

# Các nhân tố tác động lên sự hài lòng của nhân viên: Nghiên cứu tại Hà Nội

Lê Thái Phong\*

Ngày nhận: 22/01/2015

Ngày nhận bản sửa: 9/4/2015

Ngày duyệt đăng: 30/8/2015

## Tóm tắt:

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự hài lòng của người lao động sẽ nâng cao hiệu quả công việc, cải thiện năng suất lao động (Saari và Judge, 2004) hay tăng sự trung thành với tổ chức (Luddy, 2005). Do vậy, việc nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự hài lòng có ý nghĩa thực tiễn to lớn, giúp doanh nghiệp điều chỉnh chính sách nhân sự một cách hợp lý. Thế giới đã có rất nhiều các nghiên cứu về sự hài lòng của người lao động, ví dụ Maslow (1943), Adam (1963), Mc.Clelland (1958), Antocic & Antocic (2011), Khan & cộng sự (2014), Boyad & cộng sự (2012) và Trần Kim Dung (2005), theo đó mỗi tác giả đề xuất một cách tiếp cận riêng và có những biến nghiên cứu riêng. Bài viết này kế thừa các mô hình nghiên cứu trước đó nhưng đặt trong bối cảnh nghiên cứu là các doanh nghiệp ở Việt Nam. Bằng cách điều tra 155 người đang làm việc tại các doanh nghiệp ở Hà Nội, bài viết chỉ ra rằng sự hài lòng của nhân viên là tổ hợp của 4 yếu tố bao gồm tính chất công việc, tiền lương và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, và quan hệ công việc.

**Từ khóa:** Sự hài lòng, tính chất công việc, tiền lương và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, quan hệ công việc

## Factors influencing job satisfaction of employees: a study in Hanoi

### Abstract:

There is a sizable body of research on employee satisfaction, such as Maslow (1943), Adam (1963), Mc.Clelland (1958), Antocic & Antocic (2011), Khan et al. (2014), Boyad et al. (2012) and Trần Kim Dung (2005). Each study has its own research approach, investigating the issue under different angles. However, it is widely acknowledged the common view of these various papers is that job satisfaction helps improve business performance, employee loyalty, and productivity (Saari & Judge, 2004; Luddy, 2005). Understanding factors underpinning job satisfaction offers a significant meaning to firms, helping them to adjust their human management policies in an appropriate way. Borrowing the previous ideas, this paper aims to investigate different factors leading to job satisfaction in Vietnamse context. By surveying 155 people working in Hanoi, this paper shows that job satisfaction has four determinants: job characteristics, compensation, training and development, and job relation.

**Keywords:** Satisfaction, job characteristics, compensation, training and development, and work relation.

## 1. Giới thiệu

Ngày nay các nhà nghiên cứu về nhân sự thừa nhận rằng thái độ, trình độ, và kỹ năng của nhân viên là nguồn lực quan trọng nhất đối với mọi tổ chức.

Việc giữ chân người tài trở thành một vấn đề bức thiết đối với mọi doanh nghiệp. Việc ổn định nhân sự giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo, góp phần xây dựng văn hóa tổ

chức và tạo dựng niềm tin cho người lao động. Nhân viên hài lòng với công việc sẽ khiến họ đóng góp nhiều hơn cho tổ chức, là chìa khóa nâng cao hiệu suất lao động và tăng sự trung thành với tổ chức. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự hài lòng của người lao động sẽ nâng cao hiệu quả công việc (Saari và Judge, 2004) hay sự trung thành với tổ chức (Luddy, 2005; Tietjen và Myers, 1998). Do vậy, nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên có ý nghĩa thực tiễn to lớn, giúp doanh nghiệp điều chỉnh chính sách nhân sự một cách hợp lý, hướng nhân viên vào các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Thông qua phương pháp nghiên cứu định lượng, bài viết nhằm tìm ra các yếu tố tác động đến sự hài lòng của người lao động đối với công việc và đưa ra những nhận định giúp các doanh nghiệp có thể xây dựng được các chính sách nhân sự hấp dẫn hơn cho người lao động.

## 2. Khung lý thuyết

### 2.1. Khái niệm về sự hài lòng của nhân viên

Rất khó để tìm ra một định nghĩa chính xác về sự hài lòng của nhân viên tại một tổ chức. Nhìn chung, sự hài lòng của nhân viên được nhìn nhận là cảm giác tổng thể về công việc (overall feeling about the job), hoặc là thái độ về các khía cạnh khác nhau của công việc (Spector, 1997). Locke (1976) định nghĩa rằng sự hài lòng của nhân viên là trạng thái cảm xúc tích cực từ sự đánh giá công việc hoặc trải nghiệm công việc của nhân viên. Rice và cộng sự (1989) cho rằng sự hài lòng có được từ một quá trình so sánh tâm lý liên quan đến việc đánh giá bản thân công việc hiện tại với các tiêu chuẩn kỳ vọng có sẵn. Tương tự, Levy-Garboua và Montmarquette (2004) cho rằng sự hài lòng của nhân viên là trạng thái tâm lý thể hiện sự yêu thích công việc hiện tại khi so sánh với các cơ hội bên ngoài với những điều kiện về thông tin sẵn có nhất định. Nói cách khác, sự hài lòng của nhân viên là sự thể hiện ý kiến của họ về cảm xúc nói chung và các hình thức suy nghĩ cá nhân về công việc và nơi làm việc của họ. Kết quả là, sự hài lòng của nhân viên là các mức độ mà theo đó các nhu cầu của nhân viên đó được thỏa mãn trong công việc (Togia và cộng sự, 2004).

Có thể thấy, vấn đề về sự hài lòng của nhân viên được nghiên cứu đầu tiên bởi các học giả như Maslow (1943), Adam (1963) và Mc.Clelland (1958). Với quan điểm *nhu cầu được thỏa mãn*, các tác giả này cho rằng sự hài lòng nói chung là giá trị

nhận được phải bằng hoặc lớn hơn giá trị kỳ vọng. Trên nền tảng lý thuyết đó, một số nhà nghiên cứu sau này kế thừa và phát triển về nhu cầu hài lòng, họ định nghĩa chung sự hài lòng được xem là giá trị thực tế (trạng thái hài lòng thực tế) mà người lao động nhận được so với giá trị kỳ vọng (trạng thái hài lòng mong đợi) về những khía cạnh công việc như tiền lương phúc lợi, tính chất công việc, quan hệ công việc, điều kiện công việc,... Với quan điểm *định nghĩa theo khía cạnh độc lập*, Herzberg (1968) và Alderfer (1969) lập luận rằng sự hài lòng của nhân viên đều là mức độ yêu thích công việc hay cố gắng duy trì làm việc của nhân viên thể hiện qua sự nhận thức (tích cực hoặc tiêu cực hoặc kết hợp cả hai) về các khía cạnh khác nhau trong công việc ảnh hưởng tới bản thân họ. Còn Kreitner và Kinicki (2007) lại cho rằng sự hài lòng chỉ phản ánh một phần về thái độ đối với công việc mà nhân viên yêu thích cũng như mức độ hài lòng trong các thang đo nhân tố đánh giá: thanh toán lương, cơ hội thăng tiến, giám sát, quan hệ đồng nghiệp và thang đo nhân tố khác mà họ mong đợi. Theo quan điểm này, sự hài lòng chỉ xem là một cơ chế cá nhân trong mô hình tổng thể hành vi tổ chức nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng đến thực hiện công việc và sự tận tâm đối với tổ chức. Các nhân tố đánh giá sự tận tâm đối với tổ chức gồm: hài lòng công việc, áp lực công việc, động lực làm việc, niềm tin, pháp lý và đạo đức, học hỏi và thực hiện quyết định.

Như vậy, có rất nhiều cách định nghĩa khác nhau về sự thỏa mãn của người lao động. Rõ ràng là, trạng thái hài lòng hay bất mãn của người lao động về công việc thông qua tiêu chí đánh giá khác nhau thì khác nhau. Có thể coi rằng, sự hài lòng của nhân viên là *trạng thái khi họ có cảm giác thích thú, thoải mái và thể hiện phản ứng tích cực đối với các khía cạnh công việc của mình*.

### 2.2. Các nhân tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên

Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên. Chúng ta có thể nhóm các công trình này theo các chủ đề như sau:

- Sự hài lòng với công việc nói chung, bao gồm điều kiện làm việc và bản thân công việc (Miskell và Miskell, 1994, Morris và Venkatesh, 2010; Antocic & Antocic, 2011; Khan và cộng sự, 2014), thời gian làm việc (Ronan, 1981; Christensen và Staines, 1990);

- Các mối quan hệ lao động (Boyad và cộng sự, 2012);

- Thù lao, lợi ích và văn hóa tổ chức, những yếu tố này bao gồm tiền lương (Hanneman và Schwab, 1985), khuyến khích phi vật chất (Rosenbloom và Hallman, 1991), thăng tiến và đào tạo (Noe, 2008), tính lâu dài của công việc (Maslow, 1997; McGregor, 2002) và văn hóa tổ chức (Fiedler, 1993; Hisrich và Peters, 1995);

- Lòng trung thành của nhân viên (Varona, 2002, Abdullah và cộng sự, 2011).

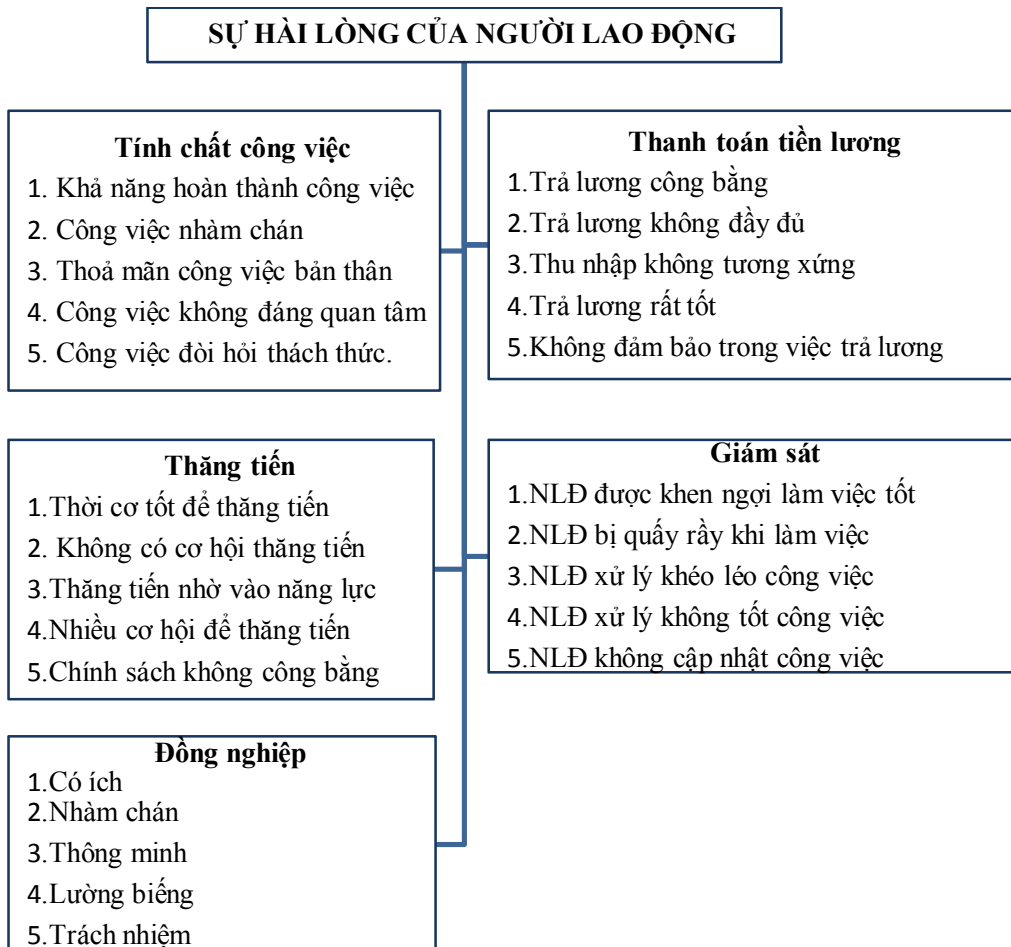
Trong các công trình nói trên phải kể đến công trình của Smith và cộng sự (1969) trong việc đo lường sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Nhằm đo lường được sự hài lòng của nhân viên, Smith, Kendall và Hulin (1969) đã xây dựng chỉ số mô tả công việc JDI (Job Descriptive Index) và đã được đánh giá rất cao trong lý thuyết và thực tiễn, thể hiện qua 5 thang đo nhân tố như sau: (i) Tính chất công việc; (ii) Thanh toán tiền lương; (iii) Thăng

tiến; (iv) Giám sát; (v) Đồng nghiệp. Theo nội dung đánh giá của chỉ số mô tả công việc JDI, mỗi thang đo nhân tố đưa ra 5 nội dung tiêu biểu nhằm đánh giá theo khía cạnh riêng, cụ thể:

Trước công trình của Smith, Kendall và Hulin (1969) hai năm, Weiss và cộng sự (1967) đưa ra các tiêu chí đo lường sự hài lòng thông qua Bảng câu hỏi hài lòng Minnesota – MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). MSQ đưa ra 2 khía cạnh phân tích thang đo nhân tố gồm các nhân tố hài lòng thuộc bản chất bên trong và các nhân tố hài lòng thuộc bản chất bên ngoài. Ngoài ra, Weiss và cộng sự (1967) đưa ra tiêu chí chung để đo lường mức hài lòng của người lao động, được thể hiện như ở Hình 2.

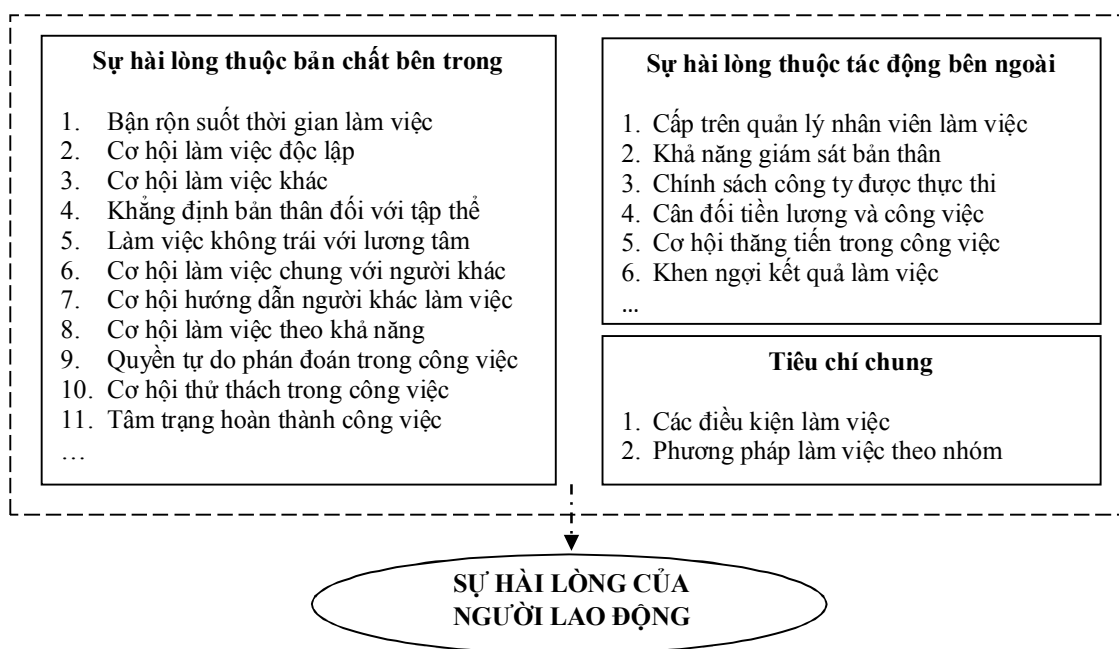
Gần đây, Hiệp hội Quản trị nhân sự (Society for Human Resource Management – SHRM) đưa ra các báo cáo nhằm đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên cũng như tìm kiếm các yếu tố tác động đến sự hài lòng của họ trên phạm vi nước Mỹ. Theo báo cáo của SHRM được khảo sát năm 2009, những thang đo

**Hình 1: Chỉ số mô tả công việc của Smith, Kendall và Hulin**



Nguồn: Smith, Kendall và Hulin (1969)

**Hình 2: Tiêu chí đo lường sự hài lòng MSQ**



Nguồn: Weiss và cộng sự (1967)

nhân tố sự hài lòng của người lao động ở Hoa Kỳ được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên sau:

- Nhóm thang đo nhân tố quan trọng: (1) An toàn công việc; (2) Phúc lợi; (3) Được đền bù/ được trả lương; (4) Có cơ hội sử dụng kỹ năng làm việc; (5) Cảm giác an toàn trong môi trường làm việc.

- Nhóm thang đo nhân tố theo khía cạnh phát triển nghề nghiệp: (1) Cơ hội thăng tiến trong tổ chức; (2) Cơ hội phát triển nghề nghiệp; (3) Được thử làm công việc cụ thể; (4) Hệ thống phát triển; (5) Chấp nhận phát triển chuyên môn của tổ chức; (6) Thử việc trả lương và hoàn trả học phí.

- Nhóm thang đo nhân tố theo khía cạnh quan hệ công việc với lãnh đạo: (1) Vấn đề giao tiếp giữa nhân viên và cấp trên; (2) Quyền quyết định và độc lập công việc; (3) Đánh giá tiến độ thực hiện công việc của nhân viên; (4) Quan hệ công việc với cấp quản lý trung gian.

- Nhóm thang đo nhân tố theo khía cạnh môi trường làm việc: (1) Cân đối linh hoạt giữa cuộc sống và công việc; (2) Công việc rất thú vị; (3) Cần có trách nhiệm xã hội trong tổ chức; (4) Chấp nhận môi trường làm việc xanh; (5) Văn hóa tổ chức; (6) Quan hệ công việc với đồng nghiệp; (7) Đóng góp công sức cho mục tiêu kinh doanh của tổ chức; (8) Công việc đang làm; (9) Đa dạng công việc.

### 2.3. Mô hình nghiên cứu

Phản trên đã đi qua một số mô hình nghiên cứu

tiêu biểu liên quan đến chủ đề của bài viết. Trong các mô hình trên, mô hình JDI của Smith và cộng sự (1969) được các học giả đánh giá cao về giá trị thực tiễn và độ tin cậy. Mô hình này cũng được nhiều tác giả sử dụng làm cơ sở cho công tác nghiên cứu của mình, ví dụ Trần Thị Kim Dung (2005). Vì vậy bài viết này sẽ phát triển nghiên cứu của Smith và cộng sự (1969) với những điều chỉnh cần thiết cho bối cảnh nghiên cứu Việt Nam.

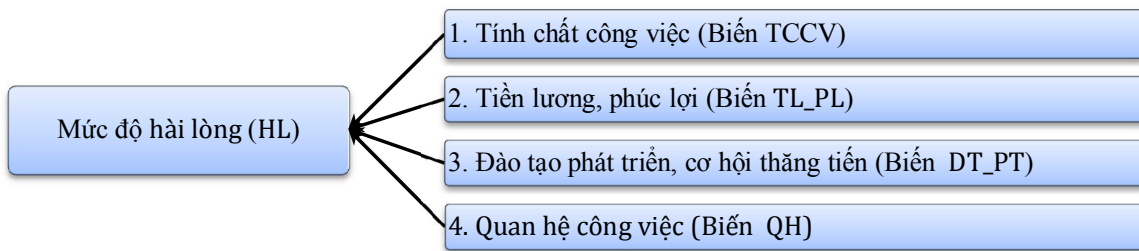
Mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 3. Nguyên tắc xây dựng mô hình là kế thừa, phát triển, kết hợp, chọn lọc một số cơ sở lý thuyết và thang đo nhân tố của các nhà khoa học đi trước. So với mô hình JDI của Smith, Kendall và Hulin (1969), yếu tố Giám sát đã không được nghiên cứu trong bài viết này. Nguyên nhân chủ yếu là trước khi tiến hành phát bảng hỏi, chúng tôi phỏng vấn nhanh 10 nhân viên làm việc trong 3 doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội và những người được phỏng vấn cho rằng những câu hỏi liên quan đến yếu tố giám sát khá nhạy cảm, và người trả lời hoặc sẽ không trả lời hoặc sẽ trả lời không chính xác.

Cách đo lường các biến này được đề cập trong mục 3.1.

### 2.4. Một số kết quả nghiên cứu

*Kết quả nghiên cứu của Oswald (2002):* Oswald (2002) nghiên cứu về sự hài lòng của nhân viên tại Hoa Kỳ và một số quốc gia khác đã đưa ra kết quả

**Hình 3: Mô hình nghiên cứu**



*Nguồn: Điều chỉnh trên cơ sở mô hình của Smith, Kendall và Hulin (1969)*

như sau: Có 49% số người lao động tại Hoa Kỳ được khảo sát cho rằng hoàn toàn hoặc rất hài lòng với công việc, chỉ một số rất nhỏ trả lời là không hài lòng. Tỷ lệ cho rằng hoàn toàn hoặc rất hài lòng với công việc ở một số nước khác như sau: Đan Mạch là 62%, Nhật Bản là 30% và Hungary là 23%. Nghiên cứu xác định các yếu tố nâng cao mức độ hài lòng trong công việc gồm: (a) Giới nữ; (b) An toàn trong công việc; (c) Nơi làm việc nhỏ; (d) Thu nhập cao; (e) Quan hệ đồng nghiệp; (f) Thời gian đi lại ít; (g) Vấn đề giám sát; (h) Quan hệ với công chúng; (i) Cơ hội học tập nâng cao trình độ.

*Kết quả nghiên cứu của Bender và Heywood (2002):* Nghiên cứu của Bender và Heywood (2002) về hài lòng trong công việc của những người có trình độ cao; vai trò của giới tính, những người quản lý và so sánh với thu nhập đã cho kết quả như sau: (a) Yếu tố chủ yếu tác động đến hài lòng trong công việc của những người có trình độ cao là việc kiếm tiền, điều kiện vật chất, sức khỏe và các loại phúc lợi khác; (b) Nữ có mức độ hài lòng trong công việc hơn nam; (c) Có sự gia tăng mức độ hài lòng đối với những người quản lý; (d) Thu nhập có vai trò quan trọng đối với mức độ hài lòng trong công việc.

*Kết quả nghiên cứu của Smith (2007):* Nghiên cứu của Smith về sự hài lòng tại Hoa Kỳ đã đưa ra một số kết quả như sau: Người lao động làm việc trong nhiều lĩnh vực thì có 47,0% số người lao động rất hài lòng với công việc, trong đó nhóm lao động không có kỹ năng thì mức độ hài lòng thấp hơn nhiều (chỉ có 33,6% người được khảo sát hài lòng với công việc trong khi nhóm lao động có kỹ năng cao thì mức độ hài lòng là khá cao (chiếm 55,8% số người được khảo sát).

*Kết quả nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005):* Nghiên cứu của Trần Kim Dung cho thấy mức độ hài lòng về tiền lương có quan hệ ngược chiều với mức độ nỗ lực, cố gắng của nhân viên. Nghịch lý này

được giải thích do các doanh nghiệp thiếu kiến thức kỹ năng về hệ thống tiền lương thị trường, không biết cách thiết kế hệ thống thang bảng lương một cách khoa học; việc trả lương thường mang nặng cảm tính, tùy tiện không có chính sách quy định rõ ràng. Kết quả là những người càng có nhiều nỗ lực, cố gắng đóng góp cho tổ chức càng thấy bất mãn về chính sách tiền lương hiện nay.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Giả thuyết, mô tả biến, và mô hình hồi quy**

Với mô hình nghiên cứu được mô tả trong mục 2.3, bài viết nhằm kiểm chứng 4 giả thuyết sau:

*H1: Tính chất công việc tương quan cùng chiều với mức độ hài lòng của nhân viên*

*H2: Tiền lương và phúc lợi tương quan cùng chiều với mức độ hài lòng của nhân viên*

*H3: Đào tạo và thăng tiến tương quan cùng chiều với mức độ hài lòng của nhân viên*

*H4: Quan hệ công việc tương quan cùng chiều với mức độ hài lòng của nhân viên*

Các biến trong 4 giả thuyết được đo bởi các thang đo 5 điểm Likert như được trình bày ở Bảng 1. Thang đo này tham khảo các công trình của các học giả trong những năm gần đây nhằm tính đến các yếu tố như sự thay đổi về môi trường làm việc, sự thay đổi về văn hóa làm việc, và đặc biệt là sự thay đổi về bản chất công việc (làm việc bán thời gian, làm việc tự do, làm việc tại nhà...).

Mô hình hồi quy đánh giá sự hài lòng của người lao động phương trình tuyến tính, được thể hiện như sau:

$$HL = \alpha_0 + \alpha_1 TCCV + \alpha_2 TL\_PL + \alpha_3 DT\_PT + \alpha_4 QH + e_i$$

Trong đó:

HL: Sự hài lòng của người lao động được đo bởi 3 tiêu chí đánh giá như ở Bảng 1.

**Bảng 1: Tiêu chí đánh giá trong các thang đo nhân tố**

Thang đo nhân tố	Ký hiệu	Tham khảo
<b>1. Tính chất công việc</b>	<b>TCCV</b>	
Công việc của tôi có nhiều thách thức	TCCV1	Antocic & Antocic (2011)
Công việc của tôi đòi hỏi sự sáng tạo	TCCV2	Antocic & Antocic (2011)
Khối lượng công việc của tôi là vừa phải, chấp nhận được	TCCV3	Khan & cộng sự (2014)
Công việc hiện nay phù hợp với chuyên môn của tôi	TCCV4	Khan & cộng sự (2014)
Phương thức phân hồi về hiệu quả công việc ở công ty hợp lý	TCCV5	Morris & Venkatesh (2010)
Công việc của tôi là rõ ràng và nhất quán	TCCV6	Morris & Venkatesh (2010)
Công ty có chính sách trao quyền để nhân viên làm tốt công việc	TCCV7	Morris & Venkatesh (2010)
<b>2. Tiền lương và phúc lợi</b>	<b>TL_PL</b>	
Tiền lương của tôi tương xứng với tính chất công việc và sức lực bỏ ra	TLPL1	Antocic & Antocic (2011)
Tôi được trả lương phù hợp với kết quả công việc	TLPL2	Antocic & Antocic (2011)
Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương	TLPL3	Abdulla và cộng sự (2011)
Tôi nhận được tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc	TLPL4	Boyad & cộng sự (2012)
<b>3. Đào tạo và phát triển/ Cơ hội thăng tiến</b>	<b>DT_PT</b>	
Công ty có kế hoạch đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên rõ ràng	DTPT1	Abdulla và cộng sự (2011)
Tôi được tham gia các khoá huấn luyện cần thiết	DTPT2	Abdulla và cộng sự (2011)
Tôi rất lạc quan về khả năng phát triển và thành công của mình	DTPT3	Boyad & cộng sự (2012)
Công ty luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển cho nhân viên	DTPT4	Abdulla và cộng sự (2011)
Tôi biết rõ những điều kiện cần có để phát triển công việc	DTPT5	Boyad & cộng sự (2012)
<b>4. Quan hệ công việc</b>	<b>QH</b>	
Nhân viên được cấp trên hỗ trợ chuyên môn trong công việc	QH1	Antocic & Antocic (2011)
Cấp trên hiểu được, quan tâm và giúp đỡ NV giải quyết các khó khăn trong công việc	QH2	Abdulla và cộng sự (2011)
Nhân viên luôn được tôn trọng và tin tưởng	QH3	Antocic & Antocic (2011)
Cấp trên luôn bảo vệ quyền lợi cho nhân viên	QH4	Abdulla và cộng sự (2011)
Cấp trên có tham khảo ý kiến cấp dưới trước khi ra quyết định	QH5	Abdulla và cộng sự (2011)
Có sự cạnh tranh lành mạnh giữa các đồng nghiệp	QH6	Abdulla và cộng sự (2011)
Không khí làm việc luôn thân thiện và cởi mở	QH7	Antocic & Antocic (2011)
Các đồng nghiệp giúp đỡ tôi trong công việc	QH8	Antocic & Antocic (2011)
<b>5. Mức độ hài lòng về công việc</b>	<b>HL</b>	
Nhìn chung, tôi cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại	HL1	Antocic & Antocic (2011)
Tôi muốn gắn bó lâu dài với công việc hiện tại	HL2	Antocic & Antocic (2011)
Theo suy nghĩ riêng, tôi cảm thấy công việc này khá "lý tưởng"	HL3	Antocic & Antocic (2011)

*Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Antocic & Antocic (2011), Khan & cộng sự (2014), Morris & Venkatesh (2010), Abdulla và cộng sự (2011), Boyad & cộng sự (2012)*

TCCV, TL\_PL, DT\_PT, QH là các biến đo tính chất công việc, tiền lương phúc lợi, đào tạo phát triển/ cơ hội thăng tiến, và quan hệ công việc

$\alpha = \{\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4\}$  Hệ số hồi quy tác động đến HL;  $e_i$ : Sai số

### 3.2. Kích thước mẫu

Về nguyên tắc, mẫu càng lớn thì độ chính xác của các kết quả nghiên cứu càng cao. Tuy nhiên trên thực tế thì việc lựa chọn kích thước mẫu còn phụ thuộc

vào một yếu tố hết sức quan trọng là năng lực tài chính và thời gian mà nhà nghiên cứu đó có thể có được. Kích thước mẫu của bài viết là 155, với người trả lời là chuyên viên văn phòng của 10 công ty có loại hình sở hữu khác nhau, gồm công ty tư nhân, doanh nghiệp nhà nước, và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Đề mẫu mang tính đại diện, những người được hỏi gồm cả 2 loại giới tính là nam và nữ, có mức thu nhập trải rộng từ dưới 5 triệu đến trên 15 triệu. Ngoài ra, theo MacCallum và cộng sự (1999),

để có thể phân tích nhân tố, kích thước mẫu nên gấp 5 lần so với số lượng biến. Kích thước mẫu hiện tại là 155, đủ để phân tích nhân tố cho 24 biến của nghiên cứu.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

Phần kết quả nghiên cứu sẽ trình bày kết hợp giữa việc giới thiệu cách thức kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố, và phân tích hồi quy đa biến.

##### 4.1. Thống kê mô tả

Trong tổng số 155 người được phát phiếu câu hỏi, có 51% là nam giới (79 người) và 49% là nữ giới (76 người). Mẫu phân bố khá đều ở các nhóm tuổi, theo đó có 40 người (25,8%) trong độ tuổi 20-29; 38 người (24,5%) trong độ tuổi 30-39; 33 người (21,3%) trong độ tuổi 40-49; và 44 người (28,4%) trong độ tuổi trên 50. Về mặt thu nhập, có gần 60% số người được hỏi có thu nhập từ 10 triệu/ tháng trở lên, và 40% còn lại có thu nhập dưới 10 triệu/1 tháng.

##### 4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy nhân tố tính chất công việc (TCCV) gồm 7 biến quan sát với hệ số Alpha = 0.917; nhân tố tiền lương và phúc lợi (TT\_PL) gồm 4 biến quan sát và hệ số Alpha = 0.865; nhân tố hài lòng với công việc (HL) có 3 biến quan sát với hệ số Alpha = 0.868 đều lớn hơn 0.7. Do vậy đối với các biến này không vi phạm tính chất thống nhất nội tại (interal consistency – reliability).

Thang đo Đào tạo phát triển/ Cơ hội thăng tiến (DT\_PT) có 5 biến quan sát. Sau khi kiểm định hệ số Cronbach's Anphacho thấy nếu loại bỏ biến DT\_PT3

thì hệ số này tăng từ 0,683 lên 0,874. Do đó, hệ số Cronbach's Alpha tốt nhất là 0,874 với số lượng biến gốc phù hợp  $k = 4$ . Thang đo nhân tố quan hệ nơi làm việc (QH) gồm 8 biến quan sát. Kết quả kiểm định cho thấy, nếu loại bỏ biến gốc QH7 và QH8 thì hệ số Cronbach's Alpha sẽ tăng từ 0,65 lên mức 0,744. Do vậy, tác giả quyết định loại bỏ 2 biến QH7 và QH8 để giữ lại 6 biến nhằm tăng độ tin cậy của thang đo. Số biến cuối cùng được giữ lại để phân tích là 21 biến.

##### 4.3. Phân tích nhân tố

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để rút gọn 21 biến độc lập (3 biến đã bị loại ở phần phân tích hệ số Cronbach's Alpha) xuống còn một số ít các nhân tố dùng để đo lường sự thỏa mãn công việc. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được sử dụng để nhóm 3 biến đo lường sự hài lòng thành một nhân tố (biến phụ thuộc, ký hiệu  $F_{0\_HL}$ ). Theo đó, nhân tố này giải thích được 58,73% sự biến thiên của biến phụ thuộc (culmulative % = 58,73). Do giới hạn thời lượng nên Bảng 3 chỉ trình bày kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Như kết quả ở Bảng 3, trị số của KMO trong trường hợp này khá lớn, đạt 0,832 (>0,6) và Bartlett's Test có ý nghĩa ( $Sig = 0,000$ ) cho thấy 21 biến này có tương quan với nhau và hoàn toàn phù hợp với phân tích nhân tố.

Phương pháp trích trong phân tích nhân tố của nghiên cứu này là phân tích nhân tố chính (Principal component analysis) với giá trị trích Eigenvalue > 1. Kết quả cho thấy, 21 nhân tố được nhóm lại thành 4 nhân tố có Eigenvalue > 1 (4 nhân tố này giải thích được 67,65% sự biến thiên của dữ liệu). Bốn nhân tố

**Bảng 2: Bảng kết quả kiểm định Cronbach's Alpha về Tiền lương phúc lợi**

	Tính chất công việc	Tiền lương phúc lợi	Đào tạo và phát triển	Quan hệ công việc	Sự hài lòng
Cronbach's Alpha	0,917	0,865	0,874	0,744	0,868
N of items	7	4	4	6	3

Nguồn: Kết quả chiết xuất từ SPSS

**Bảng 3: Bảng kết quả KMO và Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2,010E3
	Df
	210
	Sig.
	0,000

Ghi chú: Chiết xuất từ kết quả SPSS, có thay đổi dấu chấm thành dấu phẩy  
 Nguồn: Kết quả chiết xuất từ SPSS

**Bảng 4: Bảng ma trận xoay nhân tố**

	Component			
	1	2	3	4
TCCV7	0,869			
TCCV4	0,826			
TCCV6	0,813			
TCCV2	0,787			
TCCV3	0,784			
TCCV5	0,783			
TCCV1	0,763			
QH6		0,808		
QH1		0,795		
QH5		0,754		
QH3		0,732		
QH4		0,700		
QH2		0,664		

	Component			
	1	2	3	4
DT_PT5			0,876	
DT_PT4			0,836	
DT_PT2			0,783	
DT_PT1			0,751	
TL_PL3				0,829
TL_PL1				0,816
TL_PL2				0,803
TL_PL4				0,776

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax

a. Rotation converged in 5 iterations.

Nguồn: chiết xuất từ kết quả SPSS

này sẽ được giữ lại phân tích. Sau khi xoay các nhân tố theo phương pháp Varimax, ta có bảng ma trận xoay nhân tố như sau (Bảng 4).

Từ Bảng 4 có thể thấy sự tập trung của các biến theo từng nhân tố đã thể hiện rõ ràng, khá chuẩn xác với mô hình ban đầu đưa ra. Theo đó, 4 nhân tố gồm (F<sub>1</sub>\_TCCV) Tính chất công việc, (F<sub>2</sub>\_TL\_PL) Tiền lương phúc lợi, (F<sub>3</sub>\_DT\_PT) Đào tạo phát triển/ Cơ hội thăng tiến và (F<sub>4</sub>\_QH) Quan hệ công việc được SPSS giữ lại và đưa vào mô hình để tiến hành phân tích hồi quy.

**4.4. Phân tích tương quan và hồi quy**

4 nhân tố (4 biến độc lập) F<sub>1</sub>\_TCCT -Tính chất công việc, F<sub>2</sub>\_TL\_PL Tiền lương phúc lợi, F<sub>3</sub>\_DT\_PT - Đào tạo phát triển/ Cơ hội thăng tiến và F<sub>4</sub>\_QH- Quan hệ công việc và nhân tố F<sub>0</sub>\_HL Hải lòng (biến phụ thuộc) được đưa vào kiểm định tương quan để khẳng định không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Ma trận tương quan cho thấy các nhân tố có tương

quan với nhau nhưng không quá chặt. Đặc biệt, hiện tượng đa cộng tuyến khó xảy ra giữa các biến độc lập (hệ số tương quan lớn nhất giữa các biến này không quá 0,5) và các giá trị VIF của bảng hệ số hồi quy (Bảng 6) đều nhỏ hơn 10 (Pallant, 2007). Bảng 6 cho thấy, với hệ số R<sup>2</sup> điều chỉnh = 0,555, điều này có nghĩa 55,5% phương sai của sự hài lòng trong công việc của nhân viên được giải thích bởi 4 biến độc lập (4 nhân tố) là Tính chất công việc, Tiền lương phúc lợi, Đào tạo phát triển/ Cơ hội thăng tiến và Quan hệ công việc. Phương trình hồi quy thể hiện như sau:

$$F_{0\_HL} = - 0,585 + 0,341 * F_{1\_TCCV} + 0,163 * F_{2\_TL\_PL} + 0,373 * F_{3\_DT\_PT} + 0,242 * F_{4\_QH}$$

Từ phương trình hồi quy cho thấy, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, nếu F<sub>1</sub>\_TCCV tăng một đơn vị thì F<sub>0</sub>\_HL tăng 0,341 đơn vị; F<sub>2</sub>\_TL\_PL tăng một đơn vị thì F<sub>0</sub>\_HL tăng 0,163 đơn vị; F<sub>3</sub>\_DT\_PT tăng một đơn vị thì F<sub>0</sub>\_HL tăng 0,373 đơn vị; và F<sub>4</sub>\_QH tăng một đơn vị thì F<sub>0</sub>\_HL tăng 0,242 đơn vị.

**Tầm quan trọng của các nhân tố:** Việc xác định

**Bảng 5: Ma trận kết quả kiểm định tương quan**

	F <sub>1</sub> _TCCV	F <sub>2</sub> _TL_PL	F <sub>3</sub> _DT_PT	F <sub>4</sub> _QH	F <sub>0</sub> _HL
F <sub>1</sub> _TCCV	1				
F <sub>2</sub> _TL_PL	0,365**	1			
F <sub>3</sub> _DT_PT	0,411**	0,389**	1		
F <sub>4</sub> _QH	0,037	0,224**	0,123	1	
F <sub>0</sub> _HL	0,598**	0,499**	0,580**	0,281**	1

Ghi chú: - \*\*\* Mức ý nghĩa ở 0,1%

- Các hệ số của Bảng 5 đã thay đổi dấu chấm (tiếng Anh) thành dấu phẩy (tiếng Việt)

Nguồn: Chiết xuất từ kết quả của SPSS



**Bảng 6: Hệ số tương quan**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-0,585	0,329		-1,781	0,077		
F <sub>1</sub> _TCCV	0,341	0,053	0,389	6,392	0,000	0,778	1,285
F <sub>2</sub> _TL_PL	0,163	0,053	0,190	3,089	0,002	0,765	1,307
F <sub>3</sub> _DT_PT	0,373	0,071	0,323	5,252	0,000	0,763	1,311
F <sub>4</sub> _QH	0,242	0,072	0,185	3,346	0,001	0,944	1,059
F = 49,076, sig = 0,000 Adjusted R square = 0,555							

Ghi chú: - *Biến phụ thuộc* :F<sub>0</sub>\_HL

- Các số liệu của Bảng 6 đã thay đổi dấu chấm (tiếng Anh) thành dấu phẩy (tiếng Việt)

Nguồn: Chiết xuất từ kết quả chạy hồi quy từ SPSS

tầm quan trọng của các biến nhân tố đến biến phụ thuộc được dựa vào hệ số chuẩn hoá Beta (Standardized Coefficients). Từ kết quả hồi quy của mô hình đánh giá sự hài lòng cho thấy hệ số Beta chuẩn hoá của các biến F<sub>1</sub>\_TCCV, F<sub>2</sub>\_TL\_PL, F<sub>3</sub>\_DT\_PT, F<sub>4</sub>\_QH lần lượt là 0,389; 0,190; 0,323; 0,185. Do đó có thể kết luận rằng nhân tố F<sub>1</sub>\_TCCV – Tính chất công việc có tầm quan trọng cao nhất đối với sự hài lòng chung của nhân viên, kế đến là nhân tố F<sub>3</sub>\_DT\_PT – Đào tạo Phát triển/ Cơ hội thăng tiến, tiếp nữa là F<sub>2</sub>\_TL\_PL – Tiền lương phúc lợi và cuối cùng là F<sub>4</sub>\_QH – Quan hệ công việc. Kết quả này phần nào tương đồng với các nghiên cứu trước đây. Liên hệ với tháp nhu của Maslow, tiền lương phúc lợi đảm bảo cho hai nhu cầu cơ bản của con người, ba yếu tố còn lại đáp ứng cho ba nhu cầu tiếp theo và cũng kéo theo sự phát triển đó mà thúc đẩy tiền lương phúc lợi tăng lên.

So với kết quả nghiên cứu trước đây, có thể thấy, kết quả nghiên cứu của bài viết tương đối đồng nhất. Bốn nhân tố Tính chất công việc, Đào tạo/thăng tiến, Tiền lương phúc lợi, Quan hệ công việc đều được đề cập trong các nghiên cứu của Bender và Heywood

(2002) và Trần Thị Kim Dung (2005). Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố có cường độ không giống nhau (sự khác biệt của các tham số) là điều không thể tránh khỏi và nó là điểm đặc trưng riêng cho từng mẫu. Dễ dàng nhận thấy, đối tượng nghiên cứu của đề tài đều là những nhân viên có trình độ cao nên vấn đề lương bổng và phúc lợi có mức độ ảnh hưởng chi đứng vị trí thứ ba đối với sự hài lòng về công việc. Tương ứng với thuyết kỳ vọng của Vroom (1964), hiệu quả làm việc của nhân viên không tương xứng với phần thưởng họ nhận được sẽ làm giảm nỗ lực của nhân viên, lâu dần sẽ dẫn đến hình thành nhận thức tiêu cực và đồng thời sẽ làm giảm sự trung thành của nhân viên. Kết quả thống kê mô tả cho thấy đào tạo phát triển đạt được nhiều phản hồi tích cực của nhân viên hơn là thăng tiến trong công việc. Bản thân sự mâu thuẫn này (nhưng lại dễ giải thích do đối tượng nghiên cứu là chuyên viên văn phòng) giúp nhân tố Đào tạo phát triển/Cơ hội thăng tiến đạt mức cân bằng trong thống kê với mức trung bình 3,4 trên 5. Điều này cùng với việc hai nhân tố *Tính chất công việc* và *Đào tạo/thăng tiến* không được đối tượng nghiên cứu đánh giá cao, phần nào làm giảm

**Bảng 7: Bảng kết quả kiểm định giả thuyết**

STT	Giả thuyết	Nội dung	Kết quả
1	H1	<i>Tính chất công việc tương quan cùng chiều với mức độ hài lòng của nhân viên</i>	Chấp nhận
2	H2	<i>Tiền lương và phúc lợi tương quan cùng chiều với mức độ hài lòng của nhân viên</i>	Chấp nhận
3	H3	<i>Đào tạo và thăng tiến tương quan cùng chiều với mức độ hài lòng của nhân viên</i>	Chấp nhận
4	H4	<i>Quan hệ công việc tương quan cùng chiều với mức độ hài lòng của nhân viên</i>	Chấp nhận

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu của tác giả

sự hài lòng của họ đối với công ty mà họ đang làm việc, còn hai nhân tố *Tiền lương phúc lợi* và *Quan hệ công việc* lại được đánh giá khá tốt. Điều này cho thấy hai luồng nhân tố trái chiều níu giữ nhau tạo ra kết quả mức độ hài lòng chung của nhân viên đạt mức trung bình 3,3 trên 5; rất phù hợp với thuyết hai nhân tố của Herzberg (1968).

Cả 4 biến độc lập đều đạt mức ý nghĩa 0,05 (*Sig.* < 0,05). Như vậy, có thể kết luận các giả thuyết đã đưa ra như bảng 7.

### **5. Kết luận và một số bài học rút ra từ nghiên cứu**

Quản trị nguồn nhân lực không phải là một công việc dễ dàng, nó đòi hỏi nhà quản trị phải có tầm nhìn dài hạn và phải biết gắn kết chính sách nhân sự với chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên là một trong những nhiệm vụ vô cùng quan trọng của bất kỳ nhà quản trị nào nhằm hiện thực hóa chiến lược nhân sự của công ty. Bài viết này giúp cho nhà quản trị có cái nhìn khoa học hơn về các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên, từ đó có những chính sách nhân sự hợp lý nhằm thu phục nhân tâm để nhân viên đóng góp nhiều hơn cho mục tiêu chung của tổ chức.

Bằng phương pháp phân tích định lượng với 155 phiếu khảo sát, bài viết đã khẳng định rằng cả 4 yếu tố (tính chất công việc, tiền lương và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, quan hệ công việc) đều có tương quan cùng chiều với sự hài lòng của nhân viên. Bài viết cũng khẳng định rằng có nhiều phương pháp khác nhau để cải thiện được mức độ hài lòng của nhân viên, tuy nhiên các doanh nghiệp cần chú ý tới cơ chế khen thưởng, ghi nhận thành tích cá nhân, cho nhân viên thấy được cơ hội thăng tiến khi thực hiện tốt công việc được giao, để từ đó làm tăng sự gắn kết của họ với công ty. Từ kết quả phân tích ở trên, chúng ta có thể rút ra một số đề xuất cho doanh nghiệp Việt Nam như sau:

**Về tính chất công việc:** Trước hết, các doanh nghiệp cần nhìn nhận lại chính mình trong việc thiết kế lại công việc để mỗi công việc có nhiều ý nghĩa hơn đối với người lao động. Bên cạnh đó, để nhân viên được làm những công việc phù hợp với năng lực và thể mạnh của họ, các doanh nghiệp cần thực hiện việc chọn đúng người ngay từ giai đoạn tuyển dụng nhân viên. Đăng tin tuyển dụng cần mô tả đầy đủ, rõ ràng vị trí công việc đang cần người, cũng như những kỹ năng cần thiết cho vị trí đó. Trong quá

trình phỏng vấn cần mô tả chi tiết vị trí công việc cho người xin việc càng nhiều càng tốt. Bài kiểm tra năng lực và kinh nghiệm khi tuyển dụng phải bám sát yêu cầu của vị trí công việc cần tuyển. Trong trường hợp trong thời gian thử việc phát hiện nhân viên đó không phù hợp với vị trí công việc thì nên mạnh dạn từ chối người đó và tìm người khác phù hợp hơn. Nếu nhận thấy người đó là người phù hợp với vị trí khác đang trống trong công ty thì có thể thương lượng lại với người lao động để điều chuyển họ sang vị trí mới.

**Về tiền lương và phúc lợi:** Để đảm bảo việc phân phối thu nhập được công bằng, trước hết doanh nghiệp cần phải tham khảo, so sánh thu nhập của nhân viên mình với nhân viên ở các doanh nghiệp khác cùng ngành để đảm bảo luôn giữ vững vị trí hấp dẫn trong thị trường lao động đầy biến động. Các doanh nghiệp cần đánh giá đúng vị trí và vai trò của từng nhân viên trong tổ chức để xác định mức thu nhập phù hợp. Ngoài ra, vì sự công bằng phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức của người lao động nên các doanh nghiệp nên tìm cách giúp nhân viên nhận thức rằng lương thưởng được trả một cách xứng đáng.

**Về đào tạo và phát triển/ Cơ hội thăng tiến:** Do mỗi doanh nghiệp có đặc điểm riêng cũng như có hệ thống vận hành nội bộ khác nhau nên bất kỳ nhân viên mới nào cũng rất cần được đào tạo để có thể thực hiện tốt công việc của mình. Việc đào tạo này có thể được thực hiện bởi chuyên gia bên ngoài, người quản lý trực tiếp hoặc một nhân viên thạo việc trong cùng bộ phận. Việc đào tạo cũng cần thiết khi doanh nghiệp có sự thay đổi nhất định về công nghệ, về quy trình, về chính sách và thậm chí là nhân sự. Đối với những công ty có đặc điểm cơ cấu nhân sự trình độ cao, việc đào tạo và phát triển cần được cân nhắc kỹ lưỡng, tránh ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện công việc vốn rất bận rộn của nhân viên. Ngoài ra, các doanh nghiệp phải chứng minh cho toàn thể nhân viên thấy những người có năng lực và nỗ lực trong công việc sẽ được tạo điều kiện để thăng tiến, thông qua hoàn thiện hệ thống đánh giá và ghi nhận thành tích. Khi có vị trí quản lý trống hay mới trong doanh nghiệp cần ưu tiên xem xét những người đã nỗ lực đóng góp cho doanh nghiệp hơn là tuyển người quản lý mới từ bên ngoài.

**Về quan hệ công việc:** Muốn nâng cao sự hài lòng của nhân viên, ngoài việc nâng cao các yếu tố ở trên, doanh nghiệp cần quan tâm đến mối quan hệ cấp trên

cấp dưới, quan hệ đồng nghiệp trong toàn bộ hệ thống. Cấp trên cần quan tâm đến nhân viên của mình nhiều hơn và đối xử công bằng với họ. Chỉ khi hiểu rõ nhân viên của mình thì cấp trên mới có thể thể hiện sự quan tâm đối với nhân viên một cách phù

hợp. Song song với việc thực sự quan tâm đến nhân viên của mình, cấp trên cần ghi nhận đóng góp của nhân viên, tránh những đánh giá mang nhiều cảm tính như thường xảy ra với doanh nghiệp Việt Nam. □

### Tài liệu tham khảo

- Abdullah, R., Musa, M., Zahari, H., Rahman, R. và Khalid, K. (2011), 'The study of employee satisfaction and its effects towards loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia', *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), tr. 147-15
- Adams, J.S. (1963), 'Toward an understanding of inequity', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), tr. 422-436.
- Alderfer, C.P. (1969), 'An empirical test of new theory of human need', *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), tr. 142-175.
- Antocic, J. và Antocic, B. (2011), 'Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model', *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), tr. 589-607.
- Bender, K. và Heywood J. (2002), 'Job satisfaction of the highly educated: The role of gender, academic tenure, and comparison Income', Working paper, <http://users.nber.org/~sewp/events/2004.05.28/Bender-Heywood-Job-satofthehighlyeducated.pdf> working paper, truy cập ngày 10/12/2014
- Boyad, A., Lyndon, S., và Malekar, S. (2012), 'An empirical study of employee satisfaction in textile industries', *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), tr. 38-48.
- Christensen, K.E. và Staines, G.L. (1990), 'Flexitime: a viable solution to work/family conflict', *Journal of Family Issues*, 11(4), tr. 455-76.
- Fiedler, F. (1993), *The leadership situation and the black box in contingency theories*, Academic Press, San Diego, CA.
- Hanneman, H.G. III và Schwab, D.P. (1985), Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement, *International Journal of Psychology*, 20(2), tr. 129-41.
- Herzberg, F. (1968), 'One more time: How do motivate employees?', *Harvard Business Review*, 46 (January-February), tr. 53-63.
- Hisrich, R.D. và Peters, M.P. (1995), *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*, 3<sup>rd</sup> ed., Irwin, Chicago, IL.
- Khan, S., Asghar, M. và Zaheer, A. (2014), 'Influence of leadership on employee job satisfaction and firm financial performance: A study of banking sector in Islamabad, Parkistan', *Actual Problems of Economics*, 5(155), tr. 374-384.
- Kreitner, R. và Kinicki, A. (2007), *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Levy-Garboua, L. và Montmarquette, C. (2004), 'Reported job satisfaction: what does it mean?', *Journal of Socio-Economics*, 33(2004), tr. 135-51.
- Locke, E. (1976), 'The nature and causes of job satisfaction', trong Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (tr. 1297-349), Rand McNally, Chicago, IL,
- Luddy, N. (2005), 'Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape', *Mini-thesis for Magister Commercii in the Department of Industrial Psychology*, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., và Hong, S. (1999), 'Sample size in factor analysis', *Psychological Methods*, 4(1), tr. 84-99.
- Maslow A.H. (1943), 'Conflict, frustration, and the theory of threat', *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 38, tr. 81-86.
- Maslow, A.H. (1997), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, NY.

- McClelland, D.C. (1958), 'Methods of measuring human motivation', trong J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action, and society* (tr. 7-42). Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company, Inc.
- McGregor, D. (2002), 'Theory X and Theory Y', *Workforce*, 81(1), tr. 32-43.
- Miskell, J.R. và Miskell, V. (1994), *Motivation at Work*, Irwin, Burr Ridge, IL
- Morris, M. và Venkatesh, V. (2010), 'Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation', *MIS Quarterly*, 34(1), tr. 143-161.
- Noe, R. (2008), *Employee Training & Development*, 4th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Oswald, A. (2002), 'Are you happy at work? Job satisfaction and work-life balance in the US and Europe', Working paper, <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/ajoswald/finalnywarwickwbseventpapernov2002.pdf>, truy cập ngày 20/12/2014.
- Pallant, J. (2007), *SPSS: Survival manual, a step by step guide to data analysis using SPSS for Window*, 3<sup>rd</sup> ed., Open University Press, New York.
- Rice, R., McFarlin, D. và Bennett, D. (1989), 'Standards of comparison and job satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 74(4), tr. 591-8
- Ronan, S. (1981), *Flexible Working Hours: An Innovation in the Quality of Work Life*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Rosenbloom, J.S. và Hallman, G.V. (1991), *Employee Benefit Planning*, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Saari, L. M. và Judge, T. A. (2004), 'Employee attitudes and job satisfaction', *Human Resource Management*, 43(4), tr. 395-407.
- SHRM (2009), *Employee Job Satisfaction. Society for Human Resource Management (SHRM)*, <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/2009JobSatisfactionSurveyReport.aspx>, Truy cập ngày 12/12/2014.
- Smith T. (2007), 'Job Satisfaction in the United States', Working paper, <http://www-news.uchicago.edu/releases/07/pdf/070417.jobs.pdf>, truy cập ngày 10/12/2014.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. và Hulin, C. L. (1969), *Measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago: Rand-McNally.
- Spector, P. (1997), *Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*, Sage, London.
- Tietjen, M.A. và Myers, R.M. (1998), 'Motivation and job satisfaction', *Management Decision*, 36(4), tr. 226-31.
- Togia, A., Koustelios, A. và Tsigilis, N. (2004), 'Job satisfaction among Greek academic librarians', *Library & Information Science Research*, 26(3), tr. 373-83.
- Trần Kim Dung (2005), 'Nhu cầu, sự thoả mãn của nhân viên và mức độ gắn kết với tổ chức', *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ*, Trường đại học kinh tế TP.HCM.
- Varona, F. (2002), Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations, *American Communication Journal*, 5( 3), tr. 114-36.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Weiss, D. J. , Dawis, R. V. England, G. W. và Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Tập 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

---

### Thông tin tác giả:

\***Lê Thái Phong**, Tiến sĩ

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Ngoại Thương

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị học (Management), Quản trị chiến lược (Strategic Management), Kinh doanh quốc tế (International Business)

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế đối ngoại  
*External Economics Review*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [lethaiphong@ftu.edu.vn](mailto:lethaiphong@ftu.edu.vn)