

MỐI LIÊN HỆ GIỮA BẢN CHẤT CÔNG VIỆC VÀ SỰ HÀI LÒNG VỀ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI HÀ NỘI¹

Lê Thái Phong*

Tóm tắt

Sự hài lòng của nhân viên với công việc sẽ khiến họ đóng góp nhiều hơn cho tổ chức, là chìa khóa nâng cao hiệu suất lao động (Saari và Judge, 2004) và tăng sự trung thành với tổ chức (Luddy, 2005; Tietjen và Myers, 1998). Một trong những nhân tố quan trọng làm cho nhân viên hài lòng là bản chất của công việc mà họ đảm nhiệm. Hầu hết các nghiên cứu về tác động của bản chất công việc đến sự hài lòng của nhân viên đều được tiến hành ở các nước phát triển, do vậy cần thêm những nghiên cứu ở các bối cảnh khác để kiểm chứng thêm tính chính xác của lý thuyết. Bài viết nhằm làm sáng tỏ mối quan hệ giữa bản chất của công việc và sự thỏa mãn của người lao động về công việc với bối cảnh nghiên cứu Việt Nam. Dữ liệu điều tra 203 nhân viên và phỏng vấn 5 người khác đang công tác tại các tổ chức ở Hà Nội cho thấy mức độ ý nghĩa công việc tác động tích cực tới sự hài lòng với công việc. Nói cách khác, khi làm tăng mức độ ý nghĩa công việc thì sự hài lòng với công việc của người lao động cũng tăng theo.

Từ khóa: bản chất công việc, sự hài lòng trong công việc, mức độ đa dạng của các kỹ năng phản hồi trong công việc, mức độ ý nghĩa công việc.

Mã số: 177.070915. Ngày nhận bài: 07/09/2015. Ngày hoàn thành biên tập: 19/10/2015. Ngày duyệt đăng: 20/10/2015.

Abstract

It is widely accepted that satisfied employees contribute significantly to the development of organisations, improving productivity (Saari và Judge, 2004) and loyalty (Luddy, 2005; Tietjen và Myers, 1998). Previous studies on job characteristics have been performed mainly in Western contexts. More empirical evidence is needed to understand the important job characteristics of positive job outcomes in a non-Western context. Therefore, this research aims to assess the impact of five job characteristics on work attitudes and behaviors in Vietnam. By surveying 203 staffs working in different firms and interviewing 5 other people, consistent with studies conducted in a Western context, the paper shows that skill variety, feedback, task identity, autonomy, and task significance have positive relationships with job satisfaction.

Key words: job characteristics, job satisfaction, skill variety, feedback, task identity, task significance.

Paper No. 177.070915. Date of receipt: 07/09/2015. Date of revision: 19 /10/2015. Date of approval: 20/11/2015.

1. Giới thiệu

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;

* TS, Trường Đại học Ngoại thương; Email: lethaiiphong@gmail.com

¹ Tác giả trân trọng cảm ơn Ngô Ngọc Ánh đã hỗ trợ trong việc thu thập dữ liệu định tính

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.

Đã có nhiều công trình nghiên cứu về sự hài lòng của người lao động. Theo đó, chúng ta thừa nhận rằng, sự hài lòng là một hàm nhiều biến số, bao gồm và không giới hạn bởi chế độ lương thưởng, phúc lợi, cơ hội phát triển, sự tiến bộ, được ghi nhận, bản thân công việc,... Các học giả chỉ ra rằng, trong số các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn, bản chất công việc có thể là nhân tố quan trọng nhất, tác động trực tiếp đến tình cảm và các cảm nhận tâm lý của người lao động. Bản chất công việc càng thú vị, càng có ý nghĩa thì càng mang lại sự hài lòng cho người thực hiện công việc đó. Bản chất công việc thường được nhìn nhận gồm năm nhân tố: mức độ đa dạng của các kỹ năng, mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của các nhiệm vụ, mức độ ý nghĩa của nhiệm vụ, tính tự chủ trong công việc, và mức độ phản hồi trong công việc. Mỗi nhân tố kể trên nếu được nhà quản trị quan tâm cải thiện và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động trong quá trình thực hiện công việc thì sẽ làm cho họ thực sự hài lòng với công việc, từ đó, mang lại hiệu quả làm việc cũng như năng suất lao động cao hơn, đồng thời hạn chế đáng kể hiện tượng lãn công và nghỉ việc. Có thể thấy rằng, bản chất công việc có tác động tích cực đối với sự hài lòng công việc, và sự hài lòng công việc lại mang đến nhiều lợi ích cho người lao động cũng như các doanh nghiệp, tổ chức.

Trên thế giới và ở Việt Nam đã có một số công trình nghiên cứu về sự hài lòng của người lao động. Spector (1997) đã chỉ ra 9 yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc,

bao gồm lương thưởng, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, sự giám sát, đồng nghiệp, yêu thích công việc, giao tiếp thông tin, phần thưởng bất ngờ, phúc lợi. Luddy (2005) đã chỉ ra rằng nhân viên tỏ ra hài lòng với đồng nghiệp cao nhất, tiếp theo là đến bản chất công việc và sự giám sát của cấp trên. Lee và Wong (2009) đưa ra mô hình 8 yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc tại Hồng Kông như sau: mối quan hệ với đồng nghiệp, tính chất công việc, lương và phúc lợi, môi trường làm việc, giám sát và lãnh đạo, vai trò và trách nhiệm, sự công nhận, cơ hội thăng tiến. Ở nước ta từ trước tới nay, các nghiên cứu về mức độ hài lòng với công việc của người lao động đang còn ở giai đoạn sơ khai. Dựa trên mẫu gồm 448 quan sát, Trần Kim Dung (2005) cho thấy, có hai yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất và có ý nghĩa thống kê đến mức độ thỏa mãn công việc, đó là bản chất công việc và cơ hội đào tạo - thăng tiến.

Có thể nhận thấy các nghiên cứu trên chủ yếu đánh giá sự hài lòng của nhân viên ở mức độ chung nhất, trong đó mức độ ý nghĩa công việc chỉ được coi là một nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và chính vì vậy, bản chất của mối quan hệ giữa mức độ ý nghĩa công việc và sự hài lòng chưa được nghiên cứu sâu và đánh giá đúng mức. Vì vậy, kế thừa những kết quả nghiên cứu trước đây, bài viết này nhằm nghiên cứu sâu hơn ***tác động của bản chất công việc đến sự hài lòng của nhân viên với công việc*** để phân nào khẳng định và làm rõ mối liên hệ tương quan giữa hai biến này.

Dựa trên mô hình nghiên cứu của các công trình trước đó, bài viết này cố gắng làm sáng tỏ mối quan hệ giữa bản chất của công việc và sự thỏa mãn của người lao động về công việc. Bài viết kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng để kiểm định 6 giả thuyết

được đề xuất ở trong bài. Bài viết được bố cục làm 3 phần chính. Phần đầu tiên nghiên cứu khung lý thuyết về sự hài lòng và bản chất công việc. Phần tiếp theo lý giải về phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu. Phần cuối cùng đưa ra những kết luận và gợi ý cho các nhà quản lý.

2. Khung lý thuyết

2.1. Sự hài lòng của người lao động

Xuất phát từ các góc nhìn khác nhau, các học giả đưa ra các khái niệm không giống nhau về sự hài lòng của người lao động. Theo Kuskus (2003), bản chất của sự hài lòng phản ánh nhu cầu và mong muốn cá nhân được đáp ứng và mức độ cảm nhận của các nhân viên về công việc của họ. Định nghĩa này xuất phát từ thuyết nhu cầu của Maslow (1943), cho rằng người lao động hài lòng khi được đáp ứng các nhu cầu từ thấp đến cao. Wright và Kim (2004) cho rằng, sự hài lòng của nhân viên là sự phù hợp giữa những gì nhân viên mong muốn từ công việc và những gì họ cảm nhận được từ công việc. Một số nhà nghiên cứu khác cho rằng, sự hài lòng là trạng thái cảm xúc tích cực của người lao động đối với công việc thể hiện qua hành vi, niềm tin của họ (Weiss et al., 1967). Theo Smith và cộng sự (1969), sự hài lòng là trạng thái tinh cảm của người lao động đối với các khía cạnh công việc khác nhau. Theo đó, mức độ hài lòng với các khía cạnh công việc (bao gồm: công việc, cơ hội thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, tiền lương/ thu nhập) ảnh hưởng đến thái độ và nhận thức của nhân viên. 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).

2.2. Bản chất công việc

Các nhà nghiên cứu cho rằng việc làm phong phú công việc (job enrichment) mang lại những kết quả tích cực, bao gồm cải thiện thái độ và hành vi của nhân viên (Hackman và Lawler, 1971; Hackman và Oldham, 1980; Hackman et al 1975). Trong gần bốn thập kỷ qua, mô hình đặc điểm công việc (Job Characteristic Model - JCM) của Hackman and Oldham (1976) được coi là mô hình thành công nhất trong việc luận giải bản chất của một công việc và giúp giải thích mối liên hệ giữa công việc với sự hài lòng của nhân viên đối với công việc đó (Elanain, 2009). Hackman and Oldham (1976) cho rằng mọi công việc có thể phân tách thành 5 đặc điểm, bao gồm *mức độ đa dạng của các kỹ năng (skill variety)*, *mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của nhiệm vụ (task identity)*, *mức độ ý nghĩa của nhiệm vụ (task significance)*, *tính tự chủ trong công việc (autonomy)*, và *phản hồi trong công việc (feedback)*.

Theo như những phân tích trên mô hình JCM (Hình 1), chúng ta chú ý đến cách thức mà ba đặc điểm đầu tiên – mức độ đa dạng của

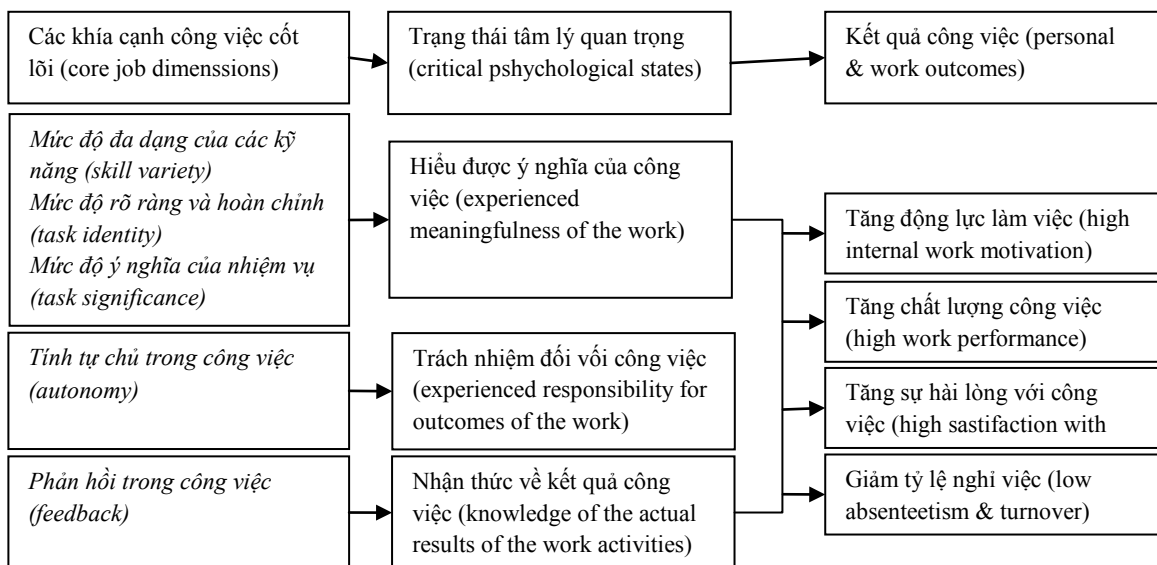
các kỹ năng; mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của nhiệm vụ, và mức độ ý nghĩa của nhiệm vụ - kết nối với nhau để tạo cho nhân viên cảm nhận được một công việc có ý nghĩa. Ngoài ra, để tạo nên một công việc thực sự có ý nghĩa thì ngoài ba đặc điểm trên, còn phải kể đến hai đặc điểm cũng đóng vai trò quan trọng, đó là: tính tự chủ và mức độ phản hồi trong công việc. Phần tiếp theo sẽ phân tích rõ hơn năm đặc điểm tạo nên một công việc có ý nghĩa, hay nói cách khác là 5 nhân tố thể hiện bản chất của công việc.

Mức độ đa dạng của các kỹ năng: Là mức độ mà theo đó, một công việc đòi hỏi nhiều hoạt động, nhiều nhiệm vụ khác nhau để một nhân viên có thể sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau của mình nhằm hoàn thành công việc. Mức độ đa dạng của các kỹ năng hình thành do người lao động thực hiện nhiều nhiệm vụ, mỗi nhiệm vụ đòi hỏi người lao động phải có những kỹ năng khác nhau. Khi thực hiện công

việc đòi hỏi nhiều kỹ năng, đặc biệt những kỹ năng đó phù hợp với trình độ và hiểu biết của người lao động thì họ cũng sẽ nhận thấy công việc của mình có ý nghĩa, làm cho họ hài lòng hơn trong công việc. Bài viết kiểm chứng giả thuyết 1 (H1):

H_1 : *Mức độ đa dạng của các kỹ năng (MDD) tác động tích cực tới sự hài lòng với công việc.*

Mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của nhiệm vụ: Là mức độ mà theo đó, một công việc (gồm nhiều nhiệm vụ) thể hiện những yêu cầu rõ ràng, cụ thể và nhân viên có thể thực hiện các nhiệm vụ một cách hoàn chỉnh từ đầu đến cuối và có thể nhìn thấy được thành quả của mình. Khi nhân viên biết rõ những yêu cầu về nhiệm vụ, họ có thể nhận định được một cách chính xác những kiến thức, kỹ năng cần có (hoặc đã có) để áp dụng, có như vậy họ mới có thể làm tốt công việc của mình. Nhân viên sẽ cảm nhận được mức độ ý nghĩa cao hơn trong



Hình 1: Mô hình tính chất công việc của Hackman and Oldham (1976)

Nguồn: Hackman, J.R. (1977). *Work design*, trong Hackman, J.R. & Suttle, J.L. *Improving life at work* (Gleview, IL: Scott, Foresman, 1977), tr. 129

công việc khi họ được tham gia thực hiện trọn vẹn một nhiệm vụ và hiểu tường tận về nó. Bài viết kiểm chứng giả thuyết 2 (H2):

H₂: Mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của nhiệm vụ (MDR) tác động tích cực tới sự hài lòng với công việc;

Mức độ ý nghĩa của nhiệm vụ: Là mức độ mà theo đó, nhiệm vụ của một công việc có tác động đáng kể đến cuộc sống của những người khác. Ở phạm vi hẹp, mức độ ý nghĩa thể hiện tầm quan trọng của nhiệm vụ xét trên phương diện phù hợp với nhu cầu và năng lực của người lao động. Ở phạm vi rộng hơn, nhiệm vụ được coi là có ý nghĩa khi nhiệm vụ đó mang lại lợi ích cho cả người lao động và những người có liên quan (bao gồm: người lãnh đạo, người quản lý trực tiếp, đối tác, khách hàng, người thân trong gia đình...). Công việc sẽ có ý nghĩa cao hơn nếu nó không chỉ mang lại những giá trị nhất định cho người thực hiện công việc đó mà còn tác động đến cả những người bên ngoài tổ chức, bao gồm gia đình hoặc bạn bè của họ. Bài viết kiểm chứng giả thuyết 3 (H3):

H₃: Mức độ ý nghĩa của nhiệm vụ (MDY) tác động tích cực tới sự hài lòng với công việc;

Tính tự chủ trong công việc: Là khả năng định đoạt kết quả công việc của người lao động. Tính tự chủ trong công việc đo lường mức độ nhân viên được trao quyền, được tự do xây dựng kế hoạch công việc, được thực hiện công việc theo cách mà họ cho là hiệu quả nhất. Đối với công việc có mức độ tự chủ cao, kết quả công việc phụ thuộc vào nỗ lực, sáng kiến và quyết định của người lao động. Trong trường hợp đó, nhân viên sẽ thấy mình có trách nhiệm cá nhân cao hơn đối với công việc. Dựa vào các kỹ năng, năng lực và kinh nghiệm của bản thân và những người trong

nhóm thực hiện công việc; nhân viên có khả năng quyết định sự thành công hay thất bại khi thực hiện công việc đó. Bài viết kiểm chứng giả thuyết 4 (H4):

H₄: Tính tự chủ trong công việc (TTC) tác động tích cực tới sự hài lòng với công việc.

Phản hồi trong công việc: Là mức độ nhân viên biết được đánh giá của lãnh đạo về kết quả công việc của mình. Nhân viên luôn kỳ vọng có được những thông tin phản hồi từ lãnh đạo và những phản hồi này cần cụ thể, rõ ràng, và chi tiết về tính hiệu quả của công việc. Khi có được phản hồi công bằng, nhân viên sẽ hiểu được họ cần phải làm gì để nâng cao hiệu suất trong tương lai. Bài viết kiểm chứng giả thuyết 5 (H5):

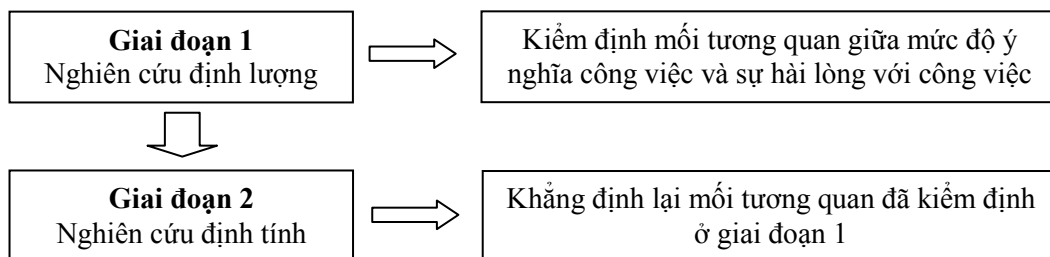
H₅: Phản hồi trong công việc (PHC) tác động tích cực tới sự hài lòng với công việc.

3. Phương pháp nghiên cứu

Các tác giả sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định lượng và phương pháp nghiên cứu định tính. Các kết luận của phương pháp định lượng sẽ được kiểm chứng bằng phương pháp nghiên cứu định tính để khẳng định giá trị khoa học và chính xác của nghiên cứu, như được mô tả ở Hình 2 dưới đây.

Phương pháp nghiên cứu định lượng

Đối với phương pháp nghiên cứu định lượng, tác giả lựa chọn khảo sát thực tế bằng bảng hỏi. Bảng hỏi được thiết kế sẵn, được phát trực tiếp và gửi qua thư điện tử cho các đối tượng điều tra để thu thập thông tin. Bảng hỏi được thiết kế với 23 phát biểu nhằm đo lường các nhân tố tác động đến sự hài lòng với công việc, bao gồm giá trị cốt lõi của công việc; mức độ đa dạng của các kỹ năng; mức độ rõ ràng, đồng nhất của các nhiệm vụ; mức độ ý nghĩa của các nhiệm vụ và khả năng định đoạt kết quả. Năm nhân tố này góp phần tạo



Hình 2: Mô hình logic của phương pháp nghiên cứu đề tài

nên một công việc có ý nghĩa (năm nhân tố cấu thành mức độ ý nghĩa công việc). Các số liệu thu thập được qua điều tra bằng bảng hỏi sẽ được tổng hợp và phân tích bằng phần mềm SPSS. Bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 7 mức độ, từ “hoàn toàn không đồng ý” (mức độ 1) đến “hoàn toàn đồng ý” (mức độ 7), như mô tả ở Bảng 1 dưới đây.

Bảng 1: Tổng hợp các thang đo được mã hóa

STT	Các thang đo	Mã hóa	Nguồn
Mức độ đa dạng của các kỹ năng – skill variety (MDD)			
7	Công việc yêu cầu một tập hợp đa dạng các kỹ năng	MDD ₁	M&H (2006)
8	Công việc bắt buộc tôi phải vận dụng các kỹ năng khác nhau để hoàn thành công việc được tốt	MDD ₂	M&H (2006)
9	Công việc yêu cầu người thực hiện phải có các kỹ năng ở trình độ cao	MDD ₃	M&H (2006)
Mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của các nhiệm vụ - task identify (MDR)			
10	Công việc có khởi đầu và kết thúc rõ ràng	MDR ₁	M&H (2006)
11	Công việc được bố trí thuận lợi để tôi có thể thực hiện từ đầu đến cuối	MDR ₂	M&H (2006)
12	Công việc tạo cơ hội cho tôi hoàn thành nó một khi tôi bắt tay vào việc	MDR ₃	M&H (2006)
13	Công việc cho phép tôi thực hiện những nhiệm vụ rõ ràng và hoàn chỉnh	MDR ₄	H&O (1975)
Mức độ ý nghĩa của các nhiệm vụ - task significance (MDY)			
14	Kết quả công việc của tôi chắc chắn ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của những người khác	MDY ₁	M&H (2006)
15	Bản thân công việc có ý nghĩa và quan trọng	MDY ₂	M&H (2006)
Tính tự chủ trong công việc – autonomy (TTC)			
16	Công việc cho phép tôi tự chủ trong việc lập kế hoạch	TTC ₁	M&H (2006)
17	Công việc tạo cơ hội cho tôi sử dụng kiến thức và những đánh giá của bản thân khi ra quyết định	TTC ₂	M&H (2006)
18	Công việc cho tôi quyền tự chủ nhất định khi đưa ra các quyết định	TTC ₃	M&H (2006)

19	Công việc cho phép tôi thực hiện theo cách mà tôi thấy hợp lý	TTC ₄	M&H (2006)
Phản hồi trong công việc - feedback (PHC)			
1	Các nhiệm vụ cụ thể của công việc cung cấp thông tin rõ ràng về mức độ hiệu quả khi tôi thực hiện nó	PHC ₁	M&H (2006)
2	Bản thân công việc cung cấp những phản hồi về kết quả làm việc của tôi	PHC ₂	M&H (2006)
3	Công việc cung cấp những thông tin về kết quả làm việc của tôi	PHC ₃	M&H (2006)
4	Tôi có thể nhìn thấy được kết quả công việc mà tôi thực hiện	PHC ₄	H&O (1975)
5	Bản thân công việc cho tôi một số gợi ý về việc tôi có làm tốt hay không	PHC ₅	H&O (1975)
6	Tôi nhận được các phản hồi từ lãnh đạo và đồng nghiệp	PHC ₆	M&H (2006)
Sự hài lòng với công việc (SHL)			
20	Tôi hài lòng với công việc hiện tại	SHL ₁	H&O (1975)
21	Tôi hài lòng với chế độ phúc lợi của công việc	SHL ₂	H&O (1975)
22	Việc thăng tiến trong công việc ở tổ chức của tôi là hợp lý	SHL ₃	H&O (1975)
23	Tôi hài lòng với đồng nghiệp và môi trường làm việc	SHL ₄	H&O (1975)

H&M (2006) = Morgeson & Humphrey (2006); H&O (1975) = Hackman & Oldham (1975)

Bảng câu hỏi được gửi cho 180 người, bao gồm những nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng, công ty kinh doanh du lịch, các công ty tư vấn thiết kế, công ty kinh doanh các loại máy móc thiết bị, cơ quan bảo hiểm xã hội,... trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Kết quả thu được 100% số lượng phiếu đã phát ra, trong đó có 17 phiếu bị loại do không hợp lệ. Thư điện tử được gửi cho 65 người, cũng là những nhân viên đang làm việc trong các lĩnh vực nói trên thuộc địa bàn Thành phố Hà Nội. Kết quả phản hồi là 47 phiếu, trong đó có 7 phiếu bị loại do không hợp lệ. Tổng hợp kết quả điều tra cho thấy, số phiếu điều tra thực tế đưa vào mẫu phân tích là 203 phiếu.

Phương pháp nghiên cứu định tính

Dữ liệu định tính có được thông qua phỏng vấn sâu các đối tượng. Câu hỏi phỏng vấn bao gồm: Câu 1: Anh/ Chị làm công việc này lâu chưa? Câu 2: Anh/ Chị có nghĩ rằng công việc hiện tại của mình có ý nghĩa đối với bản

thân và những người khác không? Anh/ Chị vui lòng cho biết lý do? Câu 3: Nhìn chung, Anh/ Chị có cảm thấy hài lòng với công việc mình đang làm và quyết định sẽ gắn bó lâu dài với công việc đó không? Có 5 đối tượng được phỏng vấn. Đối với nghiên cứu định lượng, số lượng đối tượng tham gia quá trình nghiên cứu liên quan đến chiến lược lấy mẫu định hướng (purposeful sampling strategy), theo đó nhà nghiên cứu lựa chọn các cá nhân tham gia phỏng vấn bởi các đối tượng này cung cấp các bằng chứng cho hiện tượng đang nghiên cứu (Creswell, 2007). Với nghiên cứu điển hình (case study), “tôi sẽ không phỏng vấn quá 4-5 trường hợp cho mỗi một nghiên cứu” (“For case study research, I would not include more than 4 or 5 case studies in a single study”, Creswell, 2007, tr. 128).

Để mẫu lựa chọn mang tính đại diện tương đối, tác giả chọn 4 tổ chức: 1 tổ chức là cơ quan hành chính nhà nước, 2 tổ chức là doanh nghiệp tư nhân, và 1 đơn vị là hộ kinh doanh cá thể.

Đối tượng thứ nhất: nam nhân viên phòng Kỹ thuật, chuyên sửa chữa và cài đặt các loại máy móc thiết bị y tế, thiết bị dùng cho phòng thí nghiệm của Công ty BCE Việt Nam.

Đối tượng thứ hai: nữ nhân viên phòng Kế toán của Công ty BCE Việt Nam, chuyên làm hợp đồng mua - bán, báo cáo thuế, báo cáo tài chính, các chứng từ kế toán,...

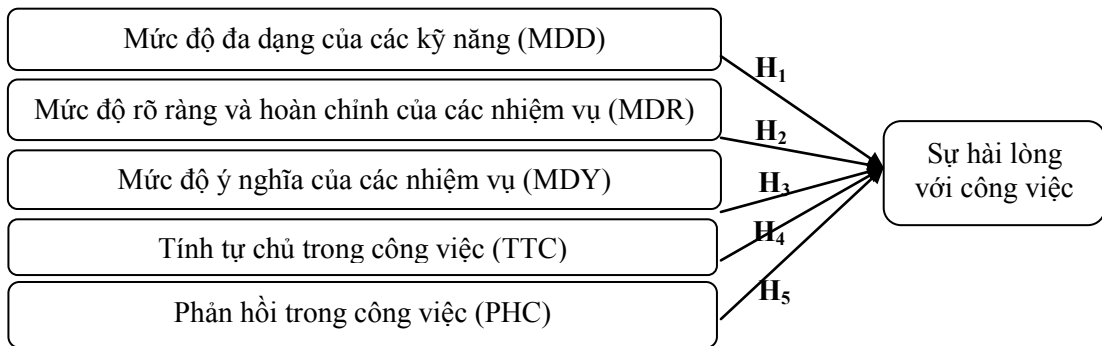
Đối tượng thứ ba: nam nhân viên giám

định Bảo hiểm xã hội thuộc Trung tâm giám định Bảo hiểm xã hội của Cơ quan Bảo hiểm xã hội Thành phố Hà Nội.

Đối tượng thứ tư: nữ nhân viên phòng Quản lý thị trường Công ty Vinatour.

Đối tượng thứ năm: nữ nhân viên bán hàng tại cửa hàng tạp hóa ở Hà Đông - Hà Nội.

Mô hình nghiên cứu định lượng



Hình 2: Mô hình nghiên cứu

Mô hình hồi quy:

$$SHL = \alpha + \beta_1 MDD + \beta_2 MDR + \beta_3 MDY + \beta_4 TTC + \beta_5 PHC$$

Thống kê mô tả

Xét theo giới tính và độ tuổi của 203 người của mẫu cho thấy số lao động nữ chiếm 66.5% trong tổng số 203 người tham gia khảo sát; lao động trong độ tuổi từ 25 - 44 với số lượng nhiều nhất, chiếm 74.4 % trong tổng số người tham gia khảo sát. Giá trị trung bình của 23 thang đo của 6 yếu tố đều thuộc khoảng từ 4.429 - 5.285. Hơn nữa, phân tích phần dư bao gồm biểu đồ tần số phần dư chuẩn hóa, biểu đồ

phần dư hồi quy chuẩn hóa và biểu đồ phần dư phân tán (do hạn chế về không gian trình bày nên không bao gồm trong bài viết này) đều cho thấy các giả định về tính chất phân phối chuẩn của các biến không bị vi phạm.

Độ tin cậy của các thang đo

Để khẳng định độ tin cậy của các thang đo, Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng. Bảng 3 cho thấy, các hệ số Cronbach's Alpha của các yếu tố trên đều lớn hơn 0.7 với mức ý nghĩa 95%. Vì vậy, các thang đo của các yếu tố này là đáng tin cậy, có thể sử dụng để phân tích trong các bước tiếp theo (Hair et al., 2006).

Bảng 3: Kiểm định Cronbach's Alpha

	Mức độ đa dạng của các kỹ năng	Mức độ rõ ràng, hoàn chỉnh của các nhiệm vụ	Mức độ ý nghĩa của các nhiệm vụ	Tính tự chủ trong công việc	Phản hồi trong công việc	Sự hài lòng với công việc
Cronbach's Alpha	0.932	0.942	0.924	0.945	0.957	0.961
N of Items	3	4	2	4	6	4

Nguồn: Chiết xuất từ kết quả chạy SPSS

Bảng 4: KMO and Bartlett's Test

		MDD	MDR	MDY	TTC	PHC	SHL
KMO		0.750	0.836	0.601	0.820	0.916	0.862
Bartlett's Test of Sphericity	χ^2	516.903	772.715	268.778	1283.105	807.088	977.068
	Df	3	6	1	15	6	6
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Bảng ma trận tương quan cho thấy các biến có mối tương quan với nhau, và đầy đủ điều kiện để tiến hành các phép toán tiếp theo.

Bảng 5: Ma trận hệ số tương quan

	Fac1_MDD	Fac2_MDR	Fac3_MDY	Fac4_TTC	Fac5_PHC	Fac6_SHL
Fac1_MDD	1					
Fac2_MDR	.904**	1				
Fac3_MDY	.861**	.857**	1			
Fac4_TTC	.863**	.898**	.839**	1		
Fac5_PHC	.927**	.907**	.851**	.908**	1	
Fac6_SHL	.901**	.912**	.857**	.931**	.919**	1

Chú thích: *** Mức ý nghĩa tại 0.1%

Nguồn: Chiết xuất từ kết quả SPSS

Bảng 6: Mô hình hồi quy

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Fac1_MDD	0.901*** (29.4)					0.172** (2.72)
Fac2_MDR		0.912*** (31.4)				0.159** (2.63)
Fac3_MDY			0.857*** (23.59)			0.73* (2.10)
Fac4_TTC				0.931*** (36.3)		0.435*** (7.74)
Fac5_PHC					0.919*** (33.1)	0.159* (2.30)
R ²	0.811	0.830	0.733	0.867	0.844	0.911
F	866.29	987.89	556.53	1315.22	1095.86	415.66

Chú thích: *: mức ý nghĩa tại 5%; ** mức ý nghĩa tại 1%; *** mức ý nghĩa tại 0.1%

Giá trị trong ngoặc là kiểm định t

Nguồn: Chiết xuất từ SPSS

Phân tích nhân tố CFA (Confirmatory Factor Analysis) Các biến thuộc từng yếu tố được nhóm lại bằng kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định CFA. Kết quả ở Bảng 4 cho thấy các nhóm biến đều thỏa mãn yêu cầu của phân tích nhân tố (hệ số KMO > 0.6 và Bartlett's Test có ý nghĩa) (Hair et al., 1998, tr. 111). SPSS sẽ tự động tạo biến mới cho từng nhân tố như sau: Fac1_PHC, Fac2_MDD, Fac3_MDR, Fac4_MDY, Fac5_TTC, Fac6_SHL. Tương quan hồi quy sẽ được kiểm định giữa biến phụ thuộc Fac6_SHL với các biến còn lại. (Bảng 4)

Bảng 6 tóm tắt lại kết quả hồi quy của 6 mô hình, gồm Model 1 đến Model 6. Theo đó, Model 1 đến Model 5 là hồi quy giữa 5 biến độc lập và biến phụ thuộc. Model 6 là mô hình tích hợp, là hồi quy tuyến tính giữa biến phụ thuộc sự hài lòng đối với công việc và tất cả 5 biến độc lập đã được giới thiệu ở phần trên.

Ở Model 1 (Bảng 6), hệ số của Mức độ đa dạng của các kỹ năng mang dấu dương, có ý nghĩa thống kê ở mức 0.1% ($\beta_1 = 0.901$, sig = 0.000). Khi tính chất công việc phức tạp lên, yêu cầu đa dạng hơn các kỹ năng mà nhân viên phải có, mức độ hài lòng với công việc của họ tăng lên. Bản chất của vấn đề có thể được giải thích bằng thuyết Y của McGregor, theo đó, mọi nhân viên đều có xu hướng tự chủ, tự chịu trách nhiệm và được công nhận.

Hơn nữa, qua phỏng vấn sâu đối với nhân viên phòng Quản lý thị trường Công ty Vinatour (*đối tượng thứ tư*), chị cho biết: công việc của chị đòi hỏi cần phải có nhiều kỹ năng khác nhau. Những kỹ năng này bao gồm kỹ năng đàm phán và thuyết phục, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng lắng nghe,... Chị cũng cho biết những kỹ năng này đều rất cần thiết cho công việc hiện tại của chị, chị cũng đang tự hoàn thiện những kỹ năng của bản thân để đáp ứng các yêu cầu của công việc. Vì vậy, chị cảm thấy đây là một công việc có ý nghĩa và quyết định sẽ gắn bó lâu dài với công việc này. Qua

kết quả phân tích hồi quy và kết quả phỏng vấn, chúng ta có đủ cơ sở để khẳng định rằng “Mức độ đa dạng của các kỹ năng tác động tích cực đến sự hài lòng với công việc”.

Model 2 của Bảng 6 cho thấy, hệ số của mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của các nhiệm vụ có ý nghĩa thống kê ở mức 0.1% ($\beta_2 = 0.912$, sig = 0.000). Hệ số Beta dương cho thấy sự tăng lên về mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của các nhiệm vụ kéo theo sự tăng lên mức độ hài lòng với công việc đó. Qua phỏng vấn, nhân viên kế toán của Công ty BCE (*đối tượng thứ hai*) cho biết: công việc của chị đòi hỏi thực hiện rất nhiều nhiệm vụ khác nhau (lập hợp đồng mua - bán, hoàn thiện các báo cáo thuế, báo cáo tài chính và các chứng từ kế toán,...). Công việc của nhân viên kế toán đòi hỏi phải rất chính xác đến từng con số vì liên quan đến mọi hoạt động của Công ty, các báo cáo và chứng từ kế toán đều phải khớp với nhau. Vì vậy, các nhiệm vụ của nhân viên kế toán luôn phải rõ ràng và có tính liên mạch rất cao. Đó là lý do chị cho biết công việc của chị là một công việc có ý nghĩa và chị cảm thấy hài lòng với công việc này.

Model 3 của Bảng 6 cho thấy, mức độ ý nghĩa của các nhiệm vụ có quan hệ dương, cùng chiều với mức độ hài lòng về công việc ($\beta_3 = 0.857$, sig = 0.000). Nói cách khác, người lao động sẽ hài lòng hơn với công việc hiện tại nếu những nhiệm vụ họ phải thực hiện có giá trị đối với bản thân họ và những người khác. Kết quả này được khẳng định thông qua dữ liệu sơ cấp từ phỏng vấn. Qua phỏng vấn nam nhân viên giám định bảo hiểm xã hội thuộc Trung tâm giám định bảo hiểm của Cơ quan Bảo hiểm Thành phố Hà Nội (*đối tượng thứ ba*), anh cho biết: anh công tác được hơn 2 năm; thực hiện các công việc liên quan tới giải quyết thủ tục hành chính về Bảo hiểm y tế, hỗ trợ và giải quyết vướng mắc cho người nhà bệnh nhân và người bệnh,... Tuy đó chỉ là một phần nhiệm vụ của anh nhưng điều

đó đã đem lại niềm vui cho anh khi được giúp đỡ những bệnh nhân và người nhà của bệnh nhân. Anh cảm thấy công việc có ý nghĩa cho bản thân anh (niềm vui khi được giúp đỡ người khác) và những người có liên quan (bệnh nhân và người nhà bệnh nhân).

Tương đồng với nhận xét trên, khi phỏng vấn nữ nhân viên phòng Quản lý thị trường Công ty Vinatour (*đối tượng thứ tư*), chị cho biết: tuy chị mới làm công việc này chưa được 1 năm nhưng chị cảm thấy công việc rất có ý nghĩa đối với bản thân chị và khách hàng. Công việc của chị mang lại cho khách hàng (*khách du lịch*) những chuyến tham quan, du lịch bổ ích và lý thú cùng những dịch vụ tiện ích, tiết kiệm chi phí. Chị cảm thấy khá hài lòng với công việc hiện tại, và chị cũng quyết định gắn bó lâu dài với công việc này. Qua kết quả phân tích hồi quy và kết quả phỏng vấn sâu, chúng ta có đủ cơ sở để khẳng định rằng “Mức độ ý nghĩa của các nhiệm vụ tác động tích cực đến sự hài lòng với công việc”.

Model 4 của Bảng 6 cho kết quả tương tự các mô hình trước đó, theo đó, khả năng tự chủ trong việc của người lao động có quan hệ thuận với mức độ hài lòng với công việc $\beta_4 = 0.931$, $\text{sig} = 0.000$). Kết quả định lượng tương đồng với kết quả nghiên cứu định tính. *Đối tượng thứ nhất* cho biết anh chuyên sửa chữa và cài đặt các loại máy móc, thiết bị y tế và thiết bị dùng cho phòng thí nghiệm. Anh là trưởng nhóm phụ trách về kỹ thuật của Công ty, nhóm gồm có 3 người. Công việc của anh đòi hỏi tinh thần trách nhiệm cao, anh được Giám đốc Công ty giao cho những quyền tự chủ nhất định (quản lý hoạt động của nhóm và hai thành viên còn lại), kết quả công việc chủ yếu là do anh và hai thành viên trong nhóm quyết định (vì công việc liên quan tới kỹ thuật là công việc mang tính chất đặc thù), và anh có thể dự đoán trước được kết quả thực hiện công việc dựa vào khả năng quản lý của bản

thân và năng lực cũng như kinh nghiệm của các thành viên trong nhóm. Anh cho biết công việc hiện tại phù hợp với năng lực và chuyên môn của anh, vì vậy, anh cảm thấy hài lòng và quyết định sẽ gắn bó lâu dài với công việc này.

Model 5 của Bảng 6 cho thấy mức độ phản hồi của công việc (PHC) tác động tích cực đến sự hài lòng công việc, với $\beta_5 = 0.919$, $\text{sig} = 0.00$. Điều này có nghĩa, khi giá trị của sự phản hồi trong công việc tăng lên 1 đơn vị thì sự hài lòng tăng lên 0.919 đơn vị. Kết luận này được khẳng định thông qua dữ liệu định tính. *Đối tượng thứ năm* cho biết: chị làm công việc này được gần 2 năm, mục đích của chị khi làm công việc này chủ yếu là kiếm thêm thu nhập để chi tiêu cho bản thân và gia đình. Có thể nhận thấy rằng công việc bán hàng mang lại lợi ích cho bản thân chị nhưng công việc khá nhàm chán làm chị cảm thấy mệt mỏi và công việc không phù hợp với năng lực của chị (chị tốt nghiệp đại học chuyên ngành điều dưỡng). Chị chưa bao giờ nhận được một phản hồi nào từ phía chủ cửa hàng, còn khách hàng thì chủ yếu là than phiền về chất lượng sản phẩm kém. Chính vì vậy, chị cảm thấy không hài lòng với công việc hiện tại và không có ý định gắn bó lâu dài với công việc này. Ngược lại, *đối tượng thứ hai* cho biết: chị làm công việc này được 2 năm, công việc hiện tại phù hợp với năng lực, mang lại thu nhập ổn định cho chị. Các thành viên trong phòng góp ý cho nhau một cách thẳng thắn về những mặt chưa được của từng thành viên nhằm giúp cho công việc trong tương lai tốt hơn. Điều này giúp chị trau dồi kiến thức, kinh nghiệm và các kỹ năng làm việc, đồng thời giúp chị hiểu biết thêm về cuộc sống, về xã hội,... Chính vì vậy, chị cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại và có ý định gắn bó lâu dài với công việc này.

Model 6 của Bảng 6 là hồi quy tuyến tính giữa sự hài lòng với công việc và 5 biến độc lập, bao gồm mức độ đa dạng của các kỹ năng,

mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của các nhiệm vụ, mức độ ý nghĩa của các nhiệm vụ, tính tự chủ trong công việc và sự phản hồi trong công việc. Model 6 cho thấy tất cả các hệ số đều dương, và có ý nghĩa thống kê ở mức tối thiểu là 5%. Ta thấy, cả năm giá trị của hệ số β đều mang dấu dương, chứng tỏ cả năm nhân tố độc lập đều tác động tích cực đến sự hài lòng với công việc. Sắp xếp các nhân tố tác động đến sự hài lòng với công việc theo mức độ giảm dần của hệ số β tiêu chuẩn (standardized beta – không trình bày trong bài viết do hạn chế về không gian): tính tự chủ trong công việc ảnh hưởng lớn nhất đến sự hài lòng. Mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của các nhiệm vụ và sự phản hồi trong công việc có vai trò như nhau trong việc ảnh hưởng đến sự hài lòng. Mức độ đa dạng của các kỹ năng xếp vị trí tiếp theo và cuối cùng là mức độ ý nghĩa của nhiệm vụ. Qua kết quả phân tích hồi quy đối với 5 biến độc lập và biến phụ thuộc, cùng với kết quả phỏng vấn sâu đối với năm đối tượng, chúng ta có đủ cơ sở để khẳng định rằng “bản chất của công việc tác động tích cực đến sự hài lòng với công việc”.

4. Kết luận

Bài viết làm sáng tỏ mối quan hệ giữa bản chất của công việc và sự thỏa mãn của người lao động về công việc. Kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, qua việc giải quyết 5 giả thuyết trong mô hình nghiên cứu và qua phỏng vấn sâu đối với năm đối tượng, có thể khẳng định rằng bản chất công việc tác động tích cực tới sự hài lòng với công việc. Trong quá trình thu thập số liệu, chúng tôi nhận thấy một số ưu điểm và hạn chế trong các doanh nghiệp như sau:

Đối với mức độ đa dạng của các kỹ năng: các doanh nghiệp dịch vụ dường như làm tốt hơn các doanh nghiệp sản xuất trong việc quan tâm tới việc đa dạng hóa các kỹ năng cho người lao động. Công việc tại các doanh nghiệp dịch

vụ đều yêu cầu cao đối với các kỹ năng mềm, trong khi đó, tại khối sản xuất trực tiếp trong doanh nghiệp sản xuất, người công nhân vẫn phải chuyên môn hóa cao, dẫn đến sự lặp lại và sự buồn tẻ trong công việc. Các doanh nghiệp này nên sử dụng các kỹ thuật trong khoa học quản trị nhân sự, bao gồm luân chuyển, làm phong phú thêm công việc để người lao động hài lòng hơn với công việc của mình.

Đối với mức độ rõ ràng và hoàn chỉnh của các nhiệm vụ: qua khảo sát thực tế, chúng tôi nhận thấy đa số các doanh nghiệp hiện nay, đặc biệt là doanh nghiệp có quy mô lớn và vừa đều xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí, từng chức danh công việc cụ thể. Điều này rất có ý nghĩa với người lao động, nhất là những người mới chưa quen công việc, làm cho họ có định hướng rõ ràng, có kế hoạch thực hiện công việc một cách cụ thể, từ đó họ hoàn thành công việc hiệu quả hơn, tiết kiệm thời gian và chi phí cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, ở những doanh nghiệp nhỏ với số lượng lao động hạn chế thì công việc đơn giản hơn, khối lượng công việc ít hơn nên các doanh nghiệp hầu như không xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí mà chủ yếu là người làm lâu năm, có kinh nghiệm truyền đạt lại những việc cần phải làm cho người mới (có doanh nghiệp, người mới vào phải tự học hỏi để có thể làm được việc). Điều này khiến cho người lao động (nhất là những người mới thiếu tự chủ trong công việc, không biết được những nhiệm vụ cụ thể mình phải làm là gì, làm lãng phí thời gian và chi phí của doanh nghiệp, từ đó, hiệu quả công việc không cao).

Đối với ý nghĩa của các nhiệm vụ: đa phần các công việc trong các doanh nghiệp hiện nay đều bao gồm nhiều nhiệm vụ khác nhau và mỗi nhiệm vụ đều mang ý nghĩa riêng đối với bản thân người lao động (mang lại niềm vui, niềm tự hào, lợi ích,... cho người lao động), đối với

doanh nghiệp (mang lại doanh thu, lợi nhuận,... cho doanh nghiệp), đối với khách hàng (mang lại niềm vui, niềm tin, lợi ích cho khách hàng bằng những sản phẩm hoặc dịch vụ hữu ích,...). Đa số người lao động nhận thấy được ý nghĩa của các nhiệm vụ nói riêng cũng như ý nghĩa của công việc nói chung và họ cảm thấy hài lòng với công việc của mình. Tuy nhiên, một bộ phận người lao động không chịu được áp lực công việc; bản thân không tự cố gắng nỗ lực, không có tinh thần hợp tác, kỹ năng làm việc theo nhóm thấp, công việc không phù hợp với năng lực và chuyên môn;... Tất cả những lý do đó khiến người lao động không cảm nhận được ý nghĩa của công việc và thường là không hài lòng với công việc. Từ đó, có hiện tượng nghỉ việc, chuyển việc, làm việc thiếu hiệu quả.

Tính tự chủ trong công việc: nhiều doanh nghiệp chưa trao quyền tự chủ nhất định cho người lao động, chủ yếu là những người có kinh nghiệm làm việc lâu năm, có năng lực vượt trội, có chức vụ thì mới có quyền tự chủ trong công việc. Điều này làm hạn chế rất nhiều đối với những cá nhân người lao động có năng lực thực sự nhưng lại không có cơ hội thể hiện hoặc năng lực không được công nhận vì một lý do nào đó (không tạo được ấn

tượng tốt với người quản lý hoặc lãnh đạo, người mới nhưng có năng lực, có năng lực nhưng trình độ học vấn không cao,...). Hơn nữa, nhiều doanh nghiệp có tình trạng mặc dù người lao động hoặc một nhóm người lao động thực hiện công việc rất tốt, đạt hiệu quả cao (hoặc năng suất lao động cao) nhưng lại không được đánh giá cao vì một số lý do chủ quan của người quản lý hoặc lãnh đạo.

Sự phản hồi trong công việc: Có thể nói rằng khía cạnh phản hồi trong công việc chưa được nhiều doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ, chú ý một cách đúng mực. Đối với các doanh nghiệp này, lương thường được coi là công cụ phản hồi duy nhất. Theo đó, mức lương và thưởng hàng tháng tăng lên nghĩa là doanh nghiệp đã đánh giá cao nỗ lực của người lao động. Thực tế người lao động mong chờ nhiều hơn thế. Họ mong được đồng nghiệp, được lãnh đạo trực tiếp quan tâm và đánh giá một cách công bằng những đóng góp của họ cho tổ chức. Những đánh giá này không nhất thiết là tích cực tất cả. Những phản hồi chân thực và công bằng sẽ giúp người lao động biết được khoảng cách giữa kỳ vọng của doanh nghiệp với năng lực thực tế của họ sẽ giúp người lao động cố gắng hơn trong tương lai. □

Tài liệu tham khảo

1. Creswell, J., 2007, *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*, CA: Sage Publications
2. Elanain, H. M., 2009, *Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non-western context - Distributive justice as a mediator*, Journal of Management Development, 28(5), tr. 457-477.
3. Hackman, J. R., & Lawler, E. E., 1971, *Employee reactions to job characteristics*, Journal of Applied Psychology Monograph, 55, tr. 259 –286
4. Hackman, J. R., & Oldham, G. R., 1975, *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, 60, tr. 159 –170.
5. Hackman, J. R., & Oldham, G. R., 1976, *Motivation through the design of work: Test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, 16, tr. 250 –279

6. Hackman, J. R., & Oldham, G. R., 1980, *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
7. Hackman, J.R and Oldham, G.R, 1974, *An instrument for the diagnostic of job redesign project* (Tech.Rep.No4), The Job Diagnostic Survey, Department of Administrative Sciences, Yale University, New Haven.
8. Hackman, J.R., 1977, *Work design*, trong Hackman, J.R. & Suttle, J.L. *Improving life at work* (Gleview, IL: Scott, Foresman, 1977), tr. 129
9. Kusku, F., 2003, *Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey*, *Career Dev. Int.* 8(7), tr. 347-356.
10. Levy-Garboua, L. và Montmarquette, C., 2004, *Reported job satisfaction: what does it mean?*, *Journal of Socio-Economics*, 33(2004), tr. 135-51.
11. 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,
12. 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
13. Maslow A.H., 1943, *Conflict, frustration, and the theory of threat*, *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 38, tr. 81-86.
14. Morgeson, F.P and Humphrey, S.E., 2006, *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work*, *Journal of Applied Psychology*, 91(6), tr. 1321-1339
15. Rice, R., McFarlin, D. và Bennett, D., 1989, *Standards of comparison and job satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*, 74(4), tr. 591-8
16. Saari, L. M. và Judge, T. A., 2004, *Employee attitudes and job satisfaction*, *Human Resource Management*, 43(4), tr. 395-407
17. Smith, P.C, L.M Kendall and C.L.Hulin, 1969, *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Ran McNally & Company, Chicago, IL, 1969;
18. Spector, P.F, 1997, *Job satisfaction application assessment, causes and consequences*, United Kingdom: Sage Publications Ltd.
19. Tietjen, M.A. và Myers, R.M., 1998, *Motivation and job satisfaction*, *Management Decision*, 36(4), tr. 226-31
20. Togia, A., Koustelios, A. và Tsigilis, N., 2004, *Job satisfaction among Greek academic librarians*, *Library & Information Science Research*, 26(3), tr. 373-83
21. Trần Kim Dung, 2005, *Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam*, *Tạp chí Phát triển Khoa học*
22. Weiss, D.J, Davis, R.V, England, G.W and Lofquist, L.H, 1967, *Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire*, The University of Minnesota Press.
23. Wright, B.E., & Kim, S., 2004, *Participation's influence on job satisfaction: The importance of job satisfaction: The importance of job characteristics*, *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), tr. 18-40