

# TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC ÁP DỤNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN KẾ TOÁN TRONG DOANH NGHIỆP ĐANG HOẠT ĐỘNG TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Phạm Đỗ Dũng

Phạm Đức Trọng

Lê Thị Huyền

**Tóm tắt:** Bài báo này nhóm tác giả nghiên cứu về tác động của quản lý chất lượng toàn diện đến sự hài lòng của nhân viên kế toán trong doanh nghiệp đang hoạt động trên địa bàn Hà Nội. Bằng việc sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, nhóm tác giả đã xác định được năm nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên kế toán bao gồm: Vai trò của lãnh đạo, đào tạo và giáo dục, trao quyền cho nhân viên, phần thưởng và sự ghi nhận, hợp tác và làm việc nhóm. Trong đó vai trò của nhân tố trao quyền cho nhân viên là lớn nhất, tiếp theo đó lần lượt là các nhân tố hợp tác và làm việc nhóm, đào tạo và giáo dục, vai trò của lãnh đạo, phần thưởng và sự ghi nhận.

**Từ khóa:** Doanh nghiệp; Nhân viên kế toán; Quản lý chất lượng; Sự hài lòng; Hà Nội.

## Giới thiệu

Một số nghiên cứu đã phát hiện ra rằng, quản lý chất lượng toàn diện (Total quality management - TQM) đã mang lại lợi ích cho các tổ chức trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tăng thị phần, khối lượng bán hàng cao, giảm chi phí, tăng hiệu quả và hiệu lực, cải thiện khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp (Zhang và cộng sự, 2000; Chapman & Al-Khawaldeh, 2002). Ngày nay, TQM đã được thực hiện thành công ở nhiều quốc gia trên thế giới để đạt được những lợi thế bền vững. Kể từ năm 1980, TQM đã trở thành kỹ thuật quản lý được triển khai trên toàn cầu (Trappey, 1995). Các chuyên gia chất lượng như Deming, Juran, Shingo,... đã đặt nền móng và phát triển các nguyên tắc hướng dẫn về quản lý chất lượng cho ngành công nghiệp Nhật Bản nhằm đạt được lợi thế bền vững thông qua triết lý TQM nhằm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng. TQM

không chỉ dừng lại ở việc đạt được lợi thế cạnh tranh và hiệu quả của tổ chức mà còn giúp cung cấp các sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng của họ và tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức (Ahire và cộng sự, 1996).

TQM là sự kết hợp của cả phần “cứng” và phần “mềm”, đặc biệt hệ thống quản lý tập trung vào quản lý nhân viên - phần “mềm” của TQM (Evans và Lindsay, 1996). Khía cạnh kỹ thuật của TQM bao gồm các công cụ và kỹ thuật chất lượng như QFD - Triển khai chức năng chất lượng, FMEA - Phân tích lỗi và ảnh hưởng của nó, SPC - Kiểm soát quá trình bằng thống kê,... Các yếu tố con người như sự tham gia của nhân viên, cam kết, làm việc theo nhóm, lãnh đạo, tập trung vào khách hàng,... Cruickshank (2000) tin rằng các khía cạnh 'mềm' của TQM là rất quan trọng đối với sự thành công của một tổ chức và lý do chính dẫn đến sự thất bại của việc triển khai TQM trong

hiều tổ chức là do mặt 'mềm' của TQM không được giải quyết đúng mức.

Các doanh nghiệp tập trung vào các phần 'mềm' của TQM có thể hoạt động tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của họ (Powell, 1995). Nhân viên được coi là tài sản của tổ chức giúp cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ sáng tạo, chất lượng và đóng góp vào hoạt động của tổ chức. Điều này đòi hỏi sự quản lý con người hiệu quả bằng cách tạo ra một môi trường cung cấp động lực, tăng cường cam kết và sự hài lòng giữa các nhân viên, trong đó có nhân viên kế toán. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng có mối liên hệ giữa việc áp dụng TQM và chức năng HRM - Quản trị nguồn nhân lực (Wilkinson và cộng sự, 1998) và cũng có mối quan hệ đáng kể giữa thực hành TQM và sự hài lòng trong công việc (Boon và cộng sự, 2007).

Kế toán đóng vai trò rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Hoạt động kế toán sẽ giúp cho doanh nghiệp theo dõi thường xuyên được tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, nhờ đó mà người quản lý sẽ điều hành trôi chảy hơn các hoạt động, quản lý hiệu quả, kiểm soát tốt nội bộ. Kế toán còn cung cấp các tài liệu cho doanh nghiệp làm cơ sở hoạch định chương trình hành động cho từng giai đoạn, từng thời kỳ. Nhờ đó mà người quản lý sẽ tính toán được hiệu quả công việc, vạch ra được các định hướng trong tương lai. Triển khai và thực hiện tốt các hệ thống quản lý thông tin để có thể thúc đẩy việc thực thi các chiến lược, kế hoạch và ra quyết định của ban quản trị. Chính vì vậy, công tác quản lý tại các doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng đối với sự hài lòng công việc của nhân viên kế toán.

Tại Việt Nam, sự tồn tại của các doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng hơn khi các doanh nghiệp đang phải đối mặt với nhiều vấn đề được coi là rào cản cho sự phát triển của họ, bao gồm: khủng hoảng từ đại dịch Covid-19, sản phẩm giá rẻ của Trung Quốc, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp nước ngoài,... Việc thực hiện hiệu quả các nguyên tắc TQM trong thời gian này là một trong những phương thức

bền vững cung cấp cho các doanh nghiệp Việt Nam lộ trình thành công.

Bài báo này nhóm tác giả nghiên cứu các nhân tố của TQM ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố TQM đến sự hài lòng của nhân viên kế toán trong các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn Hà Nội. Từ đó giúp nhà quản lý doanh nghiệp đưa ra các chính sách quản lý phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của nhân viên kế toán.

## **1. Quản lý chất lượng toàn diện và sự hài lòng của nhân viên**

### **1.1. Quản lý chất lượng toàn diện**

Các kỹ thuật quản lý mới ra đời đã góp phần nâng cao hoạt động quản lý chất lượng, làm cơ sở cho quản lý chất lượng toàn diện ra đời. Cũng có thể nói rằng quản lý chất lượng toàn diện là một sự cải biến và đẩy mạnh hơn hoạt động kiểm soát chất lượng toàn diện toàn công ty.

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM): là một phương pháp quản lý của một tổ chức, định hướng vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của mọi thành viên nhằm đem lại thành công dài hạn thông qua sự thỏa mãn khách hàng và lợi ích của mọi thành viên của công ty đó và toàn xã hội.

Đặc điểm nổi bật của TQM so với các phương thức quản lý chất lượng trước đây là nó cung cấp một hệ thống toàn diện cho công tác quản lý và cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng, huy động sự tham gia của mọi bộ phận, mọi cá nhân để đạt được mục tiêu chất lượng đã đặt ra.

### **1.2. Sự hài lòng trong công việc**

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về sự hài lòng trong công việc và các nguyên nhân có thể dẫn đến sự hài lòng trong công việc. Một số khái niệm được biết đến nhiều như: hài lòng trong công việc là phản ứng tích cực đối với công việc (Quinn và Staines, 1979); hài lòng trong công việc là trạng thái mà người lao động có định hướng hiệu quả rõ ràng đối công việc

trong tổ chức (Vroom, 1964) hoặc thực sự cảm thấy thích thú đối với công việc (Locke, 1976); hài lòng trong công việc là thái độ, thể hiện bằng cảm nhận, niềm tin và hành vi (Weiss, 1967). Theo Luddy (2005) sự hài lòng công việc là sự phản ứng về mặt tình cảm và cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau trong công việc của nhân viên. Theo Spector (1997), hài lòng trong công việc, thái độ yêu thích công việc nói chung và các khía cạnh công việc nói riêng, đơn giản là việc người ta cảm thấy thích công việc và các khía cạnh công việc của họ như thế nào. Theo cách hiểu này, hài lòng trong công việc là thái độ (tích cực hay tiêu cực) đối với một công việc. Theo Kreitner và Kinicki (2007), sự thỏa mãn trong công việc chủ yếu phản ánh mức độ một cá nhân yêu thích công việc của mình, đó chính là tình cảm hay cảm xúc của người nhân viên đó đối với công việc.

Như vậy, sự hài lòng trong công việc có thể được định nghĩa là mức độ của những cảm giác hoặc thái độ tích cực mà cá nhân có đối với công việc của họ. Khi một người nói rằng anh ta có sự hài lòng trong công việc cao, điều đó có nghĩa là anh ta thực sự thích công việc của mình, cảm thấy hài lòng về nó và đánh giá cao công việc của mình.

## **2. Tổng quan các công trình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu**

### **2.1. Tổng quan các công trình nghiên cứu**

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) giúp các công ty Nhật Bản đạt được thành công đáng kinh ngạc trong một khoảng thời gian không dài từ năm 1950 đến năm 1980. Ngành công nghiệp Nhật Bản cung cấp các sản phẩm chất lượng cao với chi phí thấp nhất và được coi là công ty hàng đầu thế giới về điện tử và ô tô. Người sáng lập ra triết lý này là Tiến sĩ Edward Deming, người lần đầu tiên đến thăm Nhật Bản vào năm 1950 để nói chuyện với người Nhật và kể từ đó sự thành công của người Nhật vẫn còn tiếp tục (Gervin, 1988). Một số quốc gia khác đã được hưởng lợi nhờ áp dụng triết lý này để đạt được bước ngoặt cho ngành công nghiệp của họ, ví

dụ: Hàn Quốc. Abdullah Kaid Al-Swidi, Rosli Mahmud (2011) chỉ ra rằng TQM là một cách tiếp cận phổ quát và đã được thực hiện thành công ở hầu hết các loại hình doanh nghiệp như sản xuất, dịch vụ, doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), giáo dục đại học và các doanh nghiệp dịch vụ công.

Theo Okland (1995), TQM là một cách tiếp cận cho phép các doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh, tăng hiệu quả cho toàn doanh nghiệp. TQM vừa là triết lý vừa là tập hợp các nguyên tắc hướng dẫn giúp doanh nghiệp quản lý hiệu quả tất cả các nguồn lực của mình và mang lại lợi ích cho tất cả các bên liên quan (Dale, 1999). TQM là cách tiếp cận có hệ thống bao gồm các nguyên tắc, hướng dẫn giúp doanh nghiệp đạt được thành tích vượt trội trong kinh doanh thông qua cải tiến liên tục về mọi mặt (Boon và cộng sự, 2007).

Việc áp dụng TQM liên quan đến sự tham gia của nhân viên, tập trung vào khách hàng, làm việc theo nhóm, giảm thiểu việc làm lại, mối quan hệ với nhà cung cấp và cải tiến liên tục về mọi mặt (Yang, 2005).

Một quan điểm khác là TQM bao gồm hai khía cạnh: Các yếu tố liên quan đến sản xuất/vận hành 'cứng' và nhân viên 'mềm' (Wilkinson và cộng sự, 1997). Mặt 'mềm' của TQM tập trung vào các vấn đề liên quan đến nhân viên trở nên quan trọng hơn khi nó được xem xét trong bối cảnh của HRM (Tari và Sabater, 2006) và một số nghiên cứu đã chứng kiến rằng việc áp dụng TQM có liên quan tích cực với HRM (Wilkinson và cộng sự, 1997). Một số nghiên cứu cho rằng áp dụng TQM có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhưng điều quan trọng là nó ảnh hưởng đầu tiên đến hiệu suất 'mềm' (sự hài lòng của nhân viên) trước khi ảnh hưởng đến khía cạnh 'cứng' của hiệu suất (Prajogo và Cooper, 2010). Một số nghiên cứu về áp dụng TQM cho rằng việc thực hiện hiệu quả TQM sẽ dẫn các doanh nghiệp theo hướng tăng hiệu suất (Prajogo và Sohal, 2004) và tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Boon và cộng sự, 2007). Áp

dụng TQM có tác động đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên và tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh trong doanh nghiệp (Harber và cộng sự, 1991).

Theo lý thuyết về quản lý chất lượng của các chuyên gia chất lượng hàng đầu (Ishikawa và cộng sự, 1990), các nghiên cứu của tất cả các tác giả này đều cho thấy cả điểm mạnh và điểm yếu của việc áp dụng TQM, nhưng không ai trong số họ đưa ra tất cả các giải pháp cho các vấn đề mà các công ty gặp phải (Dale và cộng sự, 1999), mặc dù có một số vấn đề chung, chẳng hạn như lãnh đạo quản lý, đào tạo, sự tham gia của nhân viên, quản lý quá trình, lập kế hoạch và các biện pháp chất lượng cho cải tiến liên tục. Theo Milosan, (2014), để thực hiện thành công TQM thì tổ chức cần tập trung vào 5 nhân tố: sự tin tưởng, đào tạo, làm việc nhóm, lãnh đạo và sự công nhận.

Phan Thanh Hải (2018) đã chỉ ra 05 yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên các doanh nghiệp Kiểm toán trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng, đó là: tính chất công việc, chính sách lương và quản trị doanh nghiệp; phúc lợi, khen thưởng và công nhận; quan hệ công việc; cơ hội đào tạo, thăng tiến; quan hệ công việc đối với đồng nghiệp và cấp trên trong quá trình công tác. Trong đó, yếu tố thứ 5 là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến sự hài lòng của cán bộ nhân viên hiện đang làm việc trong lĩnh vực kiểm toán trên địa bàn TP. Đà Nẵng.

Nghiên cứu của Bùi Văn Thụy (2018) chỉ ra 05 nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên trong công việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Đồng Nai bao gồm: thu nhập, đồng nghiệp, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc và phúc lợi.

Từ Thanh Hoài, Nguyễn Phong Nguyên, Trần Mai Đông (2020) đã nghiên cứu tác động của sự nhất quán của lãnh đạo đối với sự hài lòng công việc trong tiến trình gia tăng hiệu suất công việc. Nhóm tác giả cho rằng, một doanh nghiệp sẽ hoạt động ổn định và bền vững khi sở hữu những nhân viên có sự hài lòng cao trong

công việc. Hiệu suất của những nhân viên ấy đóng vai trò chủ chốt trong việc tạo nên hiệu suất của tổ chức. Khi lãnh đạo nhất quán với những định hướng đúng đắn sẽ dẫn tới sự hài lòng cao của nhân viên và chắc chắn sẽ tác động tích cực đến hiệu suất của doanh nghiệp. Trên hết, doanh nghiệp nào biết phát huy vai trò của lãnh đạo để làm tác nhân cho sự hài lòng của nhân viên thì doanh nghiệp đó sẽ đạt được hiệu suất tốt hơn so với các doanh nghiệp khác.

## 2.2. Giả thuyết nghiên cứu

### *Khả năng lãnh đạo*

Một số nghiên cứu đã công nhận rằng lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện hiệu quả TQM trong tổ chức (Flynn và cộng sự, 1994) và lãnh đạo đóng một vai trò quan trọng trong việc triển khai hiệu quả TQM và cách thức lãnh đạo thúc đẩy hoạt động của tổ chức (Zakuan và cộng sự, 1997). Vai trò lãnh đạo ở tất cả các cấp trong tổ chức là rất quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh, thúc đẩy nhân viên đạt được những lợi thế bền vững. Sự tham gia của nhân viên là động lực chính giúp nhân viên thỏa mãn công việc vì nó tạo ra một môi trường trong tổ chức nơi nhân viên tham gia và tham gia vào các hoạt động ra quyết định. Sự tham gia nhiều hơn của nhân viên vào công việc của họ giúp tăng cam kết và hiệu suất của nhân viên (Lawler và cộng sự 1998). Vì vậy nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H1: Lãnh đạo có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

### *Đào tạo*

Các chương trình đào tạo và phát triển giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên cũng như tạo cơ hội cho sự phát triển của cá nhân. Người ta đã quan sát thấy rằng chương trình đào tạo và phát triển làm tăng sự hài lòng trong công việc và có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Saks, 1996). Tương tự, nó giúp tăng khả năng của nhân viên trong việc thực hiện các nhiệm vụ và

công việc được tổ chức giao cho (Choo & Bowley, 2007). Vì vậy nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H2: Đào tạo và giáo dục có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

#### *Phần thưởng và sự ghi nhận*

Phần thưởng và sự ghi nhận đóng một vai trò quan trọng trong việc thỏa mãn công việc của nhân viên. Những đóng góp của nhân viên trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức hoặc bất kỳ đóng góp nào khác phân biệt với những người khác trong tổ chức đều được chia sẻ trong tổ chức như nhân viên của tháng, thưởng tiền mặt cho doanh số cao hơn, v.v tác động tích cực đến thái độ, hành vi và sự hài lòng của họ, nó cũng giúp tăng động lực cho những người lao động khác bằng cách gia tăng cạnh tranh. Vì vậy nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H3: Phần thưởng và sự ghi nhận có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

#### *Trao quyền cho nhân viên*

Các tổ chức đang áp dụng các chiến lược và triết lý như vậy cho phép nhân viên thực hiện công việc của họ một cách hiệu quả và hiệu quả hơn. Trao quyền cho nhân viên là một chiến lược được hầu hết các tổ chức áp dụng, cho phép nhân viên đưa ra quyết định của riêng họ trong công việc nhằm thực hiện trọn vẹn công việc và chịu trách nhiệm về kết quả của họ. Trao quyền được (Conger và Kanungo, 1988) đề xuất rằng việc trao quyền mang đến nhiều hơn sự tự chủ trong công việc. Một số nghiên cứu đã được công nhận cho rằng việc trao quyền cho nhân viên có tác động tích cực đến thái độ và hành vi của nhân viên, cuối cùng dẫn đến sự hài lòng cao hơn trong công việc (Silver & Randolph, 2004). Vì vậy nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H4: Trao quyền cho nhân viên có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

#### *Làm việc theo nhóm*

Các vòng tròn chất lượng và nhóm cải tiến chất lượng đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của việc triển khai TQM và nó cũng đảm bảo sự tham gia của nhân viên từ tất cả các bộ phận nhằm giải quyết các vấn đề liên quan đến chất lượng, tạo động lực và sự hài lòng cho nhân viên. Làm việc theo nhóm trong tổ chức giúp nhân viên hợp tác với nhau và giữa các bộ phận khác, làm tăng hiệu quả của bản thân và cuối cùng dẫn đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Kirkman và Rosen 1999). Làm việc theo nhóm để đạt được mục tiêu chung vì lợi ích của tổ chức làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên và tăng hiệu suất (Griffin và cộng sự, 2001). Vì vậy nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H5: Hợp tác và làm việc theo nhóm có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

### **3. Phương pháp và mô hình nghiên cứu**

#### **3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

Các doanh nghiệp đã được chọn để lấy mẫu trong năm 2022 có trụ sở tại Hà Nội. Trong các phiếu khảo sát được phát ra, 320 người đã gửi lại phiếu khảo sát. Sau khi sàng lọc ban đầu, từ 320 bảng hỏi, 236 bảng hỏi đã được hoàn thành và điền đúng cách. Do đó, phản hồi có thể sử dụng được cho nghiên cứu này là 74%.

Sau khi tham khảo ý kiến từ các cố vấn để đảm bảo tính chính xác của nội dung phát biểu, nhóm nghiên cứu thực hiện khảo sát sơ bộ với nhóm nhỏ 5 thành viên để kiểm tra tính chính xác và dễ hiểu của phiếu khảo sát. Từ đó nhóm đã điều chỉnh, sửa đổi lại sao cho phiếu hỏi hợp lý hơn. Với nghiên cứu định lượng, nhóm tiến hành gửi bảng khảo sát tới các cán bộ, nhân viên kế toán hoàn toàn theo hình thức trực tuyến để thu thập số liệu: Nhóm gửi đường dẫn truy cập đến phiếu khảo sát trực tuyến qua các hình thức như gửi email, qua fanpage, qua các nhóm facebook,... tới các đối tượng là nhân viên kế toán tại địa bàn Hà Nội. Bảng hỏi bao gồm những câu hỏi đánh giá về các tác động của việc quản lý chất lượng toàn diện đến sự hài lòng của

nhân viên kế toán trong các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn Hà Nội với hình thức lựa chọn theo mức độ đồng ý dựa trên thang đo Likert 5 bậc với “1” là “rất không đồng ý”, “2” là “không đồng ý”, “3” là “trung lập”, “4” là “đồng ý” và “5” là “rất đồng ý”. Trong phần đánh giá các nhân tố ảnh hưởng này, có tổng cộng 5 nhân tố được quan sát bao gồm: Vai trò của lãnh đạo, Đào tạo và giáo dục, Phần thưởng và sự ghi nhận, Trao quyền cho nhân viên, Hợp tác và làm việc theo nhóm. Thời gian điều tra: từ tháng 1/2022 đến tháng 12/2022.

### 3.2. Phương pháp nghiên cứu

Để tiến hành phân tích dữ liệu thu được từ khảo sát, nhóm tác giả thực hiện phân tích định lượng dữ liệu thu được. Nhóm tác giả sẽ tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach’ Alpha.

Sau khi đã đánh giá được độ tin cậy của thang đo, nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích các nhân tố khám phá EFA để đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Mục đích của việc phân tích các nhân tố khám phá EFA là rút gọn số lượng biến quan sát thành các nhóm nhân tố có ý nghĩa hơn.

Phân tiếp theo nhóm sẽ tiến hành phân tích tương quan Pearson nhằm kiểm tra mối liên hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập dựa trên hệ số tương quan r. Hệ số tương quan dương, phản ánh hai biến có mối quan hệ cùng chiều và ngược lại hệ số tương quan âm phản ánh hai biến có quan hệ ngược chiều. Ngoài ra chúng ta cần chú ý đến giá trị Sig. thu được thông qua phân tích tương quan bằng phần mềm SPSS. Nếu Sig. nhỏ hơn 5% ta có kết luận được là hai biến có tương quan với nhau. Nếu Sig. lớn hơn 5% thì hai biến không có tương quan với nhau. Cần xem xét giá trị Sig. trước, nếu Sig < 0.05 mới nhận xét tới giá trị tương quan Pearson R.

Cuối cùng nhóm nghiên cứu tiến hành phân tích hồi quy để tìm ra các tác động trực tiếp của 5 nhân tố: vai trò của lãnh đạo (LR), đào tạo và giáo dục (TE), trao quyền (EE), phần thưởng và sự ghi nhận (RR), hợp tác và làm việc nhóm (CT) lên sự hài lòng của nhân viên kế toán (JS). Qua đó cũng sẽ thấy được vai trò và mức độ tác động của từng nhân tố đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

### 3.3. Mô hình nghiên cứu

Phương pháp định lượng được sử dụng để kiểm tra các mối quan hệ giữa các biến độc lập (vai trò lãnh đạo, đào tạo và giáo dục, phần thưởng và sự ghi nhận, trao quyền cho nhân viên, hợp tác và làm việc theo nhóm) và biến phụ thuộc (sự hài lòng của nhân viên kế toán). Tất cả các mục được đo lường theo thang điểm Likert năm điểm (trong đó “1” là “rất không đồng ý”, “2” là “không đồng ý”, “3” là “trung lập”, “4” là “đồng ý” và “5” là “rất đồng ý”).

Dựa vào sự phát triển giả thuyết, nhóm tác giả xác định mô hình hồi quy bình phương nhỏ nhất thông thường (OLS) như sau:

$$JS = \alpha_0 + \alpha_1LR + \alpha_2TE + \alpha_3RR + \alpha_4EE + \alpha_5CT + \varepsilon$$

Các biến độc lập: Vai trò lãnh đạo (LR); đào tạo và giáo dục (TE); phần thưởng và sự ghi nhận (RR); trao quyền cho nhân viên (EE); hợp tác và làm việc theo nhóm (CT). Các mục của từng biến này được thông qua từ các thang đo được thiết kế bởi (Zhang và cộng sự, 2000), được sử dụng để đo lường phản ứng của nhân viên về LR; TE; RR; EE; CT.

Biến phụ thuộc: Sự hài lòng về công việc (JS). Ba mục trong biến này được thông qua từ các thang đo được phát triển bởi (Prajogo & Cooper, 2010) được sử dụng để đo lường phản ứng của nhân viên về JS (Bảng 1).

BẢNG 1. MÔ TẢ CÁC BIẾN ĐƯỢC SỬ DỤNG TRONG NGHIÊN CỨU

Cấu trúc
Vai trò lãnh đạo (LR)

L1: Cam kết của nhà quản lý với nhân viên
L2: Sự hợp tác của nhân viên được khuyến khích thông qua tổ chức
L3: Tiếp tục cải tiến ở các cấp
L4: Tạo môi trường học tập trong tổ chức
<b>Đào tạo và giáo dục (TE)</b>
T1: Khuyến khích và cung cấp nguồn lực cho các chương trình đào tạo
T2: Nâng cao chất lượng chương trình đào tạo
T3: Chương trình đào tạo toàn diện ở tất cả các cấp độ trong năm
T4: Đào tạo về các công cụ chất lượng thống kê để đo lường các biến
<b>Trao quyền (EE)</b>
E1: Các đề xuất cải tiến được thảo luận và triển khai
E2: Sáng kiến mạo hiểm được thực hiện
E3: Nhân viên ở tất cả các cấp tham gia sáng tạo ý tưởng
E4: Xử lý và cải tiến khủng hoảng trong đơn vị
<b>Phần thưởng và sự ghi nhận (RR)</b>
R1: Hiệu quả công việc được công nhận và khen thưởng
R2: Hệ thống phần thưởng dựa trên nhóm làm việc
R3: Hệ thống khen thưởng công bằng và rõ ràng
R4: Thành tích của nhân viên được chia sẻ và thăng tiến
<b>Hợp tác và làm việc nhóm (CT)</b>
C1: Nhóm giải quyết các vấn đề chất lượng và hiệu quả
C2: Chia sẻ kiến thức và chuyên môn với các nhân viên khác
C3: Các nhóm quản lý chất lượng đang tích cực làm việc trong tổ chức
C4: Thúc đẩy làm việc theo nhóm và hợp tác lẫn nhau
<b>Sự hài lòng của nhân viên trong công việc (JS)</b>
JS1: Những nỗ lực trên giúp giảm thiểu tình trạng vắng mặt và khiếu nại
JS2: Có động lực và tạo sự dễ dàng để thực hiện nhiệm vụ
JS3: Hạnh phúc khi làm việc và tiếp tục làm việc trong tổ chức này

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha**

**BẢNG 2. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CRONBACH'S ALPHA CÁC NHÂN TỐ**

	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha của biến bị xóa		Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha của biến bị xóa
L1	0,662	0,763	R1	0,548	0,696
L2	0,630	0,777	R2	0,629	0,651
L3	0,642	0,772	R3	0,527	0,708
L4	0,630	0,778	R4	0,495	0,724
T1	0,594	0,747	C1	0,721	0,827
T2	0,679	0,705	C2	0,710	0,831
T3	0,594	0,747	C3	0,670	0,847
T4	0,550	0,768	C4	0,764	0,809
E1	0,646	0,771	JS1	0,655	0,636
E2	0,630	0,777	JS2	0,547	0,756
E3	0,665	0,761	JS3	0,623	0,676
E4	0,625	0,779			

Kết quả kiểm định ở bảng 2 cho thấy các nhân tố này có hệ số Cronbach's Alpha đều lớn

hơn 0,6 chứng tỏ thang đo tốt. Như vậy, các nhân tố đều phù hợp với nghiên cứu.

**BẢNG 3. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY CỦA THANG ĐO**

Nhân tố	Số biến	Hệ số Cronbach's Alpha	Nhân tố	Số biến	Hệ số Cronbach's Alpha
Vai trò của lãnh đạo	4	0,819	Phản thưởng và sự ghi nhận	4	0,753
Đào tạo và giáo dục	4	0,793	Hợp tác và làm việc nhóm	4	0,866
Trao quyền	4	0,819	Sự hài lòng của nhân viên kế toán	3	0,722

Kết quả nhận được đều cho thấy các thang đo giá trị của các nhóm nhân tố đều đáng tin cậy

và tương quan dữ liệu đều phù hợp với các thang đo đã xây dựng (Bảng 3).

#### 4.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

BẢNG 4. TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA

Loại biến	Các hệ số KMO	Sig,	Tổng phương sai trích (%)	Hệ số tải nhân tố	Kết luận
Biến độc lập	0,828	0,000	65,154	Lớn hơn 0,5	Đủ điều kiện
Biến phụ thuộc	0,683	0,000	68,740	Lớn hơn 0,5	Đủ điều kiện

Tổng hợp kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy hệ số tải nhân tố các biến quan sát đều thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0,5, tổng phương sai trích của các nhân tố biến độc lập và biến phụ thuộc đều lớn hơn 50% tức là các nhân tố giải thích được 65,154% biến độc lập và 68,740% biến phụ thuộc. Như vậy, kết quả cho thấy các thang đo được lựa chọn cho các biến trong mô hình đều đảm bảo yêu cầu, các biến đều có tính hội tụ, phù hợp để sử dụng phân tích trong các phần tiếp theo.

#### 4.3. Phân tích tương quan

Theo kết quả nghiên cứu ta thấy tất cả các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc. Cụ thể như sau:

- Hệ số tương quan giữa nhân tố “Vai trò của lãnh đạo” và “Sự hài lòng của nhân viên kế toán” mang dấu dương phản ánh giữa “Vai trò của lãnh đạo” và “Sự hài lòng của nhân viên kế toán” có mối quan hệ tỷ lệ thuận. Hệ số tương quan của 2 biến này 0,503 cho thấy hai biến có mối quan hệ tương đối chặt chẽ với nhau. Mức ý nghĩa của kiểm định nhỏ hơn 0,05 (Sig = 0,000) cho thấy mối quan hệ giữa hai biến này là có ý nghĩa. Như vậy, có thể nói rằng, Lãnh đạo có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

- Hệ số tương quan giữa nhân tố “Đào tạo và giáo dục” và “Sự hài lòng của nhân viên kế toán” mang dấu dương phản ánh giữa “Đào tạo và giáo dục” và “Sự hài lòng của nhân viên kế

toán” có mối quan hệ tỷ lệ thuận. Hệ số tương quan của 2 biến này 0,406 cho thấy hai biến có mối quan hệ tương đối chặt chẽ với nhau. Mức ý nghĩa của kiểm định nhỏ hơn 0,05 (Sig = 0,000) cho thấy mối quan hệ giữa hai biến này là có ý nghĩa. Như vậy, có thể nói rằng, Đào tạo và giáo dục có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

- Hệ số tương quan giữa nhân tố “Trao quyền cho nhân viên” và “Sự hài lòng của nhân viên kế toán” mang dấu dương phản ánh giữa “Trao quyền cho nhân viên và Sự hài lòng của nhân viên kế toán” có mối quan hệ tỷ lệ thuận. Hệ số tương quan của 2 biến này 0,638 cho thấy hai biến có mối quan hệ khá chặt chẽ với nhau. Mức ý nghĩa của kiểm định nhỏ hơn 0,05 (Sig = 0,000) cho thấy mối quan hệ giữa hai biến này là có ý nghĩa. Như vậy, có thể nói rằng, Trao quyền cho nhân viên có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

- Hệ số tương quan giữa nhân tố “Phần thưởng và sự ghi nhận” và “Sự hài lòng của nhân viên kế toán” mang dấu dương phản ánh giữa “Phần thưởng và sự ghi nhận và Sự hài lòng của nhân viên kế toán” có mối quan hệ tỷ lệ thuận. Hệ số tương quan của 2 biến này 0,271 cho thấy hai biến có mối quan hệ với nhau nhưng mối quan hệ này không chặt chẽ. Mức ý nghĩa của kiểm định nhỏ hơn 0,05 (Sig = 0,000) cho thấy mối quan hệ giữa hai biến này là có ý nghĩa. Như vậy, có thể nói rằng, phần thưởng

và sự ghi nhận có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

- Hệ số tương quan giữa nhân tố “Hợp tác và làm việc nhóm” và “Sự hài lòng của nhân viên kế toán” mang dấu dương phản ánh giữa “Hợp tác và làm việc nhóm” và “Sự hài lòng của nhân viên kế toán” có mối quan hệ tỷ lệ thuận. Hệ số tương quan của 2 biến này 0,488 cho thấy hai biến có mối quan hệ tương đối chặt chẽ với nhau. Mức ý nghĩa của kiểm định nhỏ hơn 0,05 (Sig = 0,000) cho thấy mối quan hệ giữa hai biến này là có ý nghĩa. Như vậy, có thể nói rằng, Hợp tác và làm việc nhóm có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán.

**4.4. Phân tích hồi quy**

**BẢNG 4. KẾT QUẢ HỒI QUY**

Mô hình	Hệ số chưa được chuẩn hóa		Hệ số được chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF	
1	Hằng số	-,483	,263					
	LR	,156	,054	,155	2,861	,005	,671	1,490
	TE	,163	,050	,162	3,257	,001	,804	1,244
	EE	,407	,053	,406	7,686	,000	,710	1,409
	RR	,134	,050	,122	2,654	,009	,938	1,066
	CT	,219	,049	,224	4,448	,000	,778	1,285
a. Biến phụ thuộc: JS								

Bảng 4 cho thấy: Hệ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 2 do vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Các giá trị Sig đều nhỏ hơn 0.05 do đó các biến độc lập đều có ý nghĩa và giải thích cho biến phụ thuộc.

Phương trình hồi quy sau khi phân tích có dạng như sau:

$$JS = 0.155*LR + 0.162*TE + 0.406*EE + 0.122*RR + 0.224*CT$$

R bình phương hiệu chỉnh (Adjusted R Square) là 53.5% có nghĩa là các nhân tố nghiên cứu đã góp phần giải thích được 53.5% sự thay đổi của biến phụ thuộc “Sự hài lòng của nhân viên kế toán”. Các nhân tố khác không có trong mẫu nghiên cứu và sai số ngẫu nhiên ảnh hưởng 46.5% đến sự thay đổi của biến phụ thuộc. Hệ số Durbin-Watson là 2.141 nằm trong khoảng 1.5 đến 2.5 nên mô hình không có hiện tượng tự tương quan.

Kiểm định độ phù hợp của mô hình cho thấy, giá trị F là 55.107 và có Sig = 0,000 < 0,005 (mức ý nghĩa 5%). Như vậy các biến quan sát đều có ý nghĩa.

Như vậy các biến độc lập đều có sự tác động cùng chiều tới biến phụ thuộc. Dựa vào độ lớn của hệ số hồi quy chuẩn hoá Beta, thứ tự tác động theo thứ tự giảm dần đến biến phụ thuộc Sự hài lòng của nhân viên kế toán lần lượt là: Trao quyền (0.406); Hợp tác và làm việc nhóm (0.224); Đào tạo và giáo dục (0.162); Vai trò của nhà lãnh đạo (0.155); Phân thưởng và sự ghi nhận (0.122).

**5. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Nghiên cứu này xem xét sự ảnh hưởng của việc áp dụng TQM trong các doanh nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên kế toán trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội. Qua đó, có thể thực chứng và kiểm tra xem mức độ ảnh hưởng của các yếu tố như: Vai trò của lãnh đạo, đào tạo và giáo dục, phần thưởng và sự ghi nhận, trao quyền cho nhân viên, hợp tác và làm việc theo nhóm đến chất lượng công việc, sự hài lòng của các nhân viên kế toán đang sinh sống và làm việc trên toàn bộ địa bàn thành phố Hà Nội. Nghiên cứu chỉ ra rằng, các yếu tố trên đều có sự tác động và mối quan hệ chặt chẽ với sự hài lòng của nhân viên kế toán. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Terziovski & Samson (2000); Prajogo & Sohal (2004).

### ***5.1. Mối quan hệ giữa vai trò của lãnh đạo và sự hài lòng của nhân viên kế toán***

Kết quả phân tích thu được chỉ ra rằng nhân tố vai trò của lãnh đạo có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán. Hành vi của lãnh đạo đối với nhân viên cũng có thể là một yếu tố dẫn đến hành vi hợp tác hoặc bất hợp tác của nhân viên. Một nhà lãnh đạo có phong cách dân chủ có thể tạo ra nhiều sự đồng cảm từ nhân viên, từ đó có thể thúc đẩy họ làm việc và giảm bớt sự không hài lòng trong công việc. Kết quả của nhóm nghiên cứu được cho là phù hợp với một số công trình nghiên cứu trước đây. Nhiều nghiên cứu và bằng chứng cho thấy rằng thái độ hành vi của lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên như Koustelios (2001). Theo Belias & Koustelios (2014), các nhà lãnh đạo xác định văn hóa tổ chức, chuẩn mực và giá trị, tiêu chuẩn, động lực của nhân viên, các vấn đề và sự thay đổi nảy sinh trong môi trường làm việc và ảnh hưởng đến hành vi, cảm xúc và hiệu suất của nhân viên.

### ***5.2. Mối quan hệ giữa đào tạo và giáo dục với sự hài lòng của nhân viên kế toán***

Nhân tố đào tạo và giáo dục có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán. Chất lượng nguồn nhân lực là nòng cốt để tạo nên

một doanh nghiệp vững mạnh, vì thế việc đào tạo và giáo dục góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đi cùng với việc nguồn nhân lực được cải thiện cũng tức là năng suất công việc sẽ được tăng lên. Kết quả này của nhóm phù hợp với kết quả nghiên cứu của Saks (1996). Theo nghiên cứu của các tác giả này: “tăng vốn nhân lực là điều cần thiết cho lực lượng lao động để hoàn thành một cách hiệu quả công việc hoặc để phát triển hiệu suất trong điều kiện làm việc của nhân viên”. Nhân viên nếu được cung cấp các kỹ năng, giáo dục và kiến thức khắc sâu thì sẽ có cảm giác hài lòng với công việc. Một nghiên cứu khác của Michael Jucius (1955) cũng cho kết luận tương tự. Michael Jucius cho rằng để hoàn thành một công việc nhất định điều cần thiết là nhân viên phải có năng lực, kiến thức và chuyên môn công việc tốt và việc đáp ứng các điều kiện này cần được đào tạo thích hợp cho các nhân viên trong tổ chức.

### ***5.3. Mối quan hệ giữa trao quyền cho nhân viên với sự hài lòng của nhân viên kế toán***

Nhân tố trao quyền cho nhân viên có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Hartmann và cộng sự (2010), tập trung vào các mối quan hệ của việc trao quyền và các thành phần hiệu suất theo ngữ cảnh và các khía cạnh của chúng với tiện ích công việc. Họ kết luận rằng việc trao quyền, hiệu suất theo ngữ cảnh và các khía cạnh của chúng có mối quan hệ thống kê quan trọng với sự hài lòng trong công việc. Kết quả của nhóm cũng phù hợp với nghiên cứu của Ooi và cộng sự (2012), người lao động phải được trao quyền để đưa ra quyết định, thực hiện các chương trình và sử dụng khả năng sáng tạo của họ. Nghiên cứu của Naeem và Saif (2010) cũng đã chỉ ra rằng những nhân viên được trao quyền được kỳ vọng sẽ hoạt động hiệu quả hơn so với những nhân viên làm việc trong các nền văn hóa tổ chức truyền thống hoặc chuyên quyền. Tất nhiên việc trao quyền cho nhân viên không nên

đẩy toàn bộ trách nhiệm cho cấp dưới hay sa đà vào quản lý vi mô. Để đạt được sự hài lòng của nhân viên kế toán nói riêng hay đạt được hiệu quả trong vận hành tổ chức, nhà quản trị nên trao quyền cho nhân viên với niềm tin, sự kiên nhẫn, đảm bảo sự tự do trong khuôn khổ với những yêu cầu và nguyên tắc rõ ràng.

#### **5.4. Mối quan hệ giữa phần thưởng và sự ghi nhận với sự hài lòng của nhân viên kế toán**

Nhân tố phần thưởng và sự ghi nhận có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán. Nghiên cứu của Todd Kunsman (2021) – nhà nghiên cứu Marketing cho thấy những con số thú vị liên kết giữa sự công nhận công việc và động lực tối ưu hóa. Nếu các tổ chức thường xuyên tăng gấp đôi số lượng nhân viên được công nhận cho công việc của họ, các công ty có thể giúp cải thiện chất lượng công việc lên 24%, giảm 27% tình trạng vắng mặt và giảm 10% hiệu suất làm việc của nhân viên. 40% người Mỹ đang đi làm cho biết họ sẽ nỗ lực hơn trong công việc nếu được công nhận nhiều hơn. Nghiên cứu của Todd Kunsman (2021) cho thấy gần 90% nhân viên nhận được lời cảm ơn hoặc sự chấp thuận từ người quản lý cho biết họ có mức độ tin tưởng cao đối với người đó. Tuy nhiên, dù là hình thức văn hóa doanh nghiệp nào thì sự ghi nhận tại nơi làm việc cũng là một trong những yếu tố quan trọng góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Nghiên cứu của Oshagbemi (2000) đã chỉ ra mối quan hệ giữa tiền lương và việc làm thông qua phân tích thống kê. Các yếu tố tiền lương trong nghiên cứu này được xem xét về mức lương có phù hợp với sự đóng góp của người lao động hay không, người lao động có thể kiếm sống từ thu nhập hiện tại và các khoản thu nhập khác ngoài lương

được coi là tiền thưởng và phụ cấp. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu khác cho biết có rất ít bằng chứng cho thấy tiền lương ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Tuy nhiên, ở một số nước đang phát triển như Việt Nam, thu nhập vẫn là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và tiền lương gần như được coi là một trong những điều kiện đầu tiên để đạt được sự hài lòng trong công việc và người lao động cần tuân thủ nó khi lựa chọn một công ty phù hợp với mình. Nếu phúc lợi của nhân viên được coi là "thước đo" của một công ty tốt, thì tiền lương được xem như "thước đo" của người đi làm vì thông thường mức lương sẽ được trả theo năng lực.

#### **5.5. Mối quan hệ giữa hợp tác và làm việc nhóm với sự hài lòng của nhân viên kế toán**

Nhân tố hợp tác và làm việc nhóm có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên kế toán. Hợp tác và làm việc nhóm đề cập đến mối quan hệ lẫn nhau của nhân viên và sự cân nhắc trong công việc. Đây là yếu tố quan trọng để một nhân viên cảm thấy hài lòng và thoải mái khi làm việc trong tổ chức. Hợp tác và làm việc nhóm góp phần vào việc thúc đẩy tinh thần đoàn kết, nâng cao tinh thần làm việc của từng cá nhân, giúp xây dựng mối quan hệ hợp tác bền chặt giữa các nhân viên, từ đó nâng cao sự hài lòng của mỗi nhân viên và khuyến khích họ làm việc hiệu quả hơn. Keng Boon Oi (2007) nghiên cứu tại Malaysia cho rằng làm việc theo nhóm nói riêng và hệ thống TQM nói chung có liên quan tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Làm việc theo nhóm được coi là một thực hành của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng toàn diện, thì những cải thiện về mức độ hài lòng trong công việc là rất đáng kể.

#### **Tài liệu tham khảo**

1. Abdullah Kaid Al-Swidi, Rosli Mahmud (2011). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of business management*, Vol.6(13), pp. 4717-4727

2. Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27, 23-56.
3. Belias, D. and Koustelios, A. (2014) Leadership and jobs: A review. *European Scientific Journal*, 10, 24-46.
4. Boon Ooi, K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L., & Kim Yin Loke, A. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.
5. Boselie, P., & Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM and the effects on satisfaction and intention to leave.
6. Bùi Văn Thụy (2022). Các yếu tố nhân khẩu học ảnh hưởng đến hành vi sử dụng thẻ tín dụng trong giao dịch thương mại điện tử, *Tạp chí Tài chính*.
7. Chapman, R., & Al-Khawaldeh, K. (2002). Quality management world-wide: TQM and labour productivity in Jordanian industrial companies. *The TQM Magazine*, 14, 248-262. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780210429861>
8. Choo, S., Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(2):339-352
9. Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
10. Cruickshank, M. T. (2000). Developing a quality culture within a school of nursing in higher education. Unpublished PhD thesis, Hawkesbury: University of Western Sydney.
11. Dale, M. and Bell, J. (1999) *Informal Learning in the Workplace*. Research Brief No. 134, Department for Education and Employment, London.
12. Evans JR, Lindsay WM (1995), *The management and control of quality*. 3rd edn., West Publishing, New York
13. Flynn BB, Schroeder RG, Sakakibara s (1994), A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *J. oper. Management*. 11:339-366.
14. Gervin, D.A. (1988). *Managing Quality - The Strategic and Competitive Edge*. Collier Macmillan
15. Griffin, M.A., Patterson, M.G., West, M.A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervision support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
16. Hartmann, F., Naranjo-Gil, D., & Perego, P. (2010). The effects of leadership styles and use of performance measures on managerial work-related attitudes. *European Accounting Review*, 2, 275-310.
17. Ishikawa, K., & Loítus, J. H. (1990), *Introduction to quality control* (Vol. 98). Tokyo: 3A Corporatio
18. Keng-Boon Ooi & Weng-Choong Cheah & Binshan Lin & Pei-Lee Teh, 2012. TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations, *Asia Pacific Journal of Management*, Springer, vol. 29(1), pages 59-78, March.
19. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74. <http://dx.doi.org/10.2307/256874>
20. Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management* 15(7):354-358
21. Kreitner. Robert, & Kinicki. Angelo. (2007). *Organizational Behavior*. 7th ed. McGraw-Hill Irwin Inc. New York.
22. Lawler, E. S, Mohrman, A., Ledford, G. E. "Strategies for High Performance Organizations. The CEO Report: Employee Involvement, TQM and Reengineering Programs in Fortune 1000 Corporations," Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

23. Milosan, I. (2014). Studies about the key elements of total quality management. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(7). <https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n7p%p>.
24. Moskowitz, T.J., Ooi, Y.H. and Pedersen, L.H. (2012) Time series momentum. *Journal of Financial Economics*, 104, 228-250. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.11.003>
25. Naeem, H., Saif, M. I. (2010). Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management* 4(10).
26. Oakland, J. S. (1995). *Total quality management*. New Jersey, USA: Nichols Publishing.
1. Oshagbemi, T. (2000) Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15, 331-343. <https://doi.org/10.1108/09649420010378133>.
27. Phan Thanh Hải (2018), Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp kiểm toán. *Tạp chí Tài chính*, số tháng 3/2018. <https://kketoan.duytan.edu.vn/Home/ArticleDetail/vn/132/2673/tap-chicac-yeu-to-anh-huong-den-su-hai-long-trong-cong-viec-cua-nhan-vien-tai-cac-doanh-nghiep-kiem-toants.phan-thanh-hai>.
28. Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantages: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.
29. Prajogo, D., & Cooper, B. (2010). The effect of people-related TQM practices on job satisfaction: a hierarchical model. *Production Planning and Control*, 21(1), 26-35.
30. Prajogo DI, Sohal AS (2004), The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: an empirical examination, *Int. J. Quali. Reliability Management*. 20 (8): 901-918
31. Quinn, R.P. and Staines, G.L. (1979) *The 1977 Quality of Employment Survey*. Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor.
32. Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of training entry and work outcomes. *Human Relations*, 49, 429-451. <https://doi.org/10.1177/001872679604900402>
33. Silver & Randolph, 2004. The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management & Business Excellence*.
34. Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
35. Tari J. J, Sabater, V. (2006) Human aspects in a quality management context and their effects on performance. *The International Journal of Human Resource Management* 17(3).
36. Terziovski, M., & Samson, D. (2000). The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance. *The TQM Magazine*, 12(2), 144-149.
37. Trappey, C.V. (1995), TQM: Where is it today and where will it be tomorrow, *Journal for the Society of Consumer Affairs Professionals*, Vol. 14, No. 2, pp. 4-7.
38. Từ Thanh Hoài, Nguyễn Phong Nguyên, Trần Mai Đông (2020). Tác động của sự nhất quán lãnh đạo đối với sự hài lòng công việc trong tiến trình gia tăng hiệu suất công việc. *Tạp chí Công Thương*, số 8
39. Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons.
40. Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
41. Wilkinson, G.R. Darren McCabe. (1997) *The Rise and Fall of TQM: the Vision, Meaning and Operation of Change*.

42. Yang, P., H. Wei, H.-L. Huang, B.A. Baum, Y.X. Hu, G.W. Kattawar, M.I. Mishchenko, and Q. Fu, 2005: Scattering and absorption property database for nonspherical ice particles in the near- through far-infrared spectral region. *Appl. Opt.*, 44, 5512-5523, doi:10.1364/AO.44.005512.
43. Zakuan, N.M, Yusof, S.M. and Shamsudin, S, (2007). Implementation of quality management practices in Malaysian automotive industries: a review. *Regional Conference on Engineering Mathematics, Mechanics, Manufacturing & Architecture (EM\*ARC)*
44. Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755.

---

**Thông tin tác giả:****1. Phạm Đỗ Dũng, TS.**

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Lao động Xã hội.

- Địa chỉ email: phamdodung@gmail.com

**2. Phạm Đức Trọng, ThS.**

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Lao động Xã hội.

**3. Lê Thị Huyền, ThS.**

- Đơn vị công tác: Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp.

Ngày nhận bài: 22/12/2022

Ngày nhận bản sửa: 18/12/2023

Ngày duyệt đăng: 26/02/2023