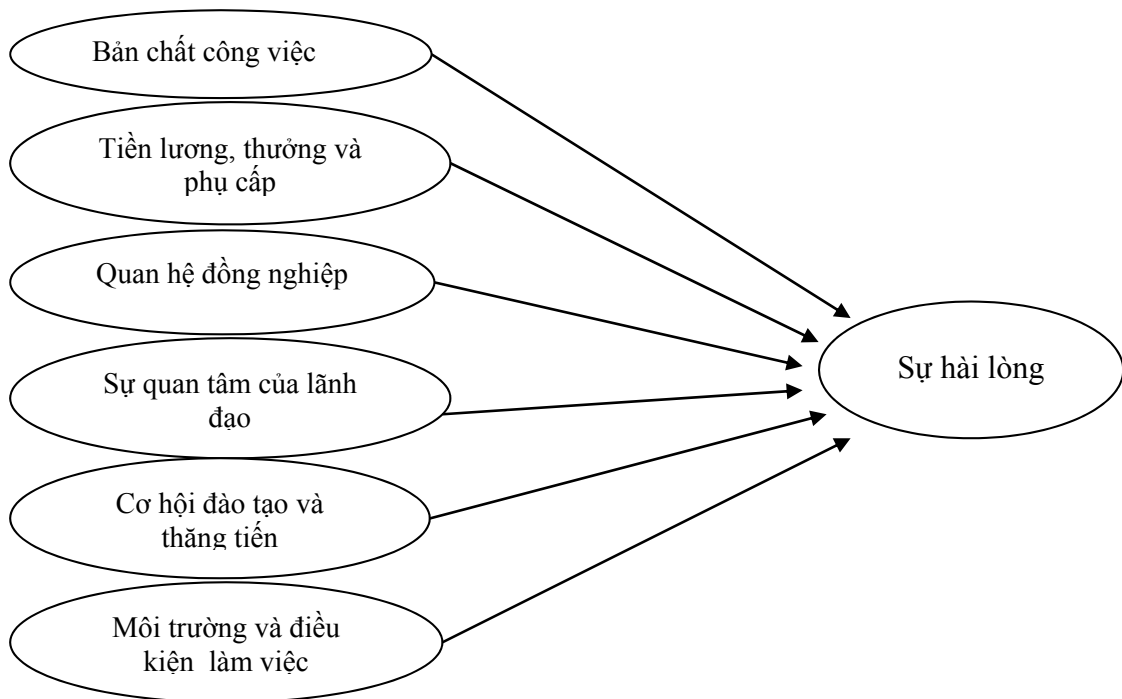
H2: Tiền lương, thưởng và phụ cấp tương quan cùng chiều với mức độ thỏa mãn trong công việc.

H3: Quan hệ với đồng nghiệp có quan hệ dương với mức độ thỏa mãn trong công việc.

H4: Sự quan tâm của lãnh đạo có quan hệ dương với mức độ thỏa mãn trong công việc.

H5: Cơ hội đào tạo và thăng tiến có quan hệ dương với mức độ thỏa mãn trong công việc.

H6: Môi trường và điều kiện làm việc có quan hệ dương với mức độ thỏa mãn trong công việc.



**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**

**3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

**3.1 Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Bước đầu tiên, phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng để tiến hành nghiên cứu sơ bộ, phỏng vấn một số CBVC là những đại diện được lựa chọn trong số CBVC của Trường. Các nhân tham gia phỏng vấn sẽ trả lời các câu hỏi trong bảng hỏi đã được thiết kế sẵn. Mẫu nghiên cứu sơ bộ có kích thước là 10 (n=10). Kết quả

nghiên cứu sơ bộ được dùng để hoàn chỉnh bảng câu hỏi nghiên cứu và mô hình nghiên cứu.

Phương pháp nghiên cứu định lượng được tiến hành để thu thập ý kiến của CBVC về mức độ hài lòng đối với công việc hiện tại. Để mẫu nghiên cứu được chọn mang tính đại diện cho tổng thể, đối tượng được chọn phỏng vấn theo nguyên tắc chọn mẫu ngẫu nhiên, lấy khoảng 1/3 số lượng CBVC đang công tác tại Trường. Tổng số người được chọn để khảo sát là 131 phân theo tỷ lệ 15 bộ phận trong toàn trường.

### 3.2 Thang đo

Đề tài áp dụng thang đo chất lượng dịch vụ SERQUAL, là thang đo đa hướng với 7 nhân tố và 27 biến quan sát để đánh giá sự hài lòng của CBVC về công việc đối với trường; độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's alpha (từ 0,6 trở lên là chấp nhận được) qua đó các biến không phù hợp sẽ bị loại nếu hệ số tương quan tổng biến (Corrected Item – Total correclation) nhỏ hơn 0,3; xác định lại các thành phần trong thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá. Điều kiện để áp dụng phân tích nhân tố là các biến có tương quan với nhau. Để xác định các biến có tương quan như thế nào, ta sử dụng kiểm định Barlett's để kiểm định giả thuyết:

- H<sub>0</sub>: các biến không có liên quan lẫn nhau.
- H<sub>1</sub>: có sự tương quan giữa các biến.

Chúng ta mong đợi bác bỏ giả thuyết H<sub>0</sub>, nghĩa là chấp nhận giả thiết H<sub>1</sub> các biến có liên quan với nhau. Điều này có được khi giá trị P sau khi kiểm định phải nhỏ hơn mức ý nghĩa xử lý α. Đồng thời, phân tích nhân tố được xem là thích hợp khi giá trị hệ KMO (Kaiser - Mayer - Olkin) trong khoảng từ 0,5 đến 1, khi đó các tương quan đủ lớn để có thể áp dụng phân tích nhân tố.

Sau khi rút được các nhân tố và lưu lại thành các biến mới, các biến này sẽ được thay cho tập hợp biến gốc để đưa vào phân tích hồi quy. Phương pháp phân tích hồi quy đa biến để ước lượng mức độ ảnh hưởng của các nhân tố động lực làm việc (biến độc lập) đến sự hài lòng của CBVC (biến phụ thuộc). Phương trình hồi quy có dạng:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$$

Trong đó:

Y: biến phụ thuộc (Mức độ hài lòng của CBVC)

Các biến độc lập:

- X<sub>1</sub>: Bản chất công việc
- X<sub>2</sub>: Tiền lương, thưởng và phụ cấp
- X<sub>3</sub>: Quan hệ với đồng nghiệp
- X<sub>4</sub>: Sự quan tâm của lãnh đạo
- X<sub>5</sub>: Cơ hội đào tạo và thăng tiến
- X<sub>6</sub>: Môi trường và điều kiện làm việc

Các thành phần tác động (biến độc lập) và yếu tố chịu ảnh hưởng (biến phụ thuộc) đều được đo lường bằng các biến quan sát, các biến quan sát này được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ.

## 4 KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

### 4.1 Một số thông tin cơ bản

**Bảng 1: Thông tin chung về mẫu số liệu phỏng vấn**

Chỉ tiêu	Đặc điểm	Số lượng (n=131)	Tỷ lệ (%)
Tuổi	Trung bình	38	
	Lớn nhất	54	
	Nhỏ nhất	22	
Kinh nghiệm	Số năm trung bình	5,7	
Giới tính	Nam	53	40,5
	Nữ	78	59,5
Trình độ học vấn	Trung cấp	4	3,1
	Cao đẳng	5	3,8
	Đại học	94	71,8
	Sau đại học	28	21,4

Nguồn: Số liệu phỏng vấn trực tiếp 2012

Qua quá trình phỏng vấn trực tiếp 131 CBVC Trường ĐHTG, cho thấy độ tuổi trung bình là 38, trình độ học vấn Đại học và sau đại học chiếm đa số. Điều này có thể hiểu việc nhận thức về mức độ thỏa mãn trong công việc rất rõ ràng, cụ thể.

### 4.2 Phân tích nhân tố

Số liệu trong Bảng 2 thể hiện với mỗi biến quan sát tại mỗi dòng hiển thị một trọng số, tiêu chuẩn đối với một trọng số lớn nhất là ≥ 0,5. Như vậy, 24 biến có trọng số lớn hơn 0,5 được tập hợp thành 5 nhân tố mới.

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy chỉ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) có giá trị là 0,854 (>0.5), tức là phân tích có ý nghĩa. Đồng thời, với mức giá trị eigenvalues là 1,021 (>1), 24 biến thành phần ban đầu được nhóm lại trong 5 nhân tố với tổng phương sai trích được là 65,22% (> 50%), tức là khả năng sử dụng 5 nhân tố này để giải thích cho 24 biến quan sát ban đầu là 65,224%. Kết quả có 5 nhân tố mới được rút ra thể hiện cụ thể ở Bảng 3.

**Bảng 2: Kết quả phân tích nhân tố**

<b>Biến</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Công việc cho phép T/C sử dụng tốt năng lực cá nhân	0,758				
Công việc rất thú vị	0,746				
Công việc có nhiều thách thức	0,705				
Công việc đang làm phù hợp với chuyên môn	0,641				
Thầy/Cô được trả lương cao		0,870			
Thầy/Cô có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ trường		0,818			
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc		0,734			
Đồng nghiệp của Thầy/Cô thoải mái và dễ chịu			0,788		
Thầy/Cô và các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt			0,729		
Những người mà Thầy/Cô làm việc rất thân thiện			0,749		
Những người mà Thầy/Cô làm việc thường giúp đỡ lẫn nhau			0,833		
Cấp trên hỏi ý kiến khi có vấn đề liên quan đến CV			0,686		
Thầy/Cô nhận được sự hỗ trợ của cấp trên			0,670		
Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hoà nhã			0,672		
Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt			0,533		
Trường bảo đảm tốt các điều kiện an toàn, bảo LD			0,602		
Trường thường xuyên đào tạo và huấn luyện				0,707	
Chính sách thăng tiến của trường công bằng				0,592	
Trường tạo cho Thầy/Cô nhiều cơ hội phát triển				0,628	
Thầy/Cô được đào tạo cho công việc và phát triển nghề nghiệp				0,746	
Thầy/Cô không bị áp lực công việc quá cao					0,674
Nơi làm việc rất vệ sinh, sạch sẽ và rộng rãi					0,699
Thầy/Cô không phải lo lắng mất việc làm					0,683
Công cụ phục vụ cho công tác thuộc loại tiên tiến trên thị trường					0,685
Eigenvalue	1,021				
Phần trăm phương sai của từng nhân tố	65,22%				
Hệ số KMO (kiểm định Bartlett's)	0,854				
Sig.	0,000				

Nguồn: Số liệu phỏng vấn trực tiếp 2012

**Bảng 3: Các nhóm nhân tố mới được rút ra**

Ký hiệu	Tên	Các biến thành phần
H1	Bản chất công việc	BCCV1: CV cho phép Thầy/Cô sử dụng tốt các năng lực cá nhân BCCV2: Công việc rất thú vị BCCV3: Công việc có nhiều thách thức BCCV4: Công việc đang làm phù hợp với chuyên môn
H2	Tiền lương, thưởng và phụ cấp	LUONG1: Thầy/Cô được trả lương cao LUONG2: Thầy/Cô có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ trường LUONG3: Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc
H3	Quan hệ làm việc	DNGH1: Đồng nghiệp của Thầy/Cô thoải mái và dễ chịu DNGH2: Thầy/Cô và các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt DNGH3: Những người mà Thầy/Cô làm việc rất thân thiện DNGH4: Những người mà Thầy/Cô làm việc giúp đỡ lẫn nhau LDAO1: Cấp trên hỏi ý kiến khi có vấn đề liên quan đến công việc LDAO2: Thầy/Cô nhận được sự hỗ trợ của cấp trên LDAO3: Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hoà nhã LDAO4: Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt DKIEN5: Trường bảo đảm tốt các điều kiện an toàn, bảo hộ lao động.
H4	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	COHOI2: Trường thường xuyên đào tạo và huấn luyện T/C trong CV COHOI3: Chính sách thăng tiến của trường công bằng COHOI4: Trường tạo cho Thầy/Cô nhiều cơ hội phát triển cá nhân COHOI5: Thầy/Cô được đào tạo cho CV và phát triển nghề nghiệp
H5	Điều kiện vật chất	DKIEN1: Thầy/Cô không bị áp lực công việc quá cao DKIEN2: Nơi làm việc rất vệ sinh, sạch sẽ và rộng rãi DKIEN3: Thầy/Cô không phải lo lắng mất việc làm DKIEN4: Công cụ phục vụ cho CV thuộc loại tiên tiến trên thị trường

**4.3 Phân tích hồi qui**

Phân tích hồi qui để xác định mức độ tác động của 5 nhân tố đến sự hài lòng của CBVC đến chất lượng dịch vụ của Trường ĐHTG hay là các biến độc lập có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc hay không.

Mô hình hồi qui có dạng như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1H_1 + \beta_2H_2 + \dots + \beta_iH_i + u_i$$

Trong đó:

Y: biến phụ thuộc (Mức độ hài lòng của CBVC)

$\beta_i$ : hệ số ước lượng

$H_i$ : biến độc lập: Bản chất công việc ( $H_1$ ), Tiền lương, thưởng và phụ cấp ( $H_2$ ), Quan hệ làm việc ( $H_3$ ), Cơ hội đào tạo và thăng tiến ( $H_4$ ), Điều kiện vật chất ( $H_5$ )

$u_i$ : sai số

Mô hình hồi qui được xây dựng từ một tập biến gồm 5 nhân tố: Bản chất công việc ( $H_1$ ), Tiền lương, thưởng và phụ cấp ( $H_2$ ), Quan hệ làm việc ( $H_3$ ), Cơ hội đào tạo và thăng tiến ( $H_4$ ), Điều kiện vật chất ( $H_5$ ) với thủ tục chọn biến là loại trừ dần để nhận ra các biến độc lập có khả năng dự đoán tốt cho biến phụ thuộc trong mô hình. Thủ tục chọn

biến với phương pháp loại trừ dần như sau: đầu tiên tất cả các biến đều ở trong mô hình và sau đó loại trừ chúng bằng tiêu chuẩn loại trừ là các biến có mức ý nghĩa quan sát  $Sig \leq 0,1$  sẽ được để lại trong mô hình (Bảng 4).

Số liệu trong Bảng 4 chỉ ra rằng các biến đưa vào mô hình đều có độ chấp nhận lớn hơn 0,0001 (Tolerance > 0,0001) và hệ số phóng đại phương sai nhỏ hơn 10 (VIF < 10) nên không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Tuy vậy, cần nói thêm rằng việc các nhân tố Bản chất công việc, Tiền lương, thưởng và phụ cấp, Cơ hội đào tạo và thăng tiến có sig > 0,05 có thể là do hiện tượng cộng tuyến các nhân tố này cung cấp cho mô hình những thông tin tương tự nhau, khó tách rời ảnh hưởng của từng biến đến biến phụ thuộc.

Lúc này phương trình hồi qui tuyến tính đa biến có thể viết như sau:

$$Hailong = 0,094 - 0,009.H1 + 0,007.H2 + 0,059.H3 + 0,036.H4 + 0,074.H5$$

Hệ số tương quan chung là  $R = 73,7\%$  và tất cả 05 nhân tố này giải thích được 54,4% ( $R^2 = 0,544$ ) sự thỏa mãn của CBVC.

Tóm lại, qua phân tích mô hình hồi qui, sự hài lòng có quan hệ dương với các thành phần chất

lượng phục vụ của nhà trường: quan hệ làm việc và điều kiện vật chất. Mỗi thành phần có mức độ tác động khác nhau đến sự hài lòng của CBVC. Đây là cơ sở đề xuất các giải pháp trong công tác quản trị

nguồn nhân lực Trường ĐHTG thành một trong những trường đại học đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng.

**Bảng 4: Kết quả mô hình hồi qui**

Nhân tố	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Các hệ số hồi qui chuẩn hóa	Giá trị t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai
(Hằng số)	0,094	0,367		0,257	0,797		
Bản chất công việc	-0,009	0,020	-0,028	-0,425	0,671	0,816	1,225
Tiền lương, thưởng và phụ cấp	0,007	0,020	0,023	0,341	0,733	0,825	1,212
Quan hệ làm việc	0,059	0,012	0,429	5,119	0,000	0,521	1,920
Cơ hội đào tạo và thăng tiến	0,036	0,024	0,126	1,507	0,134	0,480	2,081
Điều kiện vật chất	0,074	0,020	0,302	3,681	0,000	0,539	1,854

**5 GIẢI PHÁP VÀ ĐỀ XUẤT**

– **Phân công hợp lý công việc.** Vị trí làm việc là một động lực thúc đẩy nhân viên vận dụng được khả năng trí tuệ của họ vào công việc mà họ đang đảm nhiệm. Do đó, sau khi hoàn tất việc tuyển chọn nhân viên, Ban giám hiệu phải bố trí, phân công công việc thế nào cho phù hợp với nhân viên mới, góp phần phát huy những sở trường sẵn có của họ, đồng thời tạo nên sự thoải mái, yêu thích công việc được giao. Phải xem xét, đánh giá trình độ chuyên môn của CBVC, xem những người nào phù hợp với những công việc gì, từ đó bố trí đảm bảo “đúng người đúng việc”.

– **Hoàn thiện chính sách đãi ngộ, đánh giá và khen thưởng CBVC.** Lương là yếu tố có tầm quan trọng nhất tác động đến sự thỏa mãn trong công việc đồng thời cũng là yếu tố được CBVC đánh giá kém nhất trong số các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn. Do đó, nhà trường cần có những biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa mức độ thỏa mãn của người lao động đối với vấn đề tiền lương. Theo đánh giá chung của các trường đại học, mức lương hiện tại họ được nhận là rất thấp, chưa tương xứng với kết quả làm việc của họ và không đủ trang trải cho nhu cầu cuộc sống hàng ngày. Nhưng thưởng và phụ cấp thì nhà trường có thể căn cứ vào mặt bằng thưởng và phụ cấp chung ở khu vực và những trường trong khu vực để điều chỉnh mức lương hợp lý.

– **Nâng cao công tác đảm bảo chất lượng CBVC.** Tăng cường các chính sách thu hút người tài về làm công tác giảng dạy tại trường, cần có các chính sách cụ thể khuyến khích sinh viên xuất sắc ở lại làm công tác giảng dạy. Xây dựng quy trình

cụ thể việc huấn luyện về trình độ sư phạm cho đội ngũ cán bộ trẻ khi mới được tuyển dụng về trường, điểm yếu nhất của họ là trình độ sư phạm và kinh nghiệm đứng lớp, nhà trường cần đặt ra một quy trình cụ thể để giúp họ sớm tự tin trong công tác giảng dạy. Quy trình này bao gồm cả việc quy định rõ ràng các khóa đào tạo kỹ năng sư phạm nào cán bộ trẻ phải tham gia, thời gian tham gia và yêu cầu về kiểm tra đánh giá sau khi kết thúc khóa học. Tăng cường để CBVC đi thực tế tại các doanh nghiệp để nâng cao kinh nghiệm thực tế. Khuyến khích CBVC tham gia NCKH: bằng cách tăng cường kinh phí cho NCKH, lấy việc tham gia NCKH là một tiêu chí quan trọng trong đánh giá CBVC.

Hầu như không có cách duy nhất nào để đánh giá thành tích công tác. Tuy nhiên, tác giả có một số đề xuất:

– Đối với Bộ Giáo dục và Đào tạo, cần đẩy mạnh hơn nữa công tác phát triển nguồn nhân lực của giáo dục đại học, tăng tỷ lệ chi ngân sách cho công tác này. Đồng thời, cần xem xét điều chỉnh chính sách tiền lương trong mối tương quan giữa ngành giáo dục và các ngành khác, nhất là tạo điều kiện giúp nâng cao đời sống của giảng viên.

– Đối với Trường ĐHTG, lãnh đạo nhà trường cần nghiên cứu, hoàn chỉnh các quy chế quản lý CBVC; không ngừng mở rộng hoạt động liên kết, giao lưu về học thuật cũng như chuyên môn nhằm tạo điều kiện cho đội ngũ CBVC nâng cao năng lực thực hành nghề nghiệp.

– Đối với CBVC của Trường, cần nhận thức đúng và đủ về vai trò, vị trí, trách nhiệm của mình, chủ động phấn đấu và rèn luyện để đáp ứng và

thích nghi được với yêu cầu nhiệm vụ năng động của nhà trường.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
2. Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work (Second Edition) New York: John Wiley and Sons.
3. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống kê, Hà Nội.
4. Kramar R., McGraw. P & Schuler.R (1998), *Human Resource Management in Australia*, Longman.
5. Kreitner, R & Kinicki, A (2007), *Organisational Behavior*. McGraw-Hill, Irwin
6. Lại Quỳnh Chi (2010), "*Giải pháp phát triển nguồn nhân lực Trường Đại học Bách khoa Hà Nội*". Luận văn thạc sỹ kinh tế.
7. Luddy, N. (2005). Job satisfaction amongst employees at a Public health institution in the Western Cape.
8. Nguyễn Khắc Hoàn (2010) “*Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên*”, Tạp chí khoa học của Đại học Huế số 60.
9. Phan Thị Minh Lý (2011) “*Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc của nhân viên trong các ngân hàng thương mại trên địa bàn Thừa Thiên – Huế*”, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng – số 3.
10. Smith, P.C., L.M. Kendall, and C.L. Hulin (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally
11. Spector, P.E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
12. Tim Hannagan, *Mastering Strategic Management*, Palgrave Master Series, England.
13. Trịnh Ngọc Thạch (2007), *Khảo sát và đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ khoa học của Đại học Quốc gia Hà Nội*.
14. Unpublished Masters treatise. University of the Western Cape, Cape Town, Western Cape.
15. Vroom, V.H. (1964). Work and motivation, John Wiley and Sons, New York, p.99.