



Original Article

The role of pay satisfaction in organizational commitment,  
job satisfaction and turnover intention:  
A case study of Hanoi's grassroots health line

Nguyen Danh Nam\*

*East Asia University of Technology*

*Trinh Van Bo Road, Nam Tu Liem District, Hanoi, Vietnam*

Received: August 17, 2023

Revised: September 21, 2023; Accepted: February 25, 2024

**Abstract:** The study aims to explore the impact of pay satisfaction on organizational commitment, job satisfaction and turnover intention of Hanoi's grassroots healthcare workers. Data was collected from 462 healthcare workers and the PLS-SEM model was used to test the theoretical model. Research results show that organizational commitment and job satisfaction are positively impacted by dimensions of pay satisfaction. The findings also indicate that turnover intention is governed solely by benefits. In addition, organizational commitment and job satisfaction play a role in reducing the turnover intention of grassroots healthcare workers. These findings are useful for grassroots health line managers in developing countries such as Vietnam to improve turnover intention, and enhance job satisfaction, and organizational commitment by carrying out dimensions of pay satisfaction.

**Keywords:** Pay satisfaction, organizational commitment, job satisfaction, turnover intention.

\* Corresponding author

E-mail address: [ndnam.dr.90@gmail.com](mailto:ndnam.dr.90@gmail.com)

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.244>

Copyright © 2024 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

# Vai trò của sự hài lòng tiền lương đối với gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc: Nghiên cứu trường hợp tuyển y tế cơ sở của Hà Nội

Nguyễn Danh Nam\*

Trường Đại học Công nghệ Đông Á  
Đường Trịnh Văn Bô, Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 17 tháng 8 năm 2023

Chỉnh sửa ngày 21 tháng 9 năm 2023; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 2 năm 2024

**Tóm tắt:** Nghiên cứu nhằm mục đích khám phá tác động của sự hài lòng tiền lương đến sự gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của đội ngũ nhân viên y tế tuyển cơ sở của thành phố Hà Nội. Dữ liệu được thu thập từ 462 nhân viên y tế và mô hình PLS-SEM được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc chịu tác động tích cực bởi các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương. Phát hiện cũng chỉ ra ý định nghỉ việc chỉ chịu sự chi phối bởi phúc lợi. Ngoài ra, gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc cũng có vai trò làm giảm ý định nghỉ việc của đội ngũ nhân viên y tế tuyển cơ sở. Những phát hiện này rất hữu ích cho các nhà quản lý tuyển y tế cơ sở ở các quốc gia đang phát triển như Việt Nam nhằm góp phần cải thiện ý định nghỉ việc, nâng cao sự hài lòng công việc, sự gắn kết tổ chức thông qua việc đáp ứng các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương.

**Từ khoá:** Sự hài lòng tiền lương, gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc, ý định nghỉ việc.

## 1. Đặt vấn đề

Tiền lương là nguồn thu nhập quan trọng của người lao động và họ có thể thoả mãn những mong muốn của bản thân dựa vào khoản tiền đó. DeConinck và Stilwell (2004) lưu ý rằng các chiến lược khen thưởng của một tổ chức đóng vai trò quan trọng trong lợi thế cạnh tranh, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hài lòng nhân viên, sự gắn kết tổ chức và ý định nghỉ việc đối với tiền lương của người lao động.

Theo Duffeld và cộng sự (2014), tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên y tế cao dẫn đến một số tác động tiêu cực, chẳng hạn như giảm mức độ phục vụ bệnh nhân, chất lượng chăm sóc sức khỏe kém, giảm sự an toàn của bệnh nhân... có thể dẫn đến những kết quả bất lợi cho bệnh nhân. Hơn nữa, các nhân viên còn lại cũng có thể chịu tác động tiêu cực bởi thời gian làm việc dài hơn, khối lượng công việc nặng hơn và căng thẳng

trong công việc nhiều hơn, dẫn đến tình trạng quá mệt mỏi và tăng ý định nghỉ việc.

Hệ thống chăm sóc sức khỏe y tế với đặc thù được tạo thành từ các lực lượng lao động khác nhau (bác sĩ, y tá, điều dưỡng) và liên quan trực tiếp đến tính mạng, sức khỏe của con người, vì vậy việc thu hút và giữ chân đội ngũ nhân viên y tế có chuyên môn tốt giữ vai trò quan trọng trong nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc sức khỏe của quốc gia. Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế thị trường, sự phát triển nhanh chóng của các khu vực đô thị và các hệ thống y tế ngoài công lập ở Hà Nội đã tạo ra những điều kiện khác biệt về môi trường làm việc cũng như thu nhập cho nhân viên y tế giữa cơ sở khám chữa bệnh công lập và ngoài công lập, dẫn đến nguy cơ thiếu hụt lực lượng y tế cơ sở trong tương lai gần. Các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào lĩnh vực sản xuất hoặc dịch vụ ngân hàng (Huynh & Luu, 2018).

\* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: ndnam.dr.90@gmail.com

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.244>

Bản quyền © 2024 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

Mục đích của nghiên cứu này nhằm khám phá bản chất mối quan hệ giữa các khía cạnh khác nhau của sự hài lòng tiền lương đối với sự hài lòng công việc, sự gắn kết tổ chức và ý định nghỉ việc của đội ngũ nhân viên y tế đang làm việc ở tuyến cơ sở của thành phố Hà Nội. Tính độc đáo và giá trị của nghiên cứu này thể hiện ở việc sử dụng một yếu tố đa chiều để đo lường 3 biến kết quả và những ý nghĩa của nó đối với một nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, đặc biệt trong một lĩnh vực có rất ít nghiên cứu về sự hài lòng tiền lương.

## 2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Sự hài lòng tiền lương

Sự hài lòng tiền lương là cảm xúc tích cực xuất hiện khi nhân viên nhận được số tiền lương cuối cùng đúng như những gì họ mong chờ. Sự hài lòng tiền lương được đo lường theo 2 hướng: đơn hướng là cảm nhận chung của nhân viên về tiền lương và đa hướng là cảm nhận của nhân viên đối với các khía cạnh khác nhau của tiền lương (Vandenberghe & Tremblay, 2008).

Có 4 khía cạnh của sự hài lòng tiền lương gồm mức lương, tăng lương, phúc lợi và cơ chế lương được lựa chọn sử dụng trong nghiên cứu này bởi chúng đã được các học giả trên thế giới chấp nhận (Heneman & Schwab, 1985), đồng thời phù hợp với điều kiện Việt Nam (Tran & Nguyen, 2012). Cụ thể: (i) Mức lương: số tiền trực tiếp mà nhân viên nhận được; (ii) Mức tăng lương: sự thay đổi giữa các mức lương khác nhau hoặc quá trình tăng lương từ thấp tới cao; (iii) Phúc lợi: số tiền gián tiếp chi trả cho nhân viên; (iv) Cơ chế lương: liên quan đến cấp bậc và vị trí làm việc để đưa ra các mức lương khác nhau.

### 2.2. Sự gắn kết tổ chức

Gự gắn kết tổ chức thể hiện sự tự nguyện của nhân viên sẵn sàng cống hiến hết khả năng và có lòng trung thành tuyệt đối với tổ chức (Kanter, 1968). Theo Allen và Meyer (1990), sự gắn kết tổ chức là một cấu trúc đa hướng và được cấu thành bởi 3 thành phần: gắn kết tình cảm, gắn kết duy trì và gắn kết đạo đức.

Một số nghiên cứu đã xem xét sự gắn kết tổ chức như một cấu trúc đơn hướng biểu thị trạng thái tâm lý tổng thể từ phía nhân viên đối với tổ chức (Nguyen & Uong, 2022). Phát hiện này là

hoàn toàn phù hợp với mục đích của nghiên cứu này khi không khám phá các khía cạnh của sự gắn kết tổ chức.

### 2.3. Sự hài lòng công việc

Theo Skalli và cộng sự (2008), sự hài lòng công việc được tiếp cận theo 2 hướng: sự hài lòng công việc tổng thể - cảm xúc chung nhất của nhân viên về công việc và sự hài lòng công việc theo các khía cạnh - cảm xúc của nhân viên đối với từng khía cạnh khác nhau xuất hiện trong quá trình làm việc (Nguyen & Uong, 2022).

DeConinck và Stilwell (2004) nhận định việc đánh giá sự hài lòng công việc theo các khía cạnh đem lại nhiều lợi thế hơn cho nhà quản lý, tuy nhiên Slatten (2008) lại nhấn mạnh mức độ quan trọng khi sử dụng sự hài lòng công việc tổng thể để đánh giá sự hài lòng của nhân viên và đây là phát hiện phù hợp với mục đích của nghiên cứu này.

### 2.4. Ý định nghỉ việc

Ý định nghỉ việc là thuật ngữ mô tả quá trình nhân viên cân nhắc cẩn thận để sẵn sàng rời khỏi tổ chức và đó là dấu hiệu cảnh báo cho hành vi nghỉ việc thực sự (Vandenberg & Nelson, 1999). Ý định nghỉ việc là ý thức của nhân viên một cách tự nguyện về việc thay đổi từ môi trường làm việc hiện tại sang môi trường làm việc mới (Nguyen, 2020). Như vậy, ý định nghỉ việc là dự kiến đã được chuẩn bị từ trước của nhân viên về việc thay đổi công việc hoặc chấm dứt vai trò thành viên của tổ chức.

### 2.5. Mối quan hệ giữa sự hài lòng tiền lương và sự gắn kết tổ chức

Rizqi và Ridwan (2015) đã chỉ ra tất cả các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương có tác động tích cực đến sự gắn kết tình cảm. Ngoài ra, Luna-Arocas và cộng sự (2020) cũng tìm thấy sự gắn kết tổ chức được giải thích bởi sự hài lòng tiền lương. Bên cạnh đó, Su'un và cộng sự (2023) chỉ ra sự hài lòng tiền lương đóng vai trò quan trọng trong sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Do đó, nhóm giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

*H1.1: Mức lương có ảnh hưởng tích cực tới gắn kết tổ chức.*

*H1.2: Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực tới gắn kết tổ chức.*

H1.3: Tăng lương có ảnh hưởng tích cực tới gắn kết tổ chức.

H1.4: Cơ chế lương có ảnh hưởng tích cực tới gắn kết tổ chức.

## 2.6. Mối quan hệ giữa sự hài lòng tiền lương và sự hài lòng công việc

Các nghiên cứu đã chứng minh sự tồn tại mối quan hệ chặt chẽ giữa sự hài lòng tiền lương với sự hài lòng công việc (Singh & Loncar, 2010). Serreqi (2020) kết luận rằng 4 khía cạnh của sự hài lòng tiền lương đều có tác động trực tiếp và tích cực tới sự hài lòng công việc. Do đó, nhóm giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H2.1: Mức lương có ảnh hưởng tích cực tới sự hài lòng công việc.

H2.2: Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực tới sự hài lòng công việc.

H2.3: Tăng lương có ảnh hưởng tích cực tới sự hài lòng công việc.

H2.4: Cơ chế lương có ảnh hưởng tích cực tới sự hài lòng công việc.

## 2.7. Mối quan hệ giữa sự hài lòng tiền lương và ý định nghỉ việc

Memon và cộng sự (2017) cho thấy 4 khía cạnh của sự hài lòng tiền lương đều có tác động trực tiếp nhưng tiêu cực đến ý định nghỉ việc.

Ngoài ra, tăng lương có tác động tiêu cực mạnh nhất tới ý định nghỉ việc (Hu, 2022) và sự hài lòng tiền lương là nguyên nhân chính dẫn đến giảm ý định nghỉ việc. Do đó, nhóm giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H3.1: Mức lương có ảnh hưởng ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

H3.2: Phúc lợi có ảnh hưởng ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

H3.3: Tăng lương có ảnh hưởng ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

H3.4: Cơ chế lương có ảnh hưởng ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

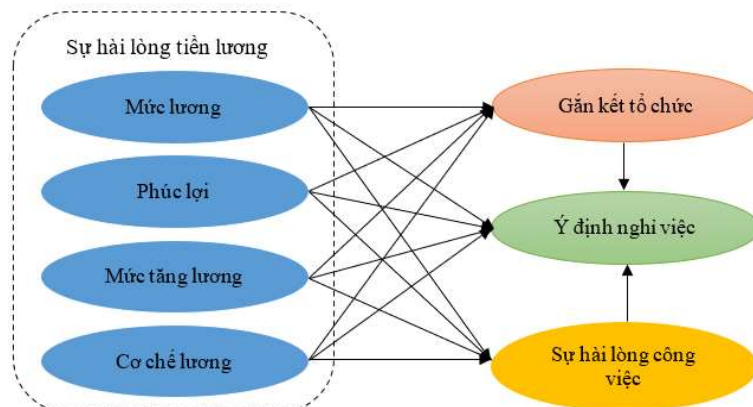
## 2.8. Mối quan hệ giữa sự gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc

Tnay và cộng sự (2013) chỉ ra sự gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc là hai yếu tố cốt lõi có tác động trực tiếp nhưng ngược chiều đến ý định nghỉ việc. Phát hiện này cũng được làm sáng tỏ trong nghiên cứu của Faridah và cộng sự (2022). Từ đó, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H4: Gắn kết tổ chức có ảnh hưởng ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

H5: Sự hài lòng công việc có ảnh hưởng ngược chiều tới ý định nghỉ việc.

Từ các giả thuyết trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1. Xây dựng thang đo

Thang đo sự hài lòng tiền lương kế thừa từ Heneman và Swchab (1985) bao gồm 18 biến quan sát; Thang đo gắn kết tổ chức kế thừa từ

Meyer và cộng sự (1993) với 6 biến quan sát; Thang đo sự hài lòng công việc kế thừa từ Brayfield và Rothe (1951) gồm 5 biến quan sát; Thang đo ý định nghỉ việc kế thừa từ Vandenberghe và Tremblay (2008) gồm 8 biến quan sát.

Để thang đo sơ bộ gần với thực tế, tác giả đã tổ chức thảo luận nhóm với 05 cán bộ quản lý các trung tâm y tế và 10 trạm trưởng các trạm y tế thuộc Sở Y tế Thành phố Hà Nội để tiếp thu ý kiến đóng góp về các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất, bổ sung hoặc loại bỏ một số biến quan sát của thang đo sơ bộ để phù hợp với lĩnh vực y tế, đồng thời chỉnh sửa một số từ ngữ cho dễ hiểu và đáp ứng với trình độ của người tham gia phỏng vấn. Ngoài ra, tác giả còn phỏng vấn chuyên sâu với 05 chuyên gia trong lĩnh vực y tế, quản trị nguồn nhân lực để tìm hiểu kỹ hơn về nội dung các yếu tố, mối quan hệ giữa chúng trong mô hình nghiên cứu đề xuất và xử lý các vấn đề xảy ra xung quanh quá trình thảo luận nhóm. Cuộc thảo luận và phỏng vấn diễn ra trong tháng 07/2022 và ghi âm bằng công cụ Nvivo 11. Sau đó, dữ liệu được tiến hành phân loại, phân tích và tổng hợp.

Kết quả cho thấy tất cả các thành viên tham gia đều nhất trí với các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất và đưa ra một số góp ý cho thang đo sơ bộ. Trong đó, thang đo sự hài lòng tiền lương được xem xét là phù hợp và được giữ nguyên trạng. Thang đo sự gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc cần bổ sung các biến quan sát để thang đo cụ thể hơn, nêu bật được nội dung cần truyền tải. Thang đo ý định nghỉ việc cần loại bỏ 2 biến quan sát do không nhận được sự lựa chọn từ các thành viên vì không phù hợp với môi trường làm việc tại Việt Nam.

### 3.2. Phương pháp thu thập mẫu và xử lý dữ liệu

Thang đo chính thức trong nghiên cứu này được đánh giá bằng thang Likert 5 mức độ (từ mức 1 là rất không đồng ý cho tới mức 5 là

rất đồng ý). Kích cỡ mẫu được tuân thủ theo tỷ lệ 5 mẫu/biến quan sát là tối thiểu và 10 mẫu/biến quan sát là tốt nhất (Hair và cộng sự, 2010). Trong nghiên cứu này, thang đo chính thức có tổng số 40 biến quan sát nên số mẫu cần sử dụng là 400 và tác giả đã tăng 20% cỡ mẫu để tránh trường hợp số phiếu thu hồi thấp.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu phân tầng đối với các nhân viên y tế làm việc tại các trung tâm y tế huyện và 03 trạm y tế xã của các huyện ngoại thành Hà Nội. Do đó, số phiếu phát ra cho mỗi huyện là 48 phiếu, tương ứng với 12 phiếu/trung tâm y tế huyện và 12 phiếu/trạm y tế xã. Phiếu khảo sát được phát thông qua hình thức trực tiếp và gửi thư điện tử cho các nhân viên y tế trong khoảng thời gian từ tháng 8/2022 tới tháng 9/2022. Tổng số phiếu thu về là 462 phiếu với tỷ lệ hồi đáp là 96,25%. Dữ liệu thu về được xử lý bằng phần mềm Smart PLS 4.0 để đánh giá giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và mô hình cấu trúc.

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Mô hình đo lường

Sau lần xoay ma trận thứ nhất, 4 biến quan sát CCL1, CCL2, GK4 và YDNV5 bị loại khỏi các thang đo “Cơ chế lương”, “Gắn kết tổ chức” và “Ý định nghỉ việc” vì không đảm bảo tính hội tụ với hệ số tải ngoài dưới ngưỡng 0,7 (Hair và cộng sự, 2019). Ở lần xoay thứ 2, 36 nhân tố được rút trích với hệ số tải ngoài đảm bảo trong ngưỡng lớn hơn 0,7. Do đó, các biến quan sát đạt độ tin cậy.

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt

Thang đo	AVE	Cronbach's $\alpha$	CR	1	2	3	4	5	6
1	0,679	0,842	0,894						
2	0,697	0,854	0,902	0,785					
3	0,710	0,863	0,907	0,835	0,845				
4	0,659	0,825	0,885	0,662	0,761	0,728			
5	0,635	0,904	0,924	0,621	0,758	0,743	0,722		
6	0,678	0,932	0,944	0,771	0,806	0,812	0,758	0,736	
7	0,850	0,943	0,945	0,125	0,095	0,153	0,065	0,051	0,076

*Ghi chú:* 1 = Mức lương, 2 = Phúc lợi, 3 = Mức tăng lương, 4 = Cơ chế lương, 5 = Gắn kết tổ chức, 6 = Sự hài lòng công việc, 7 = Ý định nghỉ việc.

Nguồn: Kết quả xử lý từ PLS-SEM.

Kết quả phân tích ở Bảng 1 tiết lộ các thang đo của mô hình nghiên cứu đạt độ tin cậy nhất quán nội bộ với giá trị Cronbach's Alpha > 0,6. Ngoài ra, giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) > 0,7 và giá trị phương sai trung bình (AVE) > 0,5. Do đó, các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ (Hair và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, kết quả phân tích nhận thấy tỷ lệ HTMT < 1,0 (Garson, 2016). Như vậy, các thang đo đạt giá trị phân biệt.

#### 4.2. Mô hình cấu trúc

Bảng 2 thể hiện kết quả phân tích mô hình cấu trúc. Kết quả phân tích cho thấy 3 đường dẫn: mức lương  $\rightarrow$  ý định nghỉ việc ( $\beta = 0,114$ ;  $p = 0,251 > 0,05$ ;  $t = 1,034 < 1,96$ ), mức tăng lương  $\rightarrow$  ý định nghỉ việc ( $\beta = 0,280$ ;  $p = 0,302 > 0,05$ ;  $t = 1,021 < 1,96$  và cơ chế lương  $\rightarrow$  ý định nghỉ việc ( $\beta = 0,000$ ;  $p = 0,137 > 0,05$ ;  $t = 1,291 < 1,96$ ) là không có ý nghĩa. Như vậy, 3 giả thuyết H3.1, H3.3 và H3.4 bị bác bỏ.

Hơn nữa,  $R^2$  hiệu chỉnh cho sự gắn kết tổ chức được giải thích bởi các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương là 0,535, chứng tỏ các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương có thể giải thích 53,5% sự biến thiên của sự gắn kết tổ chức và 46,5% còn lại được giải thích bởi phần dư gồm các biến độc lập ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Tiếp

theo,  $R^2$  hiệu chỉnh cho sự hài lòng công việc được giải thích bởi các khía cạnh sự hài lòng tiền lương là 0,655, chứng tỏ các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương có thể giải thích 65,5% sự biến thiên của sự hài lòng công việc và 34,5% còn lại được giải thích bởi phần dư gồm các biến độc lập ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Cuối cùng,  $R^2$  hiệu chỉnh cho ý định nghỉ việc được giải thích bởi các khía cạnh sự hài lòng tiền lương, gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc là 0,624, chứng tỏ các khía cạnh của sự hài lòng tiền lương, gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc có thể giải thích 62,4% sự biến thiên của ý định nghỉ việc và 37,6% còn lại được giải thích bởi phần dư gồm các biến độc lập ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên. Ngoài ra, giá trị của  $Q^2$  phải cao hơn 0. Do đó, những phát hiện của nghiên cứu này đều nằm trong mức ý nghĩa và đạt được mức độ phù hợp dự đoán của mô hình nghiên cứu. Mặt khác, Cohen (2013) cho rằng các giá trị  $f^2$  là 0,02, 0,15 và 0,35 cho thấy tác động nhỏ, trung bình và lớn, và nghiên cứu này đã tìm thấy các giá trị  $f^2$  trong phạm vi được đề xuất. Ngoài ra, Henseler và cộng sự (2009) đề xuất rằng các giá trị của VIF không được vượt quá ngưỡng 10 và nghiên cứu này đã tìm thấy các giá trị VIF nằm trong phạm vi được đề xuất, cho thấy không có vấn đề về đa cộng tuyến trong dữ liệu (Bảng 3).

Bảng 2: Kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	$\beta$	Thống kê t	Giá trị p	Kết luận
H1.1	0,056	2,353	0,001**	Chấp nhận
H1.2	0,293	2,240	0,009**	
H1.3	0,232	2,025	0,012*	
H1.4	0,249	2,728	0,030*	
H2.1	0,249	2,134	0,021*	
H2.2	0,274	2,193	0,000***	
H2.3	0,221	2,368	0,009**	
H2.4	0,192	2,109	0,029*	
H3.2	-0,153	2,902	0,003**	
H4	-0,128	3,289	0,001**	
H5	-0,042	2,178	0,000***	Bác bỏ
H3.1	0,114	1,034	0,251	
H3.3	0,280	1,021	0,302	
H3.4	0,000	1,291	0,137	

Ghi chú: \* mức ý nghĩa < 0,05; \*\* mức ý nghĩa < 0,01; \*\*\* mức ý nghĩa < 0,001.

Nguồn: Kết quả xử lý từ PLS-SEM.

Bảng 3: Kết quả phân tích dự báo và mức độ ảnh hưởng

Cấu trúc	$R^2$	$R^2$ hiệu chỉnh	VIF	$Q^2$	$f^2$
Gắn kết tổ chức	0,546	0,535	1,783	0,272	0,204
Sự hài lòng công việc	0,667	0,655	1,783	0,325	0,222
Ý định nghỉ việc	0,630	0,624	2,108	0,267	0,342

Nguồn: Kết quả phân tích từ PLS-SEM.

### 4.3. Thảo luận

Sự hài lòng tiền lương ảnh hưởng đến trạng thái tâm lý của nhân viên. Hầu hết các nghiên cứu liên quan đến sự hài lòng tiền lương được thực hiện với các tổ chức không phải trong ngành y tế, đặc biệt rất ít nghiên cứu thực nghiệm tại các đơn vị y tế tuyến cơ sở. Các kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng tiền lương của nhân viên được coi như một chiến lược để tăng sự hài lòng công việc, sự gắn kết tổ chức và giảm ý định nghỉ việc. Trong đó, phúc lợi được xác định là biến số quan trọng nhất của sự hài lòng tiền lương ảnh hưởng đến sự gắn kết tổ chức. Đó là vì nhân viên càng hài lòng thì họ càng có những cảm xúc tích cực về tổ chức và họ bắt đầu gắn kết với tổ chức, hài lòng với công việc và không xuất hiện ý định nghỉ việc. Hiện nay, khái niệm về công việc trọn đời gần như đã biến mất, phúc lợi có thể là một cách tốt để khuyến khích sự gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc và tỷ lệ nghỉ việc. Vì vậy, một chính sách phúc lợi hấp dẫn sẽ là một lựa chọn tốt để nhân viên có thể lựa chọn những phúc lợi mà họ mong muốn.

Quan trọng hơn, khi nhân viên không có sự hài lòng tiền lương, họ có nhiều khả năng rời bỏ công việc. Hoppock (1935) nói rằng sự không hài lòng tiền lương là yếu tố quan trọng nhất trong vấn đề nghỉ việc tự nguyện, trong khi Currall và cộng sự (2005) nhận thấy rằng một hệ thống trả lương công bằng và mức tăng lương là quan trọng nhất đối với sự hài lòng tiền lương, có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc của nhân viên, nhưng kết quả của nghiên cứu này đã không tìm thấy tác động của mức lương, mức tăng lương và cơ chế lương đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Lý do tại sao kỳ vọng không được hỗ trợ là vì các vấn đề được khám phá (mức lương, mức tăng lương và cơ chế lương) đã được đội ngũ nhân viên y tế nhận thức sâu sắc ngay từ khi mới bắt đầu làm việc trong khu vực công là thấp hơn so với khu vực tư nhân. Điều họ quan tâm nhất không phải là tiền lương khi quyết định tiếp tục làm việc, mà là những phúc lợi họ nhận được ở hiện tại và trong tương lai, chẳng hạn như lương hưu. Ngoài ra, theo quan điểm truyền thống của người Việt Nam thì “sức khỏe quý hơn vàng bạc”, do đó khi một nhân viên làm việc tại cơ sở y tế công lập thì bản thân họ và thậm chí là gia đình họ sẽ nhận được những lợi ích tốt nhất về chăm sóc sức khỏe. Chính vì vậy, ngay cả khi

không có mức lương cao thì ý định nghỉ việc vẫn không có xu hướng tăng đáng kể.

Hơn nữa, nghiên cứu mô tả ý định nghỉ việc được giải thích bởi gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc. Phát hiện này phù hợp với kết luận trong các nghiên cứu trước của Faridah và cộng sự (2022). Những kết quả này là hợp lý vì khi nhân viên có sự gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc, đó chính là các yếu tố dự báo đáng kể làm giảm ý định nghỉ việc của họ. Bên cạnh đó, Gebregziabher và cộng sự (2020) lưu ý rằng cải thiện sự gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc tại các cơ sở y tế ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc.

### 5. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này cung cấp một số đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này đưa ra sự xác nhận về những phát hiện trước đó rằng có tác động trực tiếp của sự hài lòng tiền lương đối với sự gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Sự khác biệt nổi bật của nghiên cứu này là đã không tìm thấy sự liên quan giữa 3 khía cạnh gồm mức lương, mức tăng lương và cơ chế lương đối với ý định nghỉ việc của nhân viên y tế. Phát hiện này đóng góp vào quá trình xây dựng lý thuyết về chủ đề nghỉ việc, sự hài lòng công việc, gắn kết và sự hài lòng tiền lương, đặc biệt là ở Việt Nam.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu này có thể được vận dụng trong thực tế của các đơn vị để giảm ý định nghỉ việc, nâng cao sự hài lòng công việc và gắn kết tổ chức của nhân viên. Công việc có thể được thiết kế để trở nên vui vẻ và thú vị cũng như môi trường và mối quan hệ giữa các nhân viên có thể mang lại sự tích cực. Quan trọng hơn, các cơ sở y tế nên tập trung đến chính sách phúc lợi bằng cách chăm lo đời sống tinh thần nhiều hơn cho nhân viên và gia đình của họ thông qua các chuyến du lịch nghỉ dưỡng, các chương trình chăm sóc sức khỏe miễn phí định kỳ 6 tháng 1 lần cho nhân viên và gia đình họ...

Bên cạnh đó, các cơ sở y tế cũng nên đề xuất với Chính phủ và các cơ quan có thẩm quyền chú ý nhiều hơn đến cách thức phân phối tiền lương. Chính sách tiền lương cần được đánh giá thường xuyên bằng cách đảm bảo rằng mức lương phù hợp với công việc, việc tăng lương được thực hiện hợp lý và phân phối công bằng. Nó không chỉ liên quan đến vấn đề tài chính mà còn liên

quan đến việc phân phối lợi ích. Một hệ thống trả lương tốt và sự hài lòng khi trả lương sẽ không chỉ làm giảm ý định nghỉ việc mà còn có thể nâng cao sự hài lòng, động lực và hiệu suất của nhân viên.

## 6. Kết luận và hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này đã tìm thấy những tác động trực tiếp của sự hài lòng tiền lương đối với gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của đội ngũ nhân viên y tế tuyến cơ sở tại Hà Nội. Kết quả nghiên cứu cũng tiết lộ mối quan hệ giữa gắn kết tổ chức, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên y tế. Những phát hiện trên tiết lộ rằng, ý định nghỉ việc có thể giảm bằng cách tăng sự hài lòng tiền lương, gắn kết tổ chức và sự hài lòng công việc của nhân viên.

Mặc dù đã đạt được một số mục đích nhất định nhưng nghiên cứu này cũng có điểm hạn chế. Nghiên cứu được thực hiện trong một vùng địa lý với đối tượng nghiên cứu hạn chế. Do đó, kết quả của nghiên cứu không thể được khái quát hóa cho các vùng địa lý hoặc lĩnh vực khác. Các tổ chức trong những lĩnh vực khác có thể có các đặc điểm khác nhau về con người và hệ thống của nó. Vì vậy, đối với các nghiên cứu tiếp theo tìm hiểu vấn đề tương tự, đề xuất có sự tham gia của một số tổ chức khác nhau làm đại diện để có thể khái quát hóa.

## Tài liệu tham khảo

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge Academic.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613-640. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x>
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Faridah, F., Gustini, G., Salehan, S., & Efendi, R. (2022). The Turnover Intention Influenced by Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(5), 334-340. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i5.335>
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishers, Asheboro.
- Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. *BMC Nursing*, 19(79), 1-8.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Pearson, New York.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129-141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper.
- Hu, G. (2022). The relationship between pay satisfaction and turnover intention of employees in mobile application development companies in Beijing, China. *Science, Technology, and Social Sciences Procedia*, 2022(5), 1-9.
- Huynh, D.L.T., & Luu, T.T.T. (2018). Some effects of payment factor on career satisfaction and loyalty of bank employees: A research implemented in different banks in An Giang and Kien Giang province. *An Giang University Journal of Science*, 19(1), 76-89.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F.J. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations*, 42(4), 863-881. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2017). The Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction and Turnover Intention.

- International Journal of Economics, Management and Accounting*, 25(1), 43-69.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Nguyen, D. N., & Uong, T. N. L. (2022). The impact of HRM practices on organizational commitment and job satisfaction of civil servants in Hanoi. *Journal of International Economics and Management*, 22(1), 61-77.
- Nguyen, H. K. (2020). Corporate social responsibility and turnover intention: Testing the direct and indirect effects in a Vietnam context. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, 15(3), 155-166. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.15.3.1338.2020>
- Rizqi, N. A., & Ridwan, S. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70. <http://dx.doi.org/10.5861/ijrsp.2015.1055>
- Serreqi, M. (2020). Relationship of Pay and Job Satisfaction. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(2), 124-131. <https://doi.org/10.26417/260rmv741>
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(3), 470-490. <http://dx.doi.org/10.2307/23078304>
- Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008). Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1906-1920. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.04.003>
- Slatten, T. (2008). Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality. *Journal of Service Theory and Practice*, 18(4), 370-386. <https://doi.org/10.1108/09604520810885617>
- Su'un, S., Rahim, S., Nurwanah, A., Junaidi, J., & Putra, R.A. (2023). The role of love of money on employees' organizational commitment: Do ethics and pay satisfaction matter? *Management and Accounting Review*, 22(2), 205-228.
- Tnay, E., Othman, A.E.A., Siong, H.C., & Lim, S.L.O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Tran, K. D., & Nguyen, D. T. V. (2012). Measuring pay satisfaction. *Journal of Economic Development*, 260, 18-24.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336. <https://doi.org/10.1023/A:1016964515185>
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9063-3>