

TÁC ĐỘNG CỦA SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC ĐẾN LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN: TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

Nguyễn Danh Nam¹

Trường Đại học Công nghệ Đông Á, Hà Nội, Việt Nam

Uông Thị Ngọc Lan

Nhà nghiên cứu độc lập, Việt Nam

Ngày nhận: 27/08/2022; **Ngày hoàn thành biên tập:** 07/02/2023; **Ngày duyệt đăng:** 21/02/2023

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.082022.1008>

Tóm tắt: Mục đích của nghiên cứu này là khám phá tác động của các yếu tố của sự hài lòng trong công việc đến sự hài lòng công việc tổng thể và lòng trung thành của nhân viên tại các doanh nghiệp nhà nước. Quan trọng hơn, điểm mới của nghiên cứu này đã chứng minh sự logic của mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần để kiểm định sự phù hợp của các giả thuyết nghiên cứu với dữ liệu thu thập được từ 508 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp nhà nước. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố của sự hài lòng trong công việc có tác động đến sự hài lòng công việc tổng thể và lòng trung thành, ngoại trừ hai yếu tố “đào tạo và thăng tiến” và “đồng nghiệp” không có tác động đến lòng trung thành. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng chứng minh được sự hài lòng công việc tổng thể có mối tương quan đáng kể đến lòng trung thành của nhân viên tại các doanh nghiệp nhà nước. Dựa vào kết quả nghiên cứu, một số hàm ý đã được gợi ý để nâng cao sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên.

Từ khóa: Các yếu tố của sự hài lòng, Sự hài lòng công việc tổng thể, Lòng trung thành, Doanh nghiệp nhà nước

THE IMPACT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE LOYALTY: A CASE STUDY OF STATE-OWNED ENTERPRISES

Abstract: This study aims to explore the impact of job satisfaction factors on overall job satisfaction and employee loyalty at State-owned enterprises. More importantly, the highlight of this study revealed the logic of the Partial Least Square - Structural Equation Modeling in testing the fit of the research hypotheses with the analytical data obtained from 508 employees working at state-owned enterprises. The findings show that most job satisfaction-related factors have an

¹ Tác giả liên hệ, Email: namnd@eaut.edu.vn

impact on overall job satisfaction and loyalty except for factors, namely “training and development” and “colleague”. Besides, the research result also indicates that overall job satisfaction has a significant correlation with employee loyalty in State-owned enterprises. Based on the findings, several implications are suggested to enhance job satisfaction and employee loyalty.

Keywords: Factors of Job Satisfaction, Overall Job Satisfaction, Loyalty, State-owned Enterprises

1. Đặt vấn đề

Các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là lực lượng chủ đạo dẫn dắt nền kinh tế và các thành phần của nền kinh tế Việt Nam cùng phát triển. Do đó, đạt được sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên là vấn đề cần quan tâm trong các DNNN. Tuy nhiên, các DNNN hoạt động dựa trên cơ chế cấp phát từ nguồn ngân sách Nhà nước nên tình trạng trì trệ, ỷ lại, không năng động và thiếu sự tích cực tham gia vào công việc thường xuyên xảy ra. Quan trọng hơn, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, xu hướng nguồn nhân lực dịch chuyển từ các DNNN sang các doanh nghiệp tư nhân tăng cao bởi sức hấp dẫn của khu vực tư nhân, môi trường làm việc, cơ chế tiền lương, chính sách đãi ngộ, cơ hội thăng tiến, đào tạo và phát triển là những khía cạnh cốt lõi khiến nhân viên muốn rời bỏ DNNN (Nguyễn & cộng sự, 2021). Mặt khác, cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 đã khiến các DNNN chịu sức ép vô cùng lớn. Bản thân DNNN đứng trước lựa chọn bị đào thải, sáp nhập, giải thể, phá sản hoặc chấp nhận thay đổi, trong đó nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên là trọng tâm thay đổi cốt lõi để DNNN tồn tại lâu dài (Bùi, 2021).

Nghiên cứu của Nguyễn & cộng sự (2013) đã xác định các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ở các khách sạn cao cấp tại thành phố Nha Trang dựa trên thang đo AJDI. Mặc dù nghiên cứu đã đo lường lòng trung thành của nhân viên dựa trên các khía cạnh khác nhau của sự hài lòng trong công việc nhưng không được điều tra thực nghiệm tại các DNNN. Ngược lại, nghiên cứu của Nguyễn & cộng sự (2020) cũng dựa trên thang đo AJDI để đánh giá lòng trung thành của nhân viên đối với Trung tâm kinh doanh VNPT (tỉnh Hậu Giang). Hạn chế của nghiên cứu là mới chỉ thực hiện ở một DNNN của tỉnh Hậu Giang nhưng chưa được nghiên cứu theo cách tương tự tại các DNNN trên quy mô rộng hơn.

Từ những lý do trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích đo lường mức độ tác động của sự hài lòng trong công việc đến lòng trung thành của nhân viên tại các DNNN. Dựa vào kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được gợi ý để nâng cao sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên tại các DNNN trong thời gian tới.

Bài viết được cấu trúc thành 6 phần. Phần 1 đặt vấn đề nghiên cứu. Phần 2 luận giải cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Phần 3 trình bày phương pháp nghiên cứu. Phần 4 phân tích kết quả nghiên cứu. Phần 5 thảo luận kết quả. Cuối cùng, phần 6 kết luận và đưa ra hàm ý chính sách.

2. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

Nhân viên có lòng trung thành cao với tổ chức là người có sự hài lòng trong công việc cao hơn và ít rời bỏ tổ chức hơn những người có sự hài lòng trong công việc thấp. Sự hài lòng trong công việc là thước đo để đo lường lòng trung thành của nhân viên (Mowday & cộng sự, 1979). Nó có thể là nhân tố duy nhất có tác động đến lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức (Williams & Hazer, 1986).

2.1.1 Sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc là thái độ chung giữa nhân viên với tổ chức, được xem xét bằng cách hỏi trực tiếp họ về những cảm nhận trong công việc (Hoppock & Spiegler, 1938).

Gurney & cộng sự (1997) thừa nhận sự hài lòng trong công việc là những tình cảm tích cực từ phía nhân viên dành cho công việc tại tổ chức. Họ đã đưa ra hai cách tiếp cận khác nhau: (i) Sự hài lòng theo các thành phần trong công việc là cảm xúc của nhân viên đối với từng yếu tố riêng biệt liên quan tới quá trình làm việc; (ii) Sự hài lòng tổng thể trong công việc là cảm xúc chung nhất của nhân viên trong quá trình làm việc.

Công việc luôn chiếm phần lớn thời gian trong cuộc sống của mỗi con người, do đó nhân viên xuất hiện sự hài lòng trong công việc sẽ mang tới những thái độ tích cực và khả năng chủ động trong công việc, thậm chí còn thúc đẩy khả năng chịu trách nhiệm và nỗ lực hết khả năng vì công việc, đồng thời còn gia tăng sự cam kết và lòng trung thành đối với tổ chức (Wu & cộng sự, 2017). Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc còn giúp hình thành một môi trường làm việc tích cực, dễ chịu và khiến tổ chức vận hành một cách tốt hơn, có được kết quả hoàn thành công việc cao hơn từ phía nhân viên (Pushpakumari, 2008).

Sự hài lòng theo các thành phần trong công việc mang lại nhiều lợi thế cho quá trình quản trị tổ chức, giúp cho nhà quản lý nhận thức rõ được thành phần nào trong công việc đem lại sự hài lòng và thành phần nào không mang lại sự hài lòng cho nhân viên (DeConinck & Stilwell, 2004). Ngược lại, Yu & Dean (2001) tuyên bố rằng nếu quá chú trọng tới sự hài lòng theo các thành phần mà không quan tâm tới sự hài lòng tổng thể sẽ dẫn đến cái nhìn không toàn diện về sự hài lòng trong công việc. Trong nghiên cứu này để thực hiện mục tiêu nghiên cứu, chúng tôi sử dụng kết hợp sự hài lòng tổng thể và sự hài lòng theo các thành phần trong công việc.

2.1.2 Lòng trung thành của nhân viên

Mowday & cộng sự (1979) định nghĩa lòng trung thành là một khía cạnh của sự gắn kết đối với tổ chức và được coi là niềm tin tuyệt đối vào những giá trị và mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng cống hiến hết khả năng để phục vụ tổ chức, tự nguyện làm mọi việc để giữ vững vai trò là thành viên của tổ chức. Allen & Meyer (1991) nhận thấy lòng trung thành được hình thành từ cảm xúc thực sự mà nhân viên dành cho tổ chức

và được coi như sự gắn kết chặt chẽ giữa nhân viên với tổ chức. Điều đó có nghĩa là, nhân viên luôn trung thành với tổ chức dù có nhận được lời mời làm việc với những điều kiện tốt hơn. Hoặc nhân viên trung thành với tổ chức vì nhận thấy đó là công việc tốt nhất và họ sẽ không tìm được việc khác tốt hơn. Ngoài ra, nhân viên trung thành với tổ chức vì trách nhiệm, nghĩa vụ và các tiêu chuẩn đạo đức mà họ đang theo đuổi.

Theo Clancy (1999), bản thân mỗi nhân viên muốn tồn tại và phát triển tại tổ chức thì lòng trung thành là điều thực sự cần thiết. Xem xét một cách tổng thể, Rahman & cộng sự (2011) nhận thấy lòng trung thành của nhân viên sẽ được biểu thị thông qua: duy trì công việc lâu dài tại tổ chức; thường xuyên giới thiệu với những người xung quanh về tổ chức theo cách tích cực nhất; luôn quảng bá các sản phẩm, dịch vụ của tổ chức; tự hào khi được làm việc trong tổ chức; sẵn sàng thực hiện mọi công việc để tổ chức đạt được thành công.

Tóm lại, lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức có thể xem xét dưới góc độ sự gắn kết đối với tổ chức hoặc một khía cạnh trong sự gắn kết đối với tổ chức và có thể được coi như một biến độc lập. Trong nghiên cứu này, lòng trung thành được coi như một khía cạnh của sự gắn kết đối với tổ chức và lòng trung thành là sự tin tưởng tuyệt đối vào tổ chức, hợp nhất các mục tiêu cùng với giá trị của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực để tạo ra thành công cho tổ chức và luôn đồng hành với tổ chức trong bất kỳ mọi hoàn cảnh.

2.2 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.2.1 Các yếu tố của sự hài lòng trong công việc

Smith & cộng sự (1969) đã đưa ra thang đo bảng chỉ số mô tả công việc (JDI) gồm bản chất công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp và tiền lương. Thang đo JDI được nhận định là đơn giản, thuận tiện, phù hợp cho mọi đối tượng và được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu tại nhiều quốc gia khác nhau (Al-Ajmi, 2001). Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc được đo lường bởi thang đo MSQ của Weiss & cộng sự (1967) và JSS của Spector (1997).

Trần (2005) đã kế thừa thang đo JDI kết hợp với hai yếu tố “phúc lợi” và “điều kiện làm việc” xây dựng lên thang đo AJDI. Thang đo AJDI được đánh giá hoàn toàn phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh tại Việt Nam và được kiểm chứng qua các nghiên cứu trong nước (Vũ & Nguyễn, 2018; Nguyễn & Uông, 2021).

Tổng hợp từ các nghiên cứu trên, nghiên cứu này tập trung giải thích 9 yếu tố của sự hài lòng trong công việc gồm: bản chất công việc, đào tạo và thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc, tên của tổ chức và áp lực công việc.

2.2.2 Mối quan hệ giữa các yếu tố của sự hài lòng trong công việc và sự hài lòng công việc tổng thể

Sự hài lòng trong công việc có mối tương quan tuyến tính đối với sự hài lòng công việc tổng thể (Trần, 2005). Nguyễn (2015) đã chứng minh các yếu tố của sự

hài lòng trong công việc gồm đồng nghiệp, lãnh đạo, đào tạo và thăng tiến, lương thưởng và phúc lợi, tên của tổ chức và hoạt động hỗ trợ có ảnh hưởng trực tiếp tới sự hài lòng công việc tổng thể.

Vũ & Nguyễn (2018) đã kết luận 6 yếu tố của sự hài lòng trong công việc: lãnh đạo, bản chất công việc, điều kiện làm việc, áp lực công việc, đào tạo và thăng tiến, lương và phúc lợi có mức độ tác động tăng dần đối với sự hài lòng công việc tổng thể. Trong đó, áp lực công việc có tác động ngược chiều và 5 yếu tố còn lại có tác động thuận chiều. Như vậy, nhóm giả thuyết được đề xuất như sau:

H1.1: Bản chất công việc có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.2: Đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.3: Lãnh đạo có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.4: Đồng nghiệp có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.5: Lương thưởng có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.6: Phúc lợi có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.7: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.8: Tên của tổ chức có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.9: Áp lực công việc tác động ngược chiều âm tới sự hài lòng tổng thể.

2.2.3 Mối quan hệ giữa các yếu tố của sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành

Omar & cộng sự (2010) đã chỉ ra lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức bị tác động mạnh bởi 4 yếu tố: lương, thưởng và ghi nhận; điều kiện làm việc; vị trí và chức danh công việc; các mối quan hệ với đồng nghiệp và lãnh đạo. Hơn nữa, Kachooei & Fathi-Ashtiani (2013) đã kết luận các yếu tố của sự hài lòng trong công việc có mối quan hệ tích cực với lòng trung thành của nhân viên thông qua 5 yếu tố: thu nhập và thăng tiến trong tương lai, sự hợp tác từ phía đồng nghiệp, công tác quản lý, điều kiện làm việc, sự hợp tác từ phía cấp trên.

Bùi & Lê (2016) đã cho thấy có 6 yếu tố tác động theo mức độ giảm dần đến lòng trung thành của nhân viên gồm chế độ đãi ngộ, văn hoá doanh nghiệp, sự trao quyền, tên của tổ chức, sự hỗ trợ từ phía tổ chức và sự phối hợp. Ngoài ra, các yếu tố lương, đồng nghiệp, phúc lợi cũng như cơ hội đào tạo và thăng tiến có mối liên kết chặt chẽ với lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức (Lê & Đồng, 2017). Vì vậy, nhóm giả thuyết được đề xuất như sau:

H2.1: Bản chất công việc có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.2: Đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.3: Lãnh đạo có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.4: Đồng nghiệp có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.5: Lương thưởng có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.6: Phúc lợi có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.7: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.8: Tên của tổ chức có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

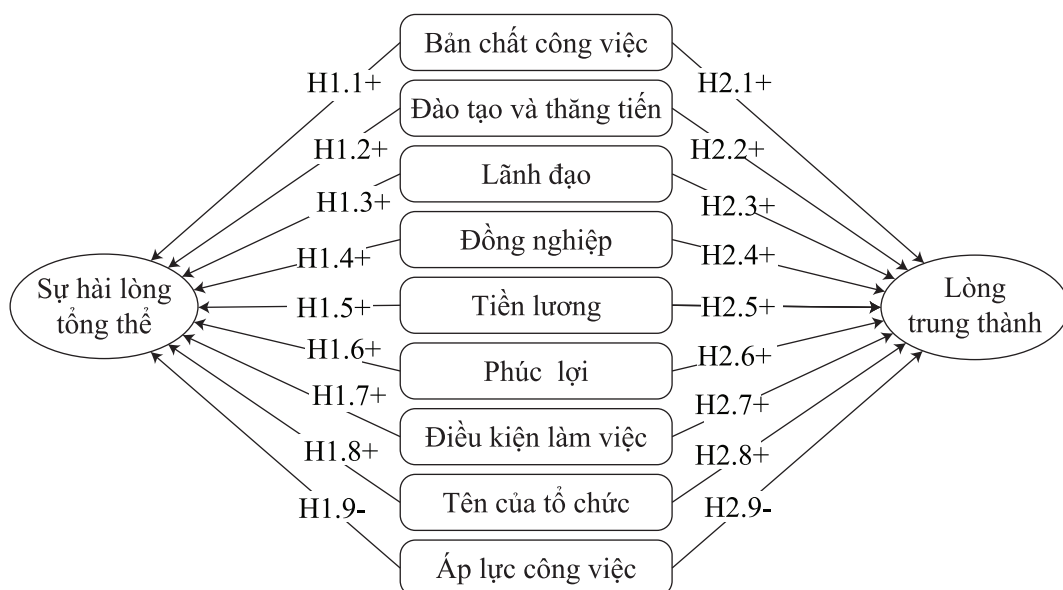
H2.9: Áp lực công việc tác động ngược chiều âm tới lòng trung thành.

2.2.4 Mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc tổng thể và lòng trung thành của nhân viên

Có sự tồn tại mối quan hệ tương quan tích cực và đáng kể giữa sự hài lòng công việc tổng thể với lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức (Javed & cộng sự, 2014). Rajput & cộng sự (2016) đã nhấn mạnh nhân viên càng đạt được sự hài lòng trong công việc thì nhân viên đó càng trung thành và dễ dàng đạt được hiệu quả cao trong công việc. Tổ chức muốn có được sự trung thành của nhân viên thì phải tạo ra sự hài lòng cho họ hoặc sự hài lòng trong công việc tăng kéo theo lòng trung thành tăng theo (Bui & cộng sự, 2021). Giả thuyết được đề xuất như sau:

H3: Sự hài lòng công việc tổng thể có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

Tổng hợp từ các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu đã tham khảo các tài liệu trong và ngoài nước để xây dựng thang đo sơ bộ cho mô hình nghiên cứu đề xuất (Nguyễn & Uông, 2021; Mael & Ashforth, 1992; Trần, 2005). Trong đó, thang đo 8 yếu tố gồm “Bản chất công việc” (4 biến quan sát), “Đào tạo và thăng tiến” (6 biến quan sát), “Lãnh đạo” (5 biến quan sát), “Đồng nghiệp” (3 biến quan sát), “Lương thưởng” (6 biến quan sát), “Phúc lợi” (3 biến quan sát), “Điều kiện làm việc” (5 biến quan sát), “Áp lực công việc” (5 biến quan sát) của Nguyễn & Uông (2021). Thang đo “Tên của tổ chức” (5 biến quan sát) của Mael & Ashforth (1992). Thang đo “Sự hài lòng tổng thể” (5 biến quan sát) và thang đo “Lòng trung thành” (3 biến quan sát) của Trần (2005).

Nghiên cứu tiến hành thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia để đảm bảo nội dung thang đo sơ bộ phù hợp với bối cảnh và đối tượng nghiên cứu. Trong đó, thực hiện thảo luận nhóm bằng công cụ Google Meet với 20 nhà quản lý cấp trung trở lên của các DNNN để ghi nhận các phản hồi về việc bổ sung hoặc loại bỏ các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất kết hợp với điều chỉnh các biến quan sát trong thang đo các yếu tố. Đồng thời, tiến hành phỏng vấn trực tiếp với 3 chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực để hiểu rõ hơn về nội dung các yếu tố, xem xét các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu đề xuất và giải quyết một số vấn đề xảy ra trong quá trình thảo luận nhóm. Nghiên cứu lựa chọn 20 nhà quản lý và 3 chuyên gia bởi có thể đảm bảo cung cấp thông tin phong phú, tại đó thông tin hội tụ và đạt đến độ bão hòa dữ liệu.

Kết quả đã cho thấy các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất đã nhận được sự đồng thuận cao từ nhóm thảo luận và các chuyên gia. Tuy nhiên trong quá trình trao đổi, 100% nhóm thảo luận và 2/3 chuyên gia cho rằng cần ghép chung hai yếu tố “thu nhập” và “phúc lợi” để nội dung thang đo được thống nhất tránh tình trạng gây khó hiểu cho người phỏng vấn. Đồng thời nội hàm của hai thang đo yếu tố “tên của tổ chức” và “lòng trung thành” chưa diễn giải được ý nghĩa và không phù hợp với thực tế nghiên cứu, do vậy cần phải thay thế. Đối với thang đo “điều kiện làm việc” cần loại bỏ một biến quan sát để tránh sự trùng lặp ý nghĩa với thang đo “sự hài lòng công việc tổng thể”. Sau khi tổng hợp, lựa chọn và lấy ý kiến biểu quyết từ nhóm thảo luận, chuyên gia kết hợp hiệu chỉnh một số từ ngữ, nghiên cứu này đã xây dựng được nội dung các biến quan sát của thang đo các yếu tố trong mô hình nghiên cứu.

Theo kết quả phỏng vấn, các giả thuyết chính thức của nghiên cứu gồm:

H1.1: Bản chất công việc có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể

H1.2: Đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.3: Lãnh đạo có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.4: Đồng nghiệp có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.5: Thu nhập và phúc lợi có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.6: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.7: Tên của tổ chức có tác động thuận chiều dương tới sự hài lòng tổng thể.

H1.8: Áp lực công việc tác động ngược chiều âm tới sự hài lòng tổng thể

H2.1: Bản chất công việc có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.2: Đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.3: Lãnh đạo có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.4: Đồng nghiệp có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.5: Lương thưởng và phúc lợi có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.6: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.7: Tên của tổ chức có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.8: Áp lực công việc tác động ngược chiều âm tới lòng trung thành.

H2.1: Bản chất công việc có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.2: Đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.3: Lãnh đạo có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.4: Đồng nghiệp có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.5: Tiền lương có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.6: Phúc lợi có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.7: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.8: Tên của tổ chức có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.9: Áp lực công việc tác động ngược chiều âm tới lòng trung thành.

H2.1: Bản chất công việc có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.2: Đào tạo và thăng tiến có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.3: Lãnh đạo có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.4: Đồng nghiệp có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.5: Tiền lương có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.6: Phúc lợi có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.7: Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.8: Tên của tổ chức có tác động thuận chiều dương tới lòng trung thành.

H2.9: Áp lực công việc tác động ngược chiều âm tới lòng trung thành.

3.2 Kỹ thuật lấy mẫu

Cỡ mẫu tối thiểu cho phân tích nhân tố là 50 và tối ưu là 100 hoặc nhiều hơn (Hair & cộng sự, 2014). Tỷ lệ quan sát cho 1 biến phân tích là 5:1 hoặc 10:1 sẽ cung cấp tỷ lệ mẫu tối thiểu để bảo đảm độ tin cậy. Nghiên cứu này có 48 biến quan sát nên số lượng mẫu cần thiết là 480. Tuy nhiên, nghiên cứu lấy cỡ mẫu tăng thêm 10% tương ứng với 528 mẫu để tránh rủi ro trong quá trình thu hồi phiếu.

Phương pháp lấy mẫu thuận tiện được sử dụng để thu thập thông tin của nhân viên đang làm việc tại các DNNN trực thuộc UBND Thành phố Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu quyết định chọn hai thành phố là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh bởi đây là hai trung tâm kinh tế, văn hóa, chính trị quan trọng của Việt Nam, chi phối các hoạt động phát triển kinh tế. Phiếu điều tra khảo sát được gửi thông qua hệ thống email và gửi trực tiếp đến các nhân viên trong khoảng thời gian từ tháng 06/2022 đến 07/2022.

Sau khi làm sạch dữ liệu, nghiên cứu thu được 508 phiếu với tỷ lệ thu hồi là 96,21%. Kết quả khảo sát cho thấy nam chiếm 65,4% tương ứng với 332 người và nữ là 176 người với tỷ lệ 34,6%. Tỷ lệ nhân viên tham gia khảo sát trong ngưỡng tuổi từ 35 đến 50 cao nhất với 57,7%, tiếp đến là dưới 35 tuổi chiếm 37,2% và cuối cùng là trên 50 tuổi với 5,1%. Về trình độ học vấn, phần lớn nhân viên tham gia khảo sát có trình độ đại học chiếm 86,4% tương ứng với 439 người. Liên quan đến kinh nghiệm làm việc, có 121 nhân viên có thâm niên công tác dưới 5 năm và 335 nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ 5-10 năm, chỉ có 52 người có kinh nghiệm làm việc trên 15 năm. Đặc tính của mẫu nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp với thực tế tại các DNNN trực thuộc UBND Thành phố Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, số lượng nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp nhà nước phần nhiều là nam giới, ở độ tuổi trung niên với trình độ học vấn khá cao và có nhiều năm kinh nghiệm làm việc.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1 Kiểm định mô hình đo lường

Các phát hiện cho thấy rằng giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) thu được nằm trong khoảng từ 0,786 đến 0,903 vượt ngưỡng 0,7 trong khi giá trị Cronbach's Alpha nằm trong khoảng từ 0,610 đến 0,785 vượt ngưỡng 0,6. Như vậy, cả hai giá trị CR và Cronbach's Alpha đều đạt yêu cầu và được chấp nhận, điều đó chứng tỏ rằng các biến tiềm ẩn trong nghiên cứu này có độ tin cậy nhất quán nội tại cao (Urbach & Ahlemann, 2010) (Bảng 1).

Theo kết quả phân tích, một số biến đo lường đã bị loại bỏ dựa trên giá trị AVE cho mỗi biến tiềm ẩn phải lớn hơn 0,5. Nghiên cứu này cũng cho thấy rằng tất cả các biến đo lường vượt ngưỡng quy định ngoại trừ các biến DTTT4, DTTT6, LD1, LD2, LTPLT6, AL1, AL2, AL5, TTC1–3 và SHL1–3 đã bị xóa do không đáp ứng yêu cầu tối thiểu của hệ số tải ngoài là vượt ngưỡng 0,6 (Chin & cộng sự, 2008). Mặc dù một số biến đo lường bị loại bỏ nhưng kết quả đã cho thấy rằng các biến đo lường trong nghiên cứu đáp ứng tính hợp lệ và độ tin cậy để đo lường tất cả các yếu tố (Bảng 1).

Bảng 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy và tính hợp lệ

Thang đo	Ký hiệu	Hệ số tải ngoài	AVE	Cronbach's Alpha	CR
Bản chất công việc	BCCV1	0,863	0,590	0,760	0,850
	BCCV2	0,845			
	BCCV3	0,729			
	BCCV4	0,608			
Đào tạo và thăng tiến	DTT1	0,715	0,517	0,690	0,810
	DTT2	0,715			
	DTT3	0,751			
	DTT5	0,694			
Lãnh đạo	LD3	0,793	0,617	0,685	0,827
	LD4	0,687			
	LD5	0,866			
Đồng nghiệp	DN1	0,766	0,786	0,610	0,786
	DN2	0,656			
	DN3	0,801			
Lương thưởng và phúc lợi	LTPL1	0,607	0,555	0,701	0,806
	LTPL2	0,660			
	LTPL3	0,721			
	LTPL4	0,676			
	LTPL5	0,704			
Điều kiện làm việc	DKLV1	0,685	0,511	0,681	0,807
	DKLV2	0,724			
	DKLV3	0,718			
	DKLV4	0,731			
Áp lực công việc	AL3	0,811	0,762	0,702	0,864
	AL4	0,931			
Tên của tổ chức	TTC4	0,878	0,781	0,719	0,877
	TTC5	0,889			
Sự hài lòng tổng thể	SHL4	0,912	0,823	0,785	0,903
	SHL5	0,902			
Lòng trung thành	TT1	0,728	0,578	0,726	0,820
	TT2	0,706			
	TT3	0,615			
	TT4	0,665			
	TT5	0,736			

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

4.2 Kiểm định giá trị phân biệt (HTMT)

Nghiên cứu đã tìm thấy chỉ số tương quan Heterotrait-Monotrait (HTMT) không vượt quá ngưỡng 0,85 và do đó có thể thiết lập tính phân biệt giữa các cấu trúc (Bảng 2). Điều đó chứng tỏ rằng các kết quả hỗ trợ sự tồn tại của giá trị phân biệt đối với mọi cấu trúc được kiểm tra.

Bảng 2. Giá trị Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Cấu trúc	AL	BCCV	DKLV	DN	DTTT	LD	LTPL	SHL	TT	TTC
AL	0,843									
BCCV	0,455	0,768								
DKLV	0,363	0,734	0,715							
DN	0,397	0,446	0,428	0,743						
DTTT	0,697	0,539	0,371	0,434	0,719					
LD	0,419	0,487	0,373	0,628	0,481	0,785				
LTPL	0,502	0,510	0,387	0,680	0,579	0,653	0,675			
SHL	0,363	0,484	0,460	0,472	0,455	0,454	0,516	0,807		
TT	0,415	0,573	0,517	0,541	0,473	0,742	0,632	0,638	0,692	
TTC	0,295	0,378	0,289	0,324	0,576	0,243	0,394	0,318	0,367	0,803

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

4.3 Xác minh mô hình cấu trúc

Kết quả của mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) tiết lộ các giá trị P-value xác nhận hệ số đường dẫn (β) có ý nghĩa hay không có ý nghĩa. Kết quả kiểm tra giả thuyết được phân tích như sau:

Kết quả tiết lộ rằng bản chất công việc có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc tổng thể. Do đó, giả thuyết H1.1 được hỗ trợ. Phát hiện này có sự tương đồng với Vũ & Nguyễn (2018) nhưng mâu thuẫn với Nguyễn (2015) khi không cho rằng bản chất công việc có tác động đến sự hài lòng công việc tổng thể.

Kết quả cho thấy đào tạo và thăng tiến có tác động đáng kể đến sự hài lòng công việc tổng thể. Do đó, giả thuyết H1.2 được hỗ trợ. Kết quả này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Nguyễn (2015), Vũ & Nguyễn (2018). Điều này hoàn toàn phù hợp với thực tế vì người lao động đi làm ai cũng muốn có cơ hội thăng tiến đặc biệt trong khối nhà nước càng chiếm ưu thế.

Kết quả cho thấy lãnh đạo có tác động đáng kể đến sự hài lòng công việc tổng thể. Do đó, giả thuyết H1.3 được hỗ trợ. Khẳng định này cũng được ủng hộ bởi Nguyễn (2015), Vũ & Nguyễn (2018).

Kết quả cho thấy đồng nghiệp có tác động đến sự hài lòng công việc tổng thể. Do đó, giả thuyết H1.4 được hỗ trợ. Kết quả này có sự tương đồng với Nguyễn (2015)

nhưng mâu thuẫn với Vũ & Nguyễn (2018) khi không cho rằng đồng nghiệp có tác động đến sự hài lòng công việc tổng thể.

Kết quả cho thấy tên của tổ chức có tác động đáng kể đến sự hài lòng công việc tổng thể. Do đó, giả thuyết H1.5 được hỗ trợ. Kết quả này hoàn toàn tương đồng với Nguyễn (2015), Vũ & Nguyễn (2018). Thực tế, phần lớn nhân viên trong các DNNN đều có kết hôn, chịu gánh nặng về tài chính, do đó, lương thưởng và phúc lợi quyết định đến sự hài lòng tổng thể của họ.

Kết quả cho thấy điều kiện làm việc có tác động đáng kể đến sự hài lòng công việc tổng thể. Do đó, giả thuyết H1.6 được hỗ trợ. Kết quả này ủng hộ quan điểm của Vũ & Nguyễn (2018) nhưng mâu thuẫn với Nguyễn (2015).

Kết quả cho thấy áp lực công việc có hệ số đường dẫn âm đến sự hài lòng công việc tổng thể. Do đó, giả thuyết H1.7 được hỗ trợ. Phát hiện này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Vũ & Nguyễn (2018).

Kết quả cho thấy tên của tổ chức có tác động đáng kể đến sự hài lòng công việc tổng thể. Do đó, giả thuyết H1.8 được hỗ trợ. Kết quả này ủng hộ quan điểm của Nguyễn (2015) nhưng mâu thuẫn với Vũ & Nguyễn (2018) khi cho rằng tên của tổ chức không có ảnh hưởng đến sự hài lòng tổng thể.

Kết quả cho thấy bản chất công việc có tác động đáng kể đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H2.1 được hỗ trợ. Điều đó chứng tỏ rằng công việc càng phù hợp với khả năng và năng lực của nhân viên thì càng nâng cao lòng trung thành.

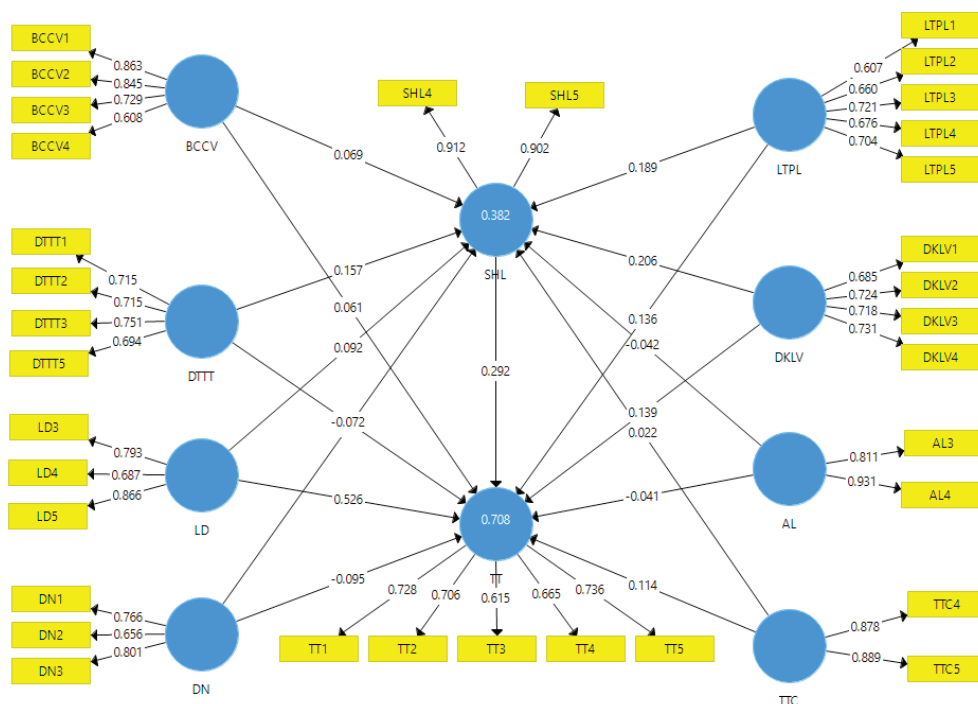
Kết quả cho thấy đào tạo và thăng tiến không có tác động đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H2.2 không được hỗ trợ. Phát hiện này mâu thuẫn với kết quả của Lê & Đồng (2017) khi nhận định rằng cơ hội đào tạo và thăng tiến có quan hệ mật thiết với lòng trung thành. Thực tế, mặc dù thăng tiến và đào tạo có thể làm hài lòng nhân viên nhưng chưa chắc đã giữ chân họ ở lại làm việc vì họ nhìn thấy sức hấp dẫn của những cơ hội thăng tiến của các tổ chức tư nhân hơn (Bùi, 2021).

Kết quả cho thấy lãnh đạo có tác động đáng kể đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H2.3 được hỗ trợ. Kết quả này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Omar & cộng sự (2010) nhưng mâu thuẫn với Bùi & Lê (2016).

Kết quả cho thấy đồng nghiệp không có tác động đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H2.4 không được hỗ trợ. Kết quả này mâu thuẫn với Lê & Đồng (2017) nhận định rằng đồng nghiệp có tác động đáng kể đến lòng trung thành. Thực tế, phát hiện trên hoàn toàn phù hợp với các DNNN, vì môi trường nhà nước làm việc độc lập, không thường xuyên làm việc nhóm như khối tư nhân, do đó bản chất đồng nghiệp không ảnh hưởng lớn đến thái độ của họ (Bùi, 2021).

Kết quả cho thấy lương thưởng và phúc lợi có tác động đáng kể đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H2.5 được hỗ trợ. Kết quả này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Omar & cộng sự (2010), Kachooei & Fathi-Ashtiani (2013).

Kết quả cho thấy điều kiện làm việc có tác động đáng kể đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H2.6 được hỗ trợ. Phát hiện này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Kachooei & Fathi-Ashtiani (2013).



Hình 2. Tác động chính của mô hình SEM

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả cho thấy tên của tổ chức có tác động đáng kể đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H2.7 được hỗ trợ. Phát hiện này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Bùi & Lê (2016).

Kết quả cho thấy áp lực công việc có hệ số tác động âm đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H2.8 được hỗ trợ. Điều đó chứng minh rằng, áp lực công việc càng lớn thì lòng trung thành của nhân viên càng giảm.

Kết quả cho thấy sự hài lòng công việc tổng thể có tác động đáng kể đến lòng trung thành. Do đó, giả thuyết H3 được hỗ trợ. Phát hiện này hoàn toàn ủng hộ quan điểm của Bui & cộng sự (2021).

PLS-SEM đã kiểm tra mô hình nghiên cứu đề xuất với 10 biến tiềm ẩn: bản chất công việc (BCCV), đào tạo và thăng tiến (DTTT), lãnh đạo (LD), đồng nghiệp (DN), lương thưởng và phúc lợi (LTPL), điều kiện làm việc (DKLV), áp lực công việc (AL), tên của tổ chức (TTC), sự hài lòng công việc tổng thể (SHL) và lòng trung thành (TT) (Hình 2).

5. Thảo luận

Nghiên cứu đã trình bày hai phần của cuộc khảo sát nhân viên tại các DNNN: (1) Tập trung vào đặc điểm của các nhân viên; (2) Tập trung vào thử nghiệm mô hình cấu trúc.

Thiết kế và kết quả nghiên cứu có thể làm phong phú thêm kiến thức về lĩnh vực hành vi tổ chức. *Thứ nhất*, khảo sát hồ sơ nhân khẩu học có thể cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách của các DNNN, Chính phủ. *Thứ hai*, sự hài lòng và lòng trung thành là hai chỉ số có ảnh hưởng để đánh giá hiệu quả của các chiến lược chính sách của DNNN. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng sự hài lòng có thể được xem xét với các yếu tố liên quan (Nguyễn & cộng sự, 2013; Nguyễn & cộng sự, 2020). Nghiên cứu này cũng phát hiện ra rằng các yếu tố của sự hài lòng trong công việc đều có tác động đến sự hài lòng công việc tổng thể và lòng trung thành, ngoại trừ hai yếu tố “đào tạo và thăng tiến” và “đồng nghiệp” đã được chứng minh không có tác động đến lòng trung thành. Kết quả trên có sự tương đồng với các nghiên cứu của Vũ & Nguyễn (2018), Omar & cộng sự (2010), Bùi & Lê (2016).

PLS-SEM có thể xác nhận rằng mức độ hài lòng và lòng trung thành là hai chỉ số có ảnh hưởng để đánh giá hiệu quả của việc giữ chân nhân viên đối với các nhà hoạch định chính sách của DNNN. Cách tiếp cận nghiên cứu có thể nhanh chóng giải quyết vấn đề cốt lõi, cung cấp thông tin cụ thể và hữu ích để cải thiện các vấn đề thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên tại các DNNN. Tuy nhiên, các mẫu nghiên cứu hạn chế và nhận thức chủ quan của cá nhân về các chỉ số đo lường có thể bị sai lệch trong cuộc khảo sát.

6. Kết luận

Nghiên cứu này, với tư cách là một nghiên cứu khám phá sử dụng một cách tiếp cận sáng tạo, cung cấp một ví dụ để tiến hành các nghiên cứu tương tự trong tương lai, không chỉ liên quan đến khung lý thuyết mà còn liên quan đến các điều kiện làm việc tại các DNNN. Mặc dù kích thước mẫu hạn chế nhưng nghiên cứu này cho thấy PLS-SEM có thể được tiến hành với các mẫu hạn chế để đạt được hiệu lực và độ tin cậy. Các phát hiện có thể cung cấp thông tin hữu ích để coi đội ngũ nhân viên là một phần thiết yếu để các DNNN phát triển bền vững.

Nghiên cứu này đề cập đến một ví dụ để khám phá chủ đề hành vi tổ chức tại các DNNN. *Đầu tiên*, chúng tôi đã thực hiện một nghiên cứu điển hình tại quốc gia về một nền tảng khảo sát để thu thập dữ liệu hạn chế. *Thứ hai*, kết quả nghiên cứu đã cho thấy tại sao PLS-SEM lại có thể phù hợp với các mẫu mục tiêu. *Thứ ba*, chúng tôi đã chứng minh logic của PLS-SEM để xác minh mô hình được đề xuất. Mặc dù các tình huống và kinh nghiệm của đội ngũ nhân viên làm việc tại các DNNN khác nhau giữa các vùng miền địa lý của quốc gia và những thông tin tích hợp là hữu ích và đảm bảo. Do đó, các kết quả đạt được có thể giúp các nhà hoạch định chính sách hoặc các nhà quản trị của các DNNN nâng cao các chiến lược thể chế của họ để tuyển dụng và giữ chân nhân viên.

Tài liệu tham khảo

- Al-Ajmi, R. (2001), "The effect of personal characteristics on job satisfaction: a study among male managers in the Kuwait oil industry", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 11 No. 3/4, pp. 91-101.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 61-89.
- Bui, N.V., Đào, D.T., Tushar, H., Tran, N.Q. & Ha, N.K.G. (2021), "Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty", *Management Science Letters*, Vol. 11, pp. 203-212.
- Bùi, Q.A. (2021), *Ảnh hưởng của sự công bằng tổ chức đến sự thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp nhà nước tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Bùi, T.M.T. & Lê, N.D.K. (2016), "Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tổng công ty lắp máy Việt Nam (Lilama)", *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, Tập 11, Số 2, tr. 90-103.
- Clancy, J.J. (1999), *The Old Dispensation: Loyalty in Business*, Fairleigh Dickinson University Press: USA.
- DeConinck, J.B. & Stilwell, C. (2004), "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 3, pp. 225-231.
- Gurney, C.A., Mueller, C.W. & Price, J.L. (1997), "Job satisfaction and organizational attachment of nurses holding doctoral degrees", *Nursing Research*, Vol. 46 No. 3, pp. 163-171.
- Hair, J.F, Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V.G. (2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research", *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121.
- Hoppock, R. & Spiegler, S. (1938), "Job satisfaction: researches of 1935-1937", *Occupations*, Vol. 16, pp. 636-643.
- Javed, M., Khan, M.A., Yasir, M., Aamir, S. & Ahmed, K. (2014), "Effect of role conflict, work-life balance and job stress on turnover intention: evidence from Pakistan", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 4 No. 3, pp. 125-133.
- Kachooei, M. & Fathi-Ashtiani, A. (2013), "The role of job satisfaction and ego strengths in marital satisfaction in military staff in Tehran", *Journal of Military Medicine*, Vol. 15 No. 1, pp. 17-24.
- Lê, N.N. & Đồng, D.D. (2017), "Các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên tại công ty TNHH Một Thành Viên vận tải, giao nhận và phân phối ô tô Chu Lai – Trường Hải", *Tạp chí Kinh tế và Quản lý kinh doanh*, Tập 1, Số 3, tr. 60-64.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1992), "Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 No. 2, pp. 103-123.
- Mowday, R.R., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 No. 2, pp. 224-247.
- Nguyễn, T.T.N., Đỗ, T.T.V. & Lê, C.C. (2013), "Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên ở các khách sạn cao cấp tại thành phố Nha Trang", *Hội thảo về Khoa học quản trị (CMS)*, Hà Nội.

- Nguyễn, H.N.T. (2015), *Ảnh hưởng của sự hài lòng trong công việc đến sự gắn kết với tổ chức của trình được viên ở các doanh nghiệp được phẩm nước ngoài tại Thành phố Hồ Chí Minh*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn, P.Q.Q., Nguyễn, Q.V. & Nguyễn, H.T. (2020), “Nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên đối với trung tâm kinh doanh VNPT – Hậu Giang”, *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, Số 10, tr. 1-18.
- Nguyễn, H.T., Lê, T.T., Vũ, T.M.T. & Kim, N.C. (2021), “Phân tích những hạn chế trong chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp nhà nước”, *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học quốc tế khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia*, tr. 1215-1221.
- Nguyễn, D.N. & Uông, T.N.L. (2021), “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và sự cam kết gắn bó với tổ chức của cán bộ công chức tại cơ quan cung ứng dịch vụ công – nghiên cứu tại Tổng cục Thủy sản Việt Nam”, *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, Số 141, tr. 121-142.
- Omar, N.E., Wel, C.A.C., Musa, R. & Nazri, M.A. (2010), “Program benefits, satisfaction and loyalty in retail loyalty program: exploring the roles of program trust and program commitment”, *The IUP Journal of Marketing Management*, Vol. 4 No. 9, pp. 6-28.
- Pushpakumari, M.D. (2008), “The impact of job satisfaction on job performance: an empirical analysis”, *City Forum*, Vol. 9 No. 1, pp. 89-105.
- Rajput, S., Singhal, M. & Tiwari, S. (2016), “Job satisfaction and employee loyalty: a study of academicians”, *Asian Journal of Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 105-109.
- Rahman, B.A., Mushaireen, M., Harnizam, Z., Razman, R. & Khazainah, 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*, Vol. 2. No. 3, pp. 147-155.
- Smith, P.C., Kendall, L. & Hulin, C.L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally: Chicago.
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, Inc: Thousand Oaks, California.
- Trần, K.D. (2005), “Đo lường sự thoả mãn công việc trong điều kiện của Việt Nam”, *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, Số 12, tr. 85-91.
- Urbach, N. & Ahlemann, F. (2010), “Structural equation modeling in information systems research using partial least squares”, *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol. 11 No. 2, pp. 5-40.
- Vũ, V.H. & Nguyễn, V.T. (2018), “Sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ với cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc – Trường hợp các nhân viên kỹ thuật ngành dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin”, *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, Tập 13, Số 2, tr. 188-204.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986), “Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 2, pp. 219-231.

- Wu, C.H., Chen, I.S. & Chen, J.C. (2017), “A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance”, *International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 17 No. 2, pp. 252-261.
- Yu, Y. & Dean, A. (2001), “The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 234-250.