

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LƯƠNG THỊ THU

**SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI LÀNG TRẺ EM SOS Ở KHU VỰC PHÍA BẮC VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LƯƠNG THỊ THU

**SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI LÀNG TRẺ EM SOS Ở KHU VỰC PHÍA BẮC VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. PHẠM THÚY HƯƠNG

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn thạc sỹ Quản trị nhân lực với đề tài “Sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Làng trẻ em SOS ở khu vực phía Bắc Việt Nam” là công trình nghiên cứu khoa học của riêng tôi. Công trình này được thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Phạm Thúy Hương. Các thông tin, số liệu trong luận văn này là hoàn toàn trung thực, đảm bảo khách quan khoa học và có nguồn gốc rõ ràng. Những đánh giá, kết luận của luận văn chưa từng được công bố trong bất cứ luận văn nào trước đây.

Hà Nội, ngày 01 tháng 12 năm 2015

Học viên thực hiện

Lương Thị Thu

II

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	VI
DANH MỤC BẢNG	VII
DANH MỤC HÌNH.....	VIII
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Kết cấu luận văn.....	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC.....	6
1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của sự HL trong công việc.....	6
1.1.1. Khái niệm về sự HL trong công việc	6
1.1.2. Tầm quan trọng của sự HL trong công việc của NLĐ.....	7
1.2. Một số lý thuyết nghiên cứu về sự HL trong công việc.....	9
1.2.1. Lý thuyết Thứ bậc nhu cầu của Maslow (1943)	9
1.2.2. Lý thuyết công bằng (Equity theory)	11
1.2.3. Lý thuyết hai nhân tố (Two – factor theory)	13
1.2.4. Mô hình đặc điểm Công việc (Job characterisTics model).....	14
1.3. Các mô hình nghiên cứu về sự HL trong công việc	16
1.3.1. Sử dụng chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall và Hulin (1969). 16	
1.3.2. Bảng hỏi mức độ HL Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ)	17
1.3.3. Bảng khảo sát mức độ HL trong công việc (JSS).....	18
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLĐ	19
1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức	19

III

1.4.2. Nhóm nhân tố mang tính cá nhân	22
1.5. Kinh nghiệm tạo sự HL với công việc và bài học cho LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam.....	23
1.5.1. Kinh nghiệm tạo sự HL với công việc	23
1.5.2. Bài học cho LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam.....	24
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	26
2.1. Thiết kế nghiên cứu.....	26
2.1.1. Quy trình nghiên cứu.....	26
2.1.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết.....	28
2.2. Đo lường các biến	32
2.3. Xây dựng bảng câu hỏi, cách thức thu thập thông tin.....	34
2.4. Chọn mẫu.....	35
2.4.1. Phương pháp chọn mẫu	35
2.4.2. Kích thước mẫu	36
2.5. Thống kê mô tả	36
2.6. Kiểm định độ tin cậy thang đo nhân tố (hệ số Cronbach's Alpha)... 37	37
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI LÀNG TRẺ EM SOS Ở KHU VỰC PHÍA BẮC VIỆT NAM.....	40
3.1. Giới thiệu khái quát về LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam	40
3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	40
3.1.2. Giới thiệu sơ lược về các chương trình/dự án và tình hình hoạt động .	40
3.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	41
3.1. 4. Đặc điểm nguồn nhân lực	43
3.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam	45
3.2.1. Tính chất công việc	45

3.2.2. Điều kiện làm việc.....	46
3.2.3. Tiền lương và phúc lợi.....	48
3.2.4. Đào tạo và cơ hội thăng tiến	53
3.2.5. Mối quan hệ với cấp trên	56
3.2.6. Mối quan hệ với đồng nghiệp	58
3.3. Thang đo các thành phần ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam	59
3.3.1. Thang đo các thành phần ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam	60
3.3.2. Thang đo sự HL chung đối với công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam.....	61
3.4. Xây dựng mô hình hồi quy đa biến.....	62
3.5. Kiểm định sự phù hợp của mô hình và giả thuyết H_1, H_2, H_3, H_4, H_5...	64
3.6. Sự tác động khác biệt của đặc điểm cá nhân đến sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam.....	67
3.6.1. Giới tính	67
3.6.2. Độ tuổi	67
3.6.3. Trình độ học vấn.....	68
3.6.4. Thâm niên công tác tại đơn vị.....	68
3.6.5. Thu nhập/tháng.....	69
3.7. Đánh giá chung về sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam và các nhân tố ảnh hưởng.....	70
3.7.1. Sự HL chung đối với công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam.....	70
3.7.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL chung đối với công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam	71

CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI LÀNG TRẺ EM SOS Ở KHU VỰC PHÍA BẮC VIỆT NAM.....	75
4.1. Mục tiêu nâng cao sự HL trong công việc của NLD	75
4.2. Một số giải pháp nâng cao sự HL trong công việc của NLD	76
4.2.1. Nhóm giải pháp về tiền lương và phúc lợi	76
4.2.2. Nhóm giải pháp về mối quan hệ với cấp trên.....	79
4.2.3. Nhóm giải pháp về mối quan hệ với đồng nghiệp.....	81
4.2.4. Nhóm giải pháp về điều kiện làm việc.....	82
4.2.5. Nhóm giải pháp về chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến.....	83
KẾT LUẬN.....	86
KHUYẾN NGHỊ.....	87
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	88
PHỤ LỤC.....	90

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
NLĐ	Người lao động
LTESOS	Làng trẻ em SOS
HL	Hài lòng
ĐKLV	Điều kiện làm việc
TLPL	Tiền lương và phúc lợi
ĐTTT	Đào tạo và thăng tiến
QHCT	Quan hệ với cấp trên
QHĐN	Quan hệ với đồng nghiệp
BHXXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
KV	Khu vực

VII

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ sở hình thành các thang đo nhân tố trong mô hình.....	32
Bảng 2.2: Kết quả tổng hợp kiểm định độ tin cậy thang đo	38
Bảng 3.1: Cơ cấu lao động LTESOS ở KV phía Bắc.....	43
Bảng 3.2: Ảnh hưởng của tính chất công việc đối với sự HL trong công việc..	45
Bảng 3.3: Ảnh hưởng của điều kiện làm việc đối với sự HL trong công việc	46
Bảng 3.4: Ảnh hưởng của tiền lương và phúc lợi đối với sự HL trong công việc.	48
Bảng 3.5: Thang bảng lương của LTESOS ở KV phía Bắc áp dụng từ 2012 đến nay	49
Bảng 3.6: Khoản duyệt chi bổ sung đóng BHXH, BHYT, BHTN năm 2015.....	51
Bảng 3.7: Ảnh hưởng của đào tạo và cơ hội thăng tiến đối với sự HL trong công việc	53
Bảng 3.8: Tổng hợp kinh phí đào tạo thực hiện các năm từ 2012 – tháng 6/2015.....	54
Bảng 3.9: Ảnh hưởng của môi QHCT đối với sự HL trong công việc.....	56
Bảng 3.10: Ảnh hưởng của môi QHĐN đối với sự HL trong công việc.....	58
Bảng 3.11: Tổng hợp các nhân tố nghiên cứu sau khi phân tích rút gọn	61
Bảng 3.12: Tổng hợp các tiêu chí đo lường sau khi phân tích rút gọn.....	62
Bảng 3.13: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết	66

VIII

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow	10
Hình 1.2: Lý thuyết công bằng của Adam,.....	13
Hình 1.3: Thuyết hai nhân tố của Herzberg (Jones et al. 2000).....	14
Hình 1.4: Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldman.....	15
Hình 1.5: Tiêu chí đo lường thỏa mãn công việc MSQ của Weiss	18
Hình 2.1: Sơ đồ quy trình nghiên cứu	26
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	28
Hình 3.1: Cơ cấu tổ chức của LTESOS điển hình	42
Hình 3.2: Biểu đồ tổng hợp thôi việc từ 2012 – tháng 6/2015	51
Hình 3.3: Biểu đồ tần số của phân dư chuẩn hóa.....	65
Hình 3.4: Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết	66
Hình 4.1: Các nhóm giải pháp chính.....	76

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Bất kỳ một tổ chức nào muốn tồn tại và phát triển đều phải có các nguồn lực như vốn, máy móc, thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật và con người. Trong đó, nguồn lực con người được coi là nguồn lực quan trọng nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của một tổ chức. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các tổ chức phải đối diện với sự cạnh tranh về mọi mặt ngày càng gay gắt và quyết liệt. Do đó, vai trò của quản trị nguồn nhân lực được nâng lên tầm cao mới khi quan điểm “nguồn nhân lực là tài sản quý giá của tổ chức” lên ngôi. Mục tiêu cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trong một tổ chức là thu hút, lôi cuốn những người giỏi về với tổ chức; sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức; động viên, thúc đẩy nhân viên, tạo điều kiện cho họ bộc lộ, phát triển và cống hiến tài năng cho tổ chức, giúp họ gắn bó, tận tâm, trung thành với tổ chức. Để đạt được các mục tiêu này, nhà quản trị nguồn nhân lực cũng như nhà lãnh đạo của tổ chức phải hiểu rõ được tâm tư, nguyện vọng của NLD để từ đó có những điều chỉnh chính sách nhân sự phù hợp. Nghiên cứu về sự HL trong công việc của NLD đóng vai trò hết sức quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực và được ứng dụng trong thực tiễn nhằm đề cao đời sống cá nhân cũng như tính hiệu quả của tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự HL trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến đến hiệu quả công việc (Saari & Judge, 2004) hay sự trung thành với tổ chức (Luddy, 2005). Do đó, việc tìm hiểu và đo lường sự HL trong công việc của NLD cần được quan tâm nghiên cứu. Một khi NLD thỏa mãn với công việc của mình, họ sẽ yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp, phát huy tối đa năng lực và sự nhiệt tình của mình đối với tổ chức, luôn tin tưởng và trung thành với tổ chức. Do vậy, hiệu suất và hiệu quả làm việc của NLD sẽ cao hơn, giúp tổ

chức không chỉ tồn tại mà còn phát triển trong môi trường cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt.

LTESOS Việt Nam là một tổ chức phi chính phủ, phi tôn giáo, phi lợi nhuận, hoạt động trong lĩnh vực chăm sóc và bảo vệ trẻ em. Với hơn 1.200 lao động cơ hữu đang làm việc tại các dự án của LTESOS Việt Nam, trong đó gần 2/3 số lao động đang làm việc tại 17 LTESOS trên toàn quốc, công tác quản trị nguồn nhân lực của LTESOS Việt Nam nói chung và các LTESOS ở KV phía Bắc nói riêng cũng đang phải đối mặt với hiện tượng chảy máu chất xám, xuất hiện hiện tượng NLĐ không còn nhiệt tình và tâm huyết với công việc như trước nữa. Việc quản trị nguồn nhân lực sao cho hiệu quả để NLĐ tận tâm với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức trở thành thách thức to lớn đối với tổ chức. Xuất phát từ thực tế trên, tôi quyết định chọn nghiên cứu đề tài ***“Sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Làng trẻ em SOS ở khu vực phía Bắc Việt Nam”*** để tìm hiểu mức độ HL của NLĐ đối với công việc, các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL của NLĐ đối với công việc và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này, từ đó đề xuất những giải pháp hiệu quả nhằm nâng cao sự HL của NLĐ đối với tổ chức.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Sự HL của NLĐ đối với công việc đã được nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới quan tâm và nghiên cứu từ rất sớm. Nghiên cứu của Smith, Kendall và Hulin (1969) của trường Đại học Cornell đã xây dựng các chỉ số mô tả công việc (JDI) để đánh giá mức độ thỏa mãn công việc của một người thông qua các nhân tố là: (1) bản chất Công việc; (2) tiền lương; (3) thăng tiến; (4) đồng nghiệp và (5) sự giám sát của cấp trên.

Nghiên cứu của Spector (1985) trong lĩnh vực dịch vụ đánh giá mức độ HL và thái độ có 9 yếu tố là: (1) tiền lương; (2) cơ hội thăng tiến; (3) điều

kiện làm việc; (4) sự giám sát; (5) đồng nghiệp; (6) yêu thích công việc; (7) giao tiếp thông tin; (8) phần thưởng bất ngờ và (9) phúc lợi.

Hiệp hội quản lý nguồn nhân lực (Society for Human Resource Manangement – SHRM) liên tục thực hiện khảo sát hàng năm về sự HL và gắn bó của NLĐ tại Mỹ từ năm 2002 đến nay. Theo báo cáo khảo sát năm 2012 cho thấy tỉ lệ NLĐ tại Mỹ HL nói chung với công việc hiện tại của họ là 81%, trong đó 38% NLĐ cho biết họ rất HL và 43% NLĐ cho biết họ có phần HL với công việc hiện tại của họ. Tỉ lệ NLĐ HL nói chung giảm 5% so với năm 2009 và tăng 4% so với năm 2002. Báo cáo cũng chỉ ra 20 khía cạnh rất quan trọng ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLĐ, trong đó 5 nhóm nhân tố tác động nhiều nhất đến sự HL của NLĐ là: nhóm nhân tố “các cơ hội sử dụng các kỹ năng và năng lực” chiếm 63%; nhóm nhân tố “an toàn lao động” chiếm 61%; nhóm nhân tố “thu nhập” chiếm 60%; nhóm nhân tố “giao tiếp giữa NLĐ và quản lý cấp cao” chiếm 57%; nhóm nhân tố “quan hệ với giám sát cấp trung” chiếm 54%.

2.2. Tình hình nghiên cứu ở Việt Nam

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về sự HL của NLĐ đối với công việc mới được nghiên cứu trong những năm gần đây và chủ yếu liên quan đến NLĐ ở các doanh nghiệp.

- Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến sự HL của nhân viên đối với công việc là: bản chất công việc; đào tạo và thăng tiến; tiền lương; lãnh đạo; đồng nghiệp; phúc lợi và điều kiện làm việc.

- Nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao, Võ Thị Mai Phương (2011) cho thấy có 5 nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên sản xuất tại tập đoàn Tân Hiệp Phát là tiền lương; mối QHCT; đặc điểm công việc; điều kiện làm việc và phúc lợi.

- Nghiên cứu của Lê Nguyễn Đoàn Khôi và Đỗ Hữu Nghị (2014) cho kết quả các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ HL công việc của nhân viên y tế tại thành phố Cần Thơ là môi trường quản lý; phương tiện làm việc, tiền lương; đồng nghiệp và đào tạo phát triển. Trong đó, các nhân tố tác động mạnh nhất là tiền lương; đồng nghiệp và phương tiện làm việc.

- Nghiên cứu của Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng (2015) về sự HL của NLĐ tại các tổ chức nước ngoài cung cấp dịch vụ đào tạo ở Việt Nam” cho thấy có 5 trong 6 nhân tố thực sự có ảnh hưởng tới sự HL công việc của NLĐ gồm: bản chất công việc; cơ hội thăng tiến; lãnh đạo; đồng nghiệp và điều kiện làm việc. Nhân tố tiền lương không có ảnh hưởng rõ ràng đến sự HL của NLĐ đối với công việc.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu này thực hiện với hai mục đích chính là: (1) Đánh giá mức độ HL hiện tại của NLĐ làm việc tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam; (2) Đánh giá mức độ quan trọng của từng nhân tố đến sự HL công việc. Từ đó đưa ra giải pháp thích hợp nhằm duy trì và nâng cao sự HL trong công việc, giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến sự HL của NLĐ trong công việc và xây dựng khung lý thuyết cho đề tài nghiên cứu.

- Tìm hiểu mức độ HL của NLĐ đối với công việc.

- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLĐ tại LTESOS và đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến mức độ HL chung của NLĐ đối với công việc.

- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao sự HL trong công việc của NLĐ tại LTESOS.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Do sự phong phú, đa dạng của các dự án của LTESOS Việt Nam, việc nghiên cứu, đánh giá sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS Việt Nam là một đề tài rộng, đánh giá nhiều khía cạnh khác nhau khi nghiên cứu. Do đó, đề tài đòi hỏi người nghiên cứu phải có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm nhất định, phải được sự hỗ trợ của nhiều người, đồng thời phải có đủ thời gian và kinh phí mới thực hiện đề tài. Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn thạc sỹ, tác giả chỉ tập trung nghiên cứu ***sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam***. Đối tượng tham gia khảo sát là các cán bộ, nhân viên, bà mẹ, bà dì, giáo viên (gọi chung trong nghiên cứu này là NLD).

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu về không gian: LTESOS ở miền Bắc Việt Nam, bao gồm 05 tỉnh là Điện Biên, Hà Nội, Hải Phòng, Thái Bình và Nghệ An.

Phạm vi nghiên cứu về thời gian: từ 2012 đến tháng 6 năm 2015.

5. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về sự HL trong công việc của NLD trong tổ chức

Chương 2: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Thực trạng về mức độ HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

Chương 4: Giải pháp nâng cao sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

1.1. Khái niệm và tầm quan trọng của sự HL trong công việc

1.1.1. Khái niệm về sự HL trong công việc

Sự HL trong công việc được xem là một trong các lĩnh vực phức tạp nhất mà các nhà quản trị phải đối mặt ngày nay khi quản trị NLĐ. Do đó đã có rất nhiều nghiên cứu khoa học về lĩnh vực này, tuy nhiên tùy thuộc vào hướng tiếp cận khác nhau mà có các định nghĩa khác nhau. Cho đến nay vẫn chưa có sự thống nhất chung về định nghĩa sự HL trong công việc. Những định nghĩa dưới đây là những định nghĩa thường được trích dẫn trong các nghiên cứu về sự HL trong công việc.

Theo quan điểm của Maslow (1943), Adam (1963) và Mc Clelland (1988) thì sự HL nói chung là giá trị nhận được phải lớn hơn hoặc bằng giá trị kỳ vọng. Trên nền tảng lý thuyết đó, một số nhà nghiên cứu sau này kế thừa và phát triển về nhu cầu thỏa mãn, họ định nghĩa chung sự HL được xem là giá trị thực tế (trạng thái HL thực tế) mà NLĐ nhận được so với giá trị kỳ vọng (trạng thái HL mong đợi) về những khía cạnh công việc như tiền lương, phúc lợi, tính chất công việc, quan hệ trong công việc, điều kiện làm việc, v.v...

Herzberg (1959) định nghĩa sự HL của NLĐ là mức độ yêu thích công việc hay cố gắng duy trì làm việc của NLĐ thể hiện qua sự nhận thức tích cực hoặc tiêu cực hoặc kết hợp tích cực và tiêu cực về các khía cạnh khác nhau trong công việc ảnh hưởng đến bản thân họ.

Hackman và Oldham (1975) định nghĩa sự HL trong công việc là chuỗi giá trị trải nghiệm và nhận thức từ sự kết hợp 5 đặc điểm cốt lõi như sự đa

dạng kỹ năng, xác định tính chất công việc, tầm quan trọng công việc, quyền quyết định và phản hồi tạo động lực làm việc, hiệu suất công việc cao.

Và nhiều nghiên cứu khác định nghĩa sự HL trong công việc dựa trên thang đo nhân tố thỏa mãn NLĐ. Sự HL được đánh giá trên cả hai cấp độ là HL với công việc xét về tổng thể và HL với các khía cạnh khác nhau của công việc. Từ đó mà các tác giả đưa ra các định nghĩa sự HL trong công việc được thể hiện qua các nhóm nhân tố thỏa mãn đo lường. Smith, Kendall và Hulin (1969) cho rằng sự HL của NLĐ được thể hiện qua 5 yếu tố tác động sau: HL với công việc; HL với tiền lương; HL với đào tạo và cơ hội thăng tiến; HL với sự giám sát và HL với đồng nghiệp. Như vậy, có rất nhiều định nghĩa khác nhau về sự HL trong công việc của NLĐ. Mỗi nhà nghiên cứu đều có cách nhìn và lý giải riêng qua các công trình nghiên cứu của họ. Nghiên cứu này xem sự *HL trong công việc là tổng hợp mức độ HL của NLĐ đối với các thành phần hay khía cạnh của công việc*. Nói một cách khác, sự HL chung trong công việc và sự HL với các khía cạnh công việc là các biến khác nhau và chúng có mối quan hệ với nhau.

1.1.2. Tầm quan trọng của sự HL trong công việc của NLĐ

1.1.2.1. Ảnh hưởng của sự HL trong công việc với hành vi ứng xử của NLĐ

Dẫn theo Timothy A. Judge và Ryan Klinger (2008), một số nghiên cứu cho thấy sự HL trong công việc có ảnh hưởng đến hành vi của NLĐ tại nơi làm việc như là: sự có mặt tại nơi làm việc; quyết định bỏ việc; quyết định nghỉ hưu; các hành vi rút lui do tâm lý ngại những người, những địa điểm, các hoàn cảnh lạ; các hành vi tự nguyện mang lại lợi ích cho người khác như làm tình nguyện, từ thiện, chia sẻ, giúp đỡ người khác trong tổ chức và xã hội; các hoạt động ủng hộ công đoàn; thực hiện công việc và thái độ khiếm nhã tại nơi làm việc. Nhóm NLĐ có mức độ HL cao với công việc thì họ có ít các biểu hiện về các hành vi không tốt so với nhóm lao động bất mãn với công việc.

1.1.2.2. Ảnh hưởng của sự HL trong công việc đến lòng trung thành của NLĐ đối với tổ chức

Nghiên cứu của Vanderberg và Lance (1992) khi khảo sát 100 chuyên gia trong lĩnh vực dịch vụ thông tin trong 5 tháng đã chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa sự HL trong công việc và lòng trung thành của NLĐ. Nghiên cứu đã chứng minh rằng mức độ HL càng cao thì NLĐ sẽ càng trung thành với tổ chức.

1.1.2.3. Ảnh hưởng của sự HL trong công việc đến sự vắng mặt của NLĐ

Một số nghiên cứu cho thấy mức độ HL với công việc có liên quan đến sự vắng mặt của NLĐ. Theo (Aziri B, 2011), giống như các mối quan hệ khác, mối quan hệ giữa sự vắng mặt với sự HL trong công việc có thể thay đổi phụ thuộc vào mức độ HL của NLĐ đối với công việc. Hơn nữa, điều quan trọng là sự HL cao trong công việc không nhất thiết là nguyên nhân của sự vắng mặt ít đi, tuy nhiên sự bất mãn trong công việc lại dẫn đến sự vắng mặt nhiều hơn

1.1.2.4. Ảnh hưởng của sự HL trong công việc với sự HL trong cuộc sống

Dẫn theo Judge và Klinger, 2008, nhiều nghiên cứu đã chứng minh mối quan hệ có ý nghĩa giữa sự HL trong công việc và sự HL trong cuộc sống. Các nhà nghiên cứu đã dự đoán về ba mô hình của mối quan hệ này có thể xảy ra: (1) mô hình lan tỏa: khi các kinh nghiệm trong công việc có ảnh hưởng đến kinh nghiệm sống và ngược lại; (2) mô hình tách biệt: khi kinh nghiệm trong công việc và trong cuộc sống ít có ảnh hưởng đến nhau; (3) mô hình đền bù: khi NLĐ tìm kiếm những thú vui ngoài công việc để bù đắp cho những bất mãn nảy sinh từ công việc và ngược lại.

Như vậy, chúng ta có thể thấy sự HL trong công việc và cuộc sống có ảnh hưởng lớn đến nhau. Về cơ bản thì mức độ HL trong cuộc sống là tổng hợp của mức độ HL với các thành phần tạo nên cuộc sống của một con người

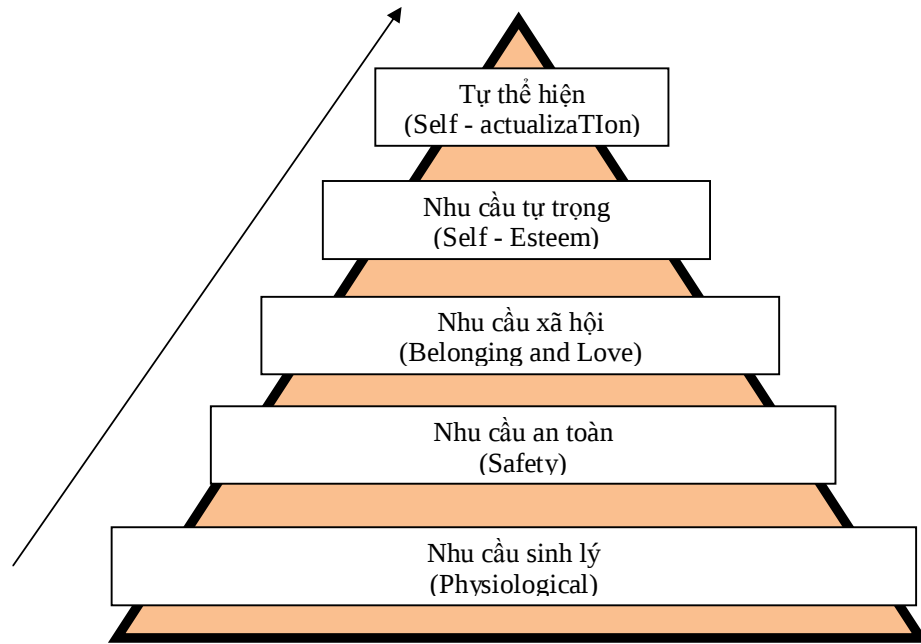
trong đó có công việc. Nếu một người bất mãn với công việc thì khó có thể HL với cuộc sống. Ngoài ảnh hưởng từ cuộc sống đến công việc thì mức độ HL từ cuộc sống, kinh nghiệm cá nhân cũng có ảnh hưởng đến mức độ HL của NLD đối với công việc.

1.2. Một số lý thuyết nghiên cứu về sự HL trong công việc

Có nhiều nghiên cứu khác nhau về sự HL trong công việc. Tùy thuộc vào cách tiếp cận khác nhau mà có các lý thuyết khác nhau. Dưới đây là một số các lý thuyết nghiên cứu về sự HL trong công việc.

1.2.1. Lý thuyết Thứ bậc nhu cầu của Maslow (1943)

Mặc dù thường được biết đến là lý thuyết tạo động lực, thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow là một trong các lý thuyết đầu tiên nghiên cứu các đóng góp quan trọng đối với sự HL trong công việc. Lý thuyết này chỉ ra rằng nhu cầu cơ bản của con người được chia thành 5 cấp bậc tăng dần (hình 1.1), bao gồm: các nhu cầu sinh lý (ăn, uống, quần áo, cư ngụ, nghỉ ngơi, v.v...), nhu cầu an toàn (bảo vệ, an toàn, ổn định, v.v...), nhu cầu xã hội (gia đình, đồng nghiệp, bạn bè, giao tiếp, v.v...), nhu cầu tự trọng (thành tựu, địa vị, trách nhiệm, v.v...) và nhu cầu tự thể hiện bản thân. Khi một nhu cầu bậc thấp nào đó được thỏa mãn thì nhu cầu ở bậc cao hơn kế tiếp sẽ xuất hiện.



Hình 1.1: Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow

Lý thuyết nhu cầu của Maslow được phát triển để giải thích động lực của con người nói chung. Tuy nhiên, lý thuyết này cũng được ứng dụng để bố trí công việc và giải thích sự thỏa mãn trong công việc. Trong một tổ chức, thu nhập tài chính và chăm sóc sức khỏe là các lợi ích giúp NLD thỏa mãn các nhu cầu sinh lý cơ bản. Các nhu cầu an toàn được thể hiện qua cảm giác của NLD về sự an toàn thân thể trong môi trường làm việc, cũng như là sự đảm bảo công việc và/ hoặc có các cơ cấu, chính sách công ty phù hợp. Khi những nhu cầu này được thỏa mãn, NLD cảm thấy họ thuộc về nơi làm việc. Điều này có thể nhận thấy qua các mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp và cấp trên tại nơi làm việc, cho dù họ có cảm thấy hay không họ là một phần của nhóm/ tổ chức. Một khi được thỏa mãn, NLD sẽ tìm kiếm cảm giác họ được đánh giá và ghi nhận bởi đồng nghiệp và tổ chức của mình. Cuối cùng, NLD tìm kiếm nơi mà họ được thể hiện, nơi mà họ cần trưởng thành và phát triển để trở thành mọi thứ mà họ có khả năng để trở thành. Mặc dù nghe có vẻ

riêng biệt, quá trình từ bậc một đến các bậc kế tiếp, tất cả đều đóng góp vào quá trình tự thể hiện. Do đó, các tổ chức nghiên cứu để cải thiện sự HL của NLĐ bắt đầu bằng việc thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của NLĐ trước khi tiến tới các bậc nhu cầu cao hơn. Đó là: (a) Nhu cầu sinh lý và an toàn được thể hiện thang đo nhân tố thu nhập và phúc lợi; (b) Nhu cầu xã hội và tự trọng được thể hiện thang đo nhân tố QHCT và đồng nghiệp; (c) Nhu cầu tự thể hiện bản thân được thể hiện qua thang đo quyền tự chủ trong công việc.

1.2.2. Lý thuyết công bằng (Equity theory)

Lý thuyết công bằng (Equity theory) của Adam (1963) thuộc nhóm lý thuyết động lực làm việc nhằm xác định: (a) yếu tố đầu vào (inputs) mà NLĐ đóng góp công sức trong công việc của bản thân và (b) các yếu tố đầu ra (outputs) mà NLĐ nhận được từ công việc. Sau đó, yếu tố đầu vào và đầu ra của bản thân được xem xét và so sánh với yếu tố đầu vào và đầu ra của đồng nghiệp trong công ty. Các yếu tố đầu vào bao gồm chất lượng và số lượng những cống hiến của NLĐ đối với công việc. Ví dụ về các yếu tố đầu vào gồm: thời gian, sự nỗ lực, làm việc chăm chỉ, sự cam kết, năng lực, sự thích ứng, sự năng động, sức chịu đựng, sự quyết tâm, sự nhiệt tình, hy sinh cá nhân, tin tưởng vào cấp trên, hỗ trợ đồng nghiệp và các kỹ năng. Các yếu tố đầu ra nói một cách khác là kết quả tích cực hoặc tiêu cực mà một cá nhân (NLĐ) nhận được từ sự tham gia vào mối quan hệ với người khác. Ví dụ về các yếu tố đầu ra gồm: sự an toàn của công việc, sự quý trọng, tiền lương, các lợi ích của NLĐ, các phí tổn, sự ghi nhận, uy tín, các trách nhiệm, sự thành đạt, sự ca ngợi, cảm ơn, sự khuyến khích, v.v.

Theo Adams (1963), khi một người nhận thấy sự không công bằng thì họ sẽ có những phản ứng tương xứng với tính chất nghiêm trọng của sự không công bằng đó vì sự căng thẳng này khiến cho cá nhân phải bằng cách nào đó phản ứng lại nhằm giảm sự căng thẳng của mình.

- Kết quả so sánh yếu tố đầu vào và đầu ra là lớn hơn so với đồng nghiệp thì NLD đó sẽ đóng góp sức nhiều hơn trong công việc đang làm.

- Kết quả so sánh yếu tố đầu vào và đầu ra là bằng nhau so với đồng nghiệp thì người lao động đó tiếp tục duy trì công việc đang làm.

- Kết quả so sánh yếu tố đầu vào và đầu ra là thấp hơn so với đồng nghiệp thì người lao động đó sẽ giảm bớt công sức cho công việc đang làm và đôi khi có khuynh hướng muốn thôi việc.

Trên cơ sở thuyết công bằng của Adam (1965), Huseman, Hatfield và Miles (1987) gợi ý thêm rằng nếu một NLD nghĩ rằng có sự không công bằng giữa các nhóm xã hội hoặc giữa các cá nhân, NLD sẽ bất mãn vì đầu vào và đầu ra không cân bằng.

Hơn nữa, lý thuyết công bằng còn xác định bốn cơ chế phản ứng đối với sự HL/sự bất mãn như sau: (a) NLD tìm cách để tối đa hóa các kết quả của họ (các phần thưởng trừ đi các kết quả); (b) Các nhóm có thể tối đa hóa các phần thưởng chung bằng cách phát triển các hệ thống đã được chấp nhận để chia đều các phần thưởng và chi phí giữa các thành viên. Các hệ thống công bằng này sẽ áp dụng trong nhóm và các thành viên sẽ cố gắng để thuyết phục nhau tham gia vào hệ thống này; (c) Khi NLD thấy họ tham gia vào các mối quan hệ thiếu công bằng, họ trở nên bất mãn và đau khổ.

Thuyết công bằng giải thích rằng trong tình huống này thì cả người nhận được quá nhiều và người nhận được quá ít đều cảm thấy bất mãn. NLD nhận được quá nhiều cảm thấy hổ thẹn hoặc tội lỗi và NLD nhận được quá ít có thể cảm thấy tức giận hoặc bị bề mặt; (d) NLD nhận thấy họ phải loại bỏ sự bất mãn bằng cách khôi phục lại sự công bằng. Họ có thể xuyên tạc sự đóng góp (đầu vào) hay phần thưởng (đầu ra) mà họ nhận được hoặc rời bỏ tổ chức.

Điều kiện	NLĐ	so sánh với	đồng nghiệp	Mô tả
Công bằng	Đầu ra/Đầu vào	=	Đầu ra/Đầu vào	NLĐ đóng góp nhiều hơn và cũng nhận được nhiều phần thưởng hơn
Không công bằng mang tính Tiêu cực	Đầu ra/Đầu vào	<	Đầu ra/Đầu vào	NLĐ đóng góp nhiều hơn nhưng nhận được phần thưởng bằng với đồng nghiệp
Không công bằng mang tính tích cực	Đầu ra/Đầu vào	>	Đầu ra/Đầu vào	NLĐ đóng góp bằng với đồng nghiệp nhưng nhận được phần thưởng nhiều hơn

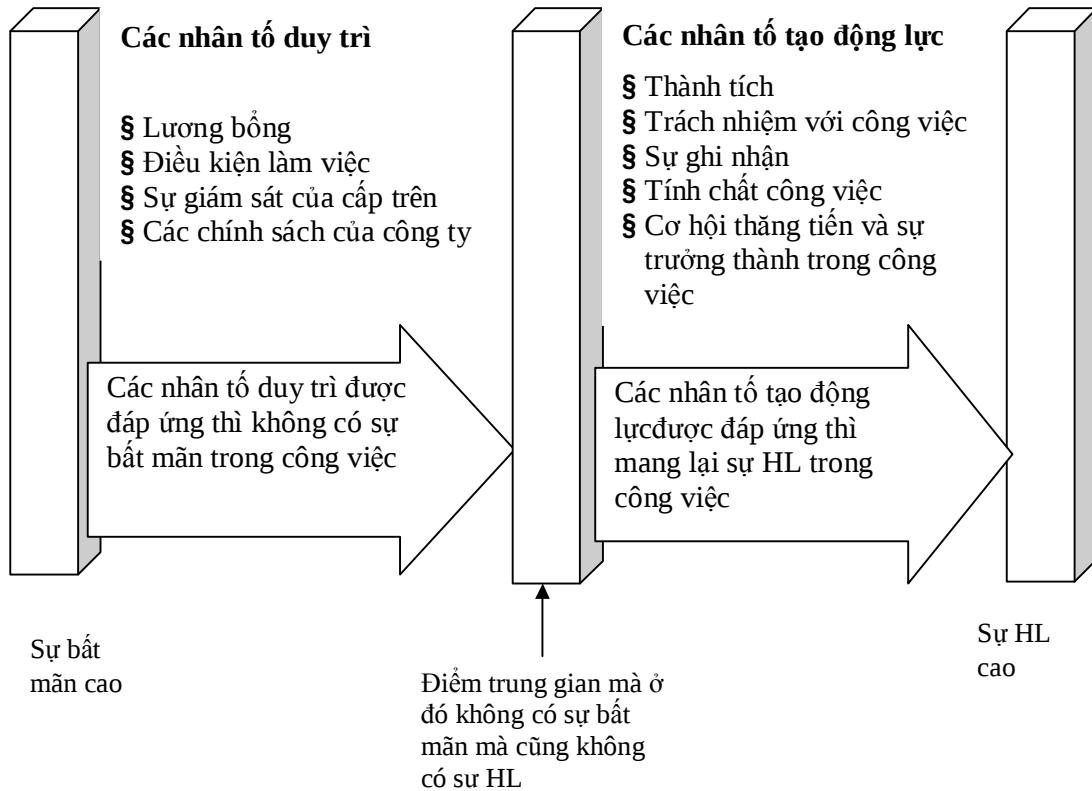
Hình 1.2: Lý thuyết công bằng của Adam,

Nguồn: trích theo Nguyễn Cao Anh, 2011

1.2.3. Lý thuyết hai nhân tố (Two – factor theory)

Trong các thuyết nội dung của tạo động lực, thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) nhấn mạnh vào các nhân tố động lực – duy trì để giải thích cho sự HL và tạo động lực trong tổ chức. Nghiên cứu của ông đã chỉ ra 02 nhóm yếu tố: Nhóm các nhân tố động viên (thành tích, trách nhiệm với Công việc, sự công nhận, công việc có tính thử thách, sự thăng tiến, sự trưởng thành trong công việc) và nhóm các nhân tố duy trì (chính sách của công ty, cách quản trị của công ty, sự giám sát của cấp trên, lương bổng, mối quan hệ giữa các cá nhân, điều kiện làm việc, đời sống cá nhân, sự đảm bảo công việc). Nếu nhóm các nhân tố động viên được đáp ứng thì sẽ mang lại sự HL cho NLĐ trong công việc, ngược lại nếu các nhân tố này không được đáp ứng thì NLĐ cũng không bất mãn mà vẫn làm việc bình thường. Nếu các nhân tố duy trì được đáp ứng thì sẽ không có sự bất mãn trong công việc, ngược lại các nhân tố này không được đáp ứng thì NLĐ sẽ bất mãn và làm việc kém hiệu quả.

Cũng theo Herzberg, “đổi lập với sự HL trong công việc không phải là sự bất mãn trong công việc, mà đúng hơn là không HL một chút nào; và đổi lập với sự bất mãn không phải là sự HL trong công việc mà là không HL một chút nào” (Herzberg, 2003.91).

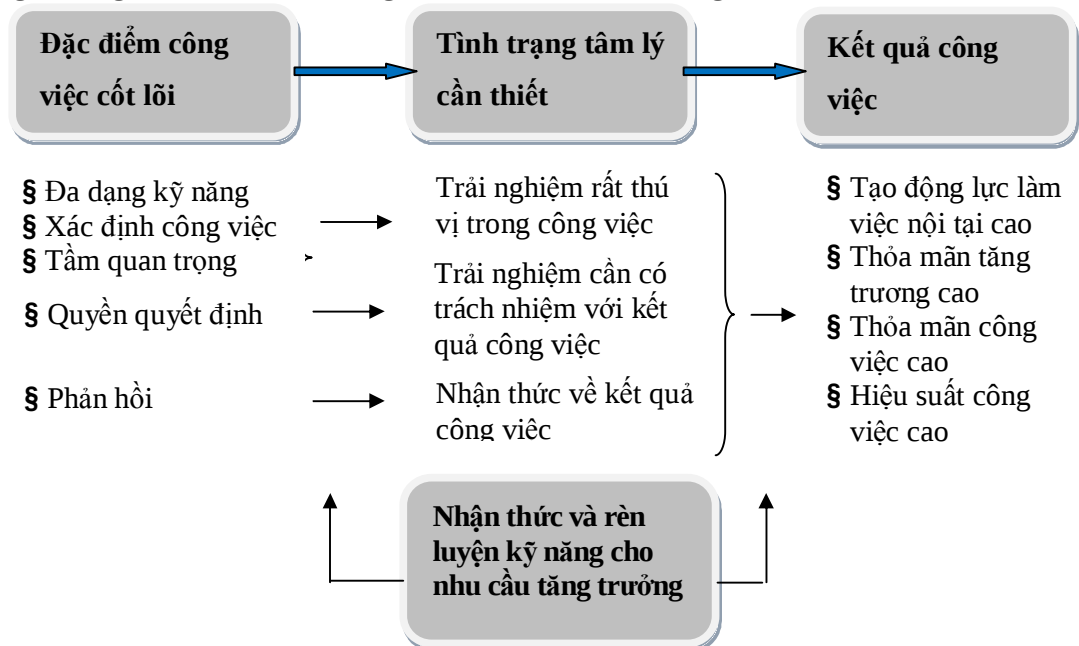


Hình 1.3: Thuyết hai nhân tố của Herzberg (Jones et al. 2000)

1.2.4. Mô hình đặc điểm công việc (Job characteristics model)

Hackman và Oldham (1976) đã đưa ra mô hình nghiên cứu về sự ảnh hưởng của các đặc điểm công việc đến các kết quả và sự HL trong công việc. Mô hình nghiên cứu đã chỉ một số đặc điểm công việc cốt lõi ảnh hưởng đến các kết quả của công việc. Đó là: sự đa dạng kỹ năng (mức độ mà một công việc đòi hỏi sự đa dạng của các hoạt động khác nhau để thực hiện công việc và cần phải sử dụng các kỹ năng và năng lực khác nhau của cá nhân); nhận biết nhiệm vụ (mức độ công việc đòi hỏi hoàn thành toàn bộ và từng phần mà một người cần phải thực hiện từ đầu đến cuối với một kết quả hữu hình); tầm quan trọng của nhiệm vụ (mức độ công việc ảnh hưởng thật đến cuộc sống hoặc công việc của một

người ảnh hưởng đến các bộ phận khác trong tổ chức hoặc môi trường bên ngoài; quyền tự chủ trong công việc (mức độ mà công việc cho phép NLD được tự do, độc lập thực sự và tự do lập kế hoạch làm việc và xác định các thủ tục được sử dụng để thực hiện công việc theo ý mình; sự phản hồi công việc (mức độ mà việc triển khai các hoạt động công việc đòi hỏi các kết quả công việc cá nhân đạt được trực tiếp và thông tin rõ ràng cho NLD về kết quả thực hiện công việc của họ). Các đặc điểm công việc này tác động đến ba trạng thái tâm lý: (a) Sự trải nghiệm rất thú vị trong công việc mang ý nghĩa và quan trọng đối với NLD (đa dạng kỹ năng, xác định tính chất công việc, tầm quan trọng của công việc); (b) Sự trải nghiệm cần có trách nhiệm gắn bó với kết quả công việc của NLD (quyền quyết định độc lập và suy xét chín chắn trong lập kế hoạch và xác định các thủ tục để hoàn thành công việc); (c) Nhận thức về kết quả công việc (phản hồi quá trình thực hiện công việc cho cấp trên, từ đó cấp trên ghi nhận, đánh giá thành tựu của NLD cũng như phê bình, góp ý nhằm khắc phục sai sót trong công việc). Mục tiêu của mô hình này tạo điều kiện thúc đẩy động lực bên trong và làm gia tăng sự thỏa mãn công việc của NLD như tạo động lực làm việc nội tại cao, thỏa mãn tăng trưởng cao, thỏa mãn công việc cao, hiệu suất công việc cao.



Hình 1.4: Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldman

Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham đã đưa ra cách tính trọng số động viên tiềm năng của NLĐ MPS (Motivating Potential Score). Nếu chỉ số MPS thấp thì rõ ràng NLĐ không có động lực làm việc, cần phải thiết kế và sắp xếp lại công việc; nếu chỉ số MPS cao thì NLĐ đang tích lũy được động lực làm việc.

$$MPS = \frac{SV \times TI \times TS}{3} \times AU \times FB$$

Trong đó:

MPS:	Trọng số động viên tiềm năng (Motivating Potential Score)
SV:	Đa dạng kỹ năng (Skill Variety)
TI:	Xác định tính chất công việc (Task Identify)
TS:	Tầm quan trọng công việc (Task Significance)
AU:	Quyền quyết định (Autonomy)
FB:	Phản hồi (Feedback)

Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham được ứng dụng trong đo lường mức độ HL của NLĐ nhằm tạo động lực làm việc.

1.3. Các mô hình nghiên cứu về sự HL trong công việc

1.3.1. Sử dụng chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall và Hulin (1969)

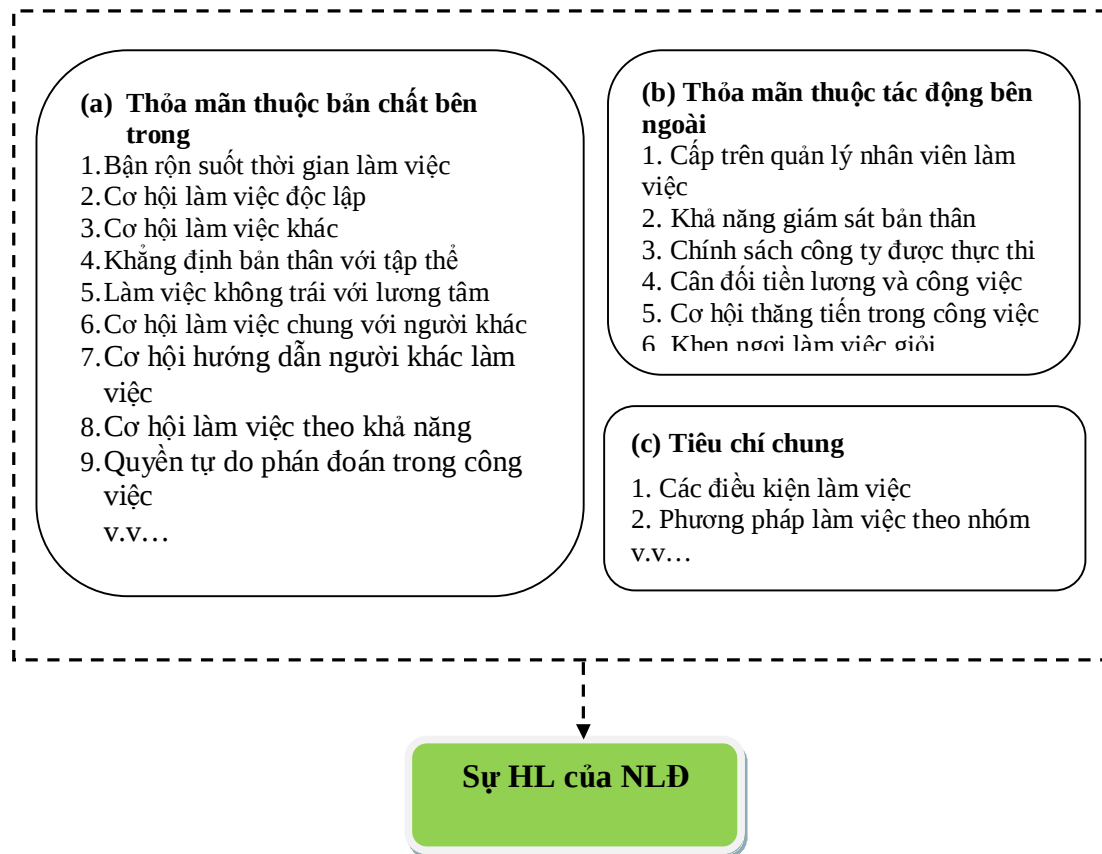
Smith, Kendall, và Hulin của trường Đại học Cornell đã xây dựng chỉ số mô tả công việc (Job DescripTion Index) và được đánh giá rất cao về cả mặt lý thuyết và thực tiễn. Mô hình JDI được xem là sở hữu các nội dung tốt, các khái niệm có cơ sở và đáng tin cậy. JDI cũng được xem là công cụ nên lựa chọn để đánh giá mức độ HL trong công việc. Mô hình này đánh giá mức độ HL trong công việc của NLĐ qua 05 nhân tố (khía cạnh của công việc): tiền lương; Sự thăng tiến; Đồng nghiệp; Sự giám sát và tính chất công việc. Mặc dù được đánh giá cao về cả lý luận và thực tiễn nhưng JDI cũng có những điểm yếu. Đầu tiên là việc sử dụng bộ câu hỏi với 72 mục hỏi bị xem là quá dài, gây khó khăn cho việc điều tra lấy dữ liệu. Thứ hai là dạng câu hỏi

– trả lời trong mô hình JDI nguyên thủy là dạng có – không, không đánh giá được nhiều mức độ HL khác nhau của NLĐ. Thứ ba là trong JDI không có câu hỏi đánh giá sự HL tổng thể của NLĐ. Hơn 50 năm qua, mô hình này và các nhân tố liên quan đã được các nhóm nghiên cứu liên tục phát triển và hoàn thiện như các mục hỏi được thiết kế ở dạng thang đo Likert giúp ích cho việc đánh giá được mức độ cảm nhận của NLĐ hơn và số câu hỏi cũng được điều chỉnh ít hơn so với JDI nguyên bản. Ở Việt Nam, TS.Trần Kim Dung (2005) đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam đã đưa thêm hai nhân tố là phúc lợi công ty và điều kiện làm việc để phù hợp với tình hình Việt Nam.

1.3.2. Bảng hỏi mức độ HL Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ*)

Bảng hỏi MSQ khá phổ biến vì so với JDI và JSS nó rất cụ thể, dễ hiểu, dễ sử dụng cho bất kỳ tổ chức hay đối tượng nào (Spector, 1997). MSQ sử dụng một trong 2 bảng đo sau: một bảng đo dài gồm 100 mục (phiên bản 1977 và phiên bản 1967) với mỗi khía cạnh sẽ được đo lường bởi thang đo Likert 5 điểm ((1) rất không HL với khía cạnh này của công việc; (2) không HL với khía cạnh này của công việc; (3) không quyết định được là HL hay không HL với khía cạnh này của công việc; (4) HL với khía cạnh này của công việc; (5) rất HL với khía cạnh này của công việc) và một bảng đo ngắn hơn gồm 20 mục (ứng với 20 yếu tố) đánh giá mức độ HL chung về mỗi khía cạnh. Các câu trả lời cho mỗi yếu tố đánh giá được cộng tổng điểm hoặc cộng trung bình, tạo nên một điểm tổng cộng. Nếu điểm tổng cộng này càng thấp thì mức độ HL của NLĐ với Công việc cũng càng thấp. Tuy nhiên, điểm yếu lớn nhất của MSQ là bảng câu hỏi quá dài. Nếu dùng hình thức 20 câu hỏi ngắn hơn thì độ sai lệch lớn và không phản ánh được cảm nhận của nhân viên. Khi phân tích các nhân tố trong bảng hỏi MSQ, Moorman (1993, cit. In

Fields, 2002) đã phát hiện 02 nhóm nhân tố: các nhân tố thỏa mãn thuộc bản chất bên trong và các nhân tố thỏa mãn thuộc tác động bên ngoài. Schriesheim et al (1993) đã phát hiện cấu trúc 03 nhóm nhân tố: các nhân tố thỏa mãn thuộc bản chất bên trong, nhóm nhân tố thỏa mãn thuộc tác động bên ngoài và sự HL chung với công việc.



Hình 1.5: Tiêu chí đo lường thỏa mãn công việc MSQ của Weiss

Trích theo Nguyễn Cao Anh, 2011

1.3.3. Bảng khảo sát mức độ HL trong công việc (JSS)

Các mô hình trước JSS được áp dụng cho các doanh nghiệp sản xuất đều cho kết quả khá thấp chính vì thế Spector (1997) đã xây dựng một mô hình riêng cho các nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ, gồm 9 yếu tố đánh giá mức độ HL và thái độ như: (1) Lương, (2) Cơ hội thăng tiến, (3) Điều kiện

làm việc, (4) Sự giám sát, (5) Đồng nghiệp, (6) Yêu thích công việc, (7) Giao tiếp thông tin, (8) Phần thưởng bất ngờ, (9) Phúc lợi. Nó được phát triển và ứng dụng chủ yếu ở phòng nhân sự của các tổ chức dịch vụ và các tổ chức phi lợi nhuận như: bệnh viện, trung tâm chăm sóc sức khỏe...v.v.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLĐ

1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức

Các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLĐ được mô tả theo chỉ số JDI. Các nhân tố này bao gồm: công việc, cơ hội thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp và tiền lương/thu nhập.

1.4.1.1. Tính chất công việc

Sự HL trong công việc của NLĐ phụ thuộc vào sự HL của NLĐ đối với các thành phần công việc, chẳng hạn như bản chất công việc đó (Locke, 1995 dẫn theo Luddy, 2005). Sự phù hợp của công việc với NLĐ được thể hiện qua nhiều khía cạnh thuộc về bản chất công việc như: công việc đó có phù hợp với năng lực, chuyên môn của NLĐ hay không, công việc có đem lại những động lực cống hiến, sáng tạo của NLĐ hay không, công việc có đem lại những thử thách và phát huy được năng lực của cá nhân NLĐ hay không. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy nhân tố công việc có ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLĐ (Luddy, 2005; Hà Nam Khánh Giao, Võ Thị Mai Phương, 2011).

1.4.1.2. Đào tạo và cơ hội thăng tiến

Dẫn theo Luddy, 2005, một số nhà nghiên cứu cho rằng cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến sự HL trong công việc của NLĐ. Tuy nhiên, Kreitner và Kinicki (2001) cho rằng các mối quan hệ tích cực giữa cơ hội phát triển và sự HL trong công việc phụ thuộc vào sự công bằng nhận thức của nhân viên. Tại Việt Nam, các nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) trong

những NLĐ làm việc tại TP. Hồ Chí Minh cũng cho thấy cơ hội thăng tiến ảnh hưởng tích cực đến sự HL trong Công việc. Nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao, Võ Thị Mai Phương (2011) đối với NLĐ làm việc trong lĩnh vực sản xuất đồ uống tập đoàn Tân Hiệp Phát cũng cho thấy yếu tố cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng đến sự HL của NLĐ. Trong các nghiên cứu tại Việt Nam, yếu tố cơ hội thăng tiến được xem xét dưới các khía cạnh như đào tạo về chuyên môn, có cơ hội phát triển cá nhân, có cơ hội cho những người có khả năng, tính công bằng của chính sách phát triển nhân sự, tạo cơ hội nâng cao các kỹ năng chuyên môn của NLĐ.

1.4.1.3. Mối quan hệ với cấp trên

Lãnh đạo được hiểu là người cấp trên trực tiếp của nhân viên. Lãnh đạo đem đến sự HL cho NLĐ thông qua việc tạo ra sự đối xử công bằng, thể hiện sự quan tâm đến cấp dưới, có năng lực, tầm nhìn và khả năng điều hành cũng như hỗ trợ nhân viên trong công việc. Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng giữa việc làm HL công việc của nhân viên xuất phát từ những hỗ trợ và hướng dẫn của người chỉ huy với các nhiệm vụ liên quan của nhân viên. Theo Ramsey (1997), (dẫn theo Luddy, 2005), lãnh đạo ảnh hưởng đến tinh thần làm việc cao hay thấp, thái độ và hành vi của lãnh đạo đối với nhân viên cũng có thể là yếu tố ảnh hưởng đến các hành vi hợp tác hoặc bất hợp tác của NLĐ. Những nhà lãnh đạo có phong cách dân chủ tạo được nhiều thiện cảm từ NLĐ có thể thúc đẩy họ làm việc và giảm các bất mãn trong công việc khi được đồng viên đúng lúc. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa nhân tố lãnh đạo và sự HL trong công việc (Spector ,1985; Luddy, 2005; Trần Kim Dung, 2005; Hà Nam Khánh Giao, Võ Thị Mai Phương, 2011).

1.4.1.4. Mối quan hệ với đồng nghiệp

Đồng nghiệp là người làm việc cùng trong tổ chức hoặc gần hơn là những người làm việc trong cùng bộ phận với nhau. Quan hệ đồng nghiệp

thân thiện và hỗ trợ sẽ góp phần làm tăng sự HL trong công việc của NLD. Nhân tố đồng nghiệp được xem là tốt khi trong tổ chức NLD sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau, phối hợp làm việc một cách hiệu quả, các mối quan hệ không căng thẳng, môi trường làm việc thân thiện và quan hệ giữa các cá nhân là đáng tin cậy. Mối quan hệ giữa nhân tố đồng nghiệp và sự HL công việc được kiểm chứng qua nhiều nghiên cứu khác nhau. Nghiên cứu của Madison (2000 dẫn theo Luddy, 2005) trên 21.000 phụ nữ cho thấy các công việc đòi hỏi tính khắt khe mà thiếu sự hỗ trợ của đồng nghiệp thì khả năng không HL công việc cao hơn. Nhiều nghiên cứu bằng thực nghiệm khác nhau cũng cho thấy mối quan hệ tích cực của việc được hỗ trợ bởi đồng nghiệp sẽ tạo ra sự HL khách hàng (Luddy, 2005; Hà Nam Khánh Giao, Võ Thị Mai Phương, 2011; Lê Nguyễn Đoàn Khôi và Đỗ Hữu Nghị, 2014; Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng, 2015).

1.4.1.5. Tiền lương và phúc lợi

Tiền lương là khoản tiền NLD thu được khi hoàn thành công việc. Một số nhà nghiên cứu cho rằng có rất ít bằng chứng thực nghiệm cho thấy tiền lương có ảnh hưởng đến sự HL công việc. NLD có thể có mức thu nhập cao nhưng họ vẫn không cảm thấy HL khi có một công việc không phù hợp hoặc không thể hòa nhập với công việc (Bassett, 1994 dẫn theo Luddy, 2005). Tuy nhiên nghiên cứu khác của Oshagbemi (2000) lại cho thấy mối quan hệ giữa tiền lương và sự HL công việc với nhau bằng phân tích thống kê. Nhân tố tiền lương trong nghiên cứu này được xem xét dưới những khía cạnh như sự phù hợp giữa tiền lương với mức đóng góp của NLD, NLD có thể sống bằng mức thu nhập hiện tại, các khoản thu nhập khác ngoài lương như thưởng, phụ cấp được phân chia công bằng. Ngoài ra còn xem xét đến khía cạnh quan hệ so sánh với thu nhập của đơn vị khác. Tuy có một số nhà nghiên cứu cho rằng ít có bằng chứng cho thấy tiền lương hay thu nhập có ảnh hưởng đến sự HL

công việc nhưng trong điều kiện tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, tiền lương hay thu nhập vẫn là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự HL công việc (Trần Kim Dung, 2005; Lê Nguyễn Đoan Khôi và Đỗ Hữu Nghi, 2014).

1.4.2. Nhóm nhân tố mang tính cá nhân

Các nhân tố mang tính cá nhân gồm: công việc phù hợp với cá nhân, tính chất công việc, trình độ học vấn, nhận thức vai trò công việc, giới tính và sự phát triển nghề nghiệp.

Công việc phù hợp với cá nhân: Cá nhân được giao một công việc phù hợp với sự quan tâm của họ. Ví dụ: một người tốt nghiệp cử nhân quản trị kinh doanh thì họ sẽ muốn được giao công việc phù hợp với chuyên môn của mình.

Tính chất công việc: Một trong các phát hiện quan trọng từ các nghiên cứu là sự hoàn thành công việc là nhân tố tạo động lực làm việc. Để hoàn thành công việc, NLĐ cần coi trọng các hoạt động công việc hàng ngày của mình và ý thức được sự hoàn thành công việc hoặc niềm vui từ công việc.

Trình độ học vấn: Đối với cấp bậc nghề nghiệp thì có mối quan hệ tiêu cực giữa trình độ học vấn và sự HL trong công việc. NLĐ có trình độ học vấn cao thường so sánh các khoản thưởng mà họ nhận được với các nhóm có trình độ cao tương tự.

Nhận thức về vai trò của công việc: Những cá nhân khác nhau thì nhận thức khác nhau về vai trò của họ. Việc nhận thức chính xác về vai trò của cá nhân sẽ khiến họ HL hơn về công việc.

Giới tính: Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng đàn ông thường HL với công việc hơn là phụ nữ. Có thể do phụ nữ chịu nhiều áp lực của cuộc sống gia đình như chăm sóc trẻ nhỏ, vấn đề chi tiêu tài chính, làm việc nhà, v.v..làm cho họ căng thẳng hơn và họ cũng có xu hướng bất mãn với công việc hơn.

Sự phát triển nghề nghiệp: NLD HL hơn với công việc khi họ được trải nghiệm trong một lĩnh vực cụ thể mà họ yêu thích, thành công trong mỗi giai đoạn của sự phát triển nghề nghiệp và nâng cao trình độ học vấn tương ứng với mỗi giai đoạn phát triển.

1.5. Kinh nghiệm tạo sự HL với công việc và bài học cho LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm tạo sự HL với công việc

Nguồn nhân lực là trọng tâm, là tài sản quý giá và lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những nhân viên bất mãn và cấu kình có thể tác động không tốt đến hiệu quả kinh doanh, mục tiêu, sứ mệnh của tổ chức. Sự thấu hiểu NLD có thể giúp tổ chức xác định được và có hướng giải quyết cho các vấn đề liên quan tới sự HL hay bất mãn. Do không ai hiểu về văn hóa và môi trường làm việc tại tổ chức hơn chính những nhân viên đang làm việc hàng ngày nơi đó, nên những thấu hiểu và đề xuất cải thiện của họ sẽ là những thông tin quý giá để tổ chức hành động nâng cao độ HL của NLD đồng thời giúp tổ chức thành công trong việc tạo ra sự gắn bó, trung thành của NLD với tổ chức cũng như thu hút và giữ chân nhân tài. Do đó, ngày càng có nhiều nghiên cứu về sự HL của NLD trong công việc.

Nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ HL công việc của nhân viên y tế tại thành phố Cần Thơ của nhóm Lê Nguyễn Đoàn Khôi và Đỗ Hữu Nghị, 2014 đã chỉ ra rằng: các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ HL của nhân viên y tế: môi trường quản lý, phương tiện làm việc, tiền lương, đồng nghiệp và đào tạo phát triển. Trong đó, các nhân tố tác động mạnh nhất: tiền lương, đồng nghiệp và phương tiện làm việc. Do đó, muốn nâng cao mức độ HL công việc của nhân viên y tế, cụ thể bác sĩ và điều dưỡng, các bệnh viện trên địa bàn TP Cần Thơ cần quan tâm đến 3 nhân tố này, để thực hiện các giải pháp phù hợp nâng cao mức độ HL công việc của nhân viên y tế.

Nghiên cứu của Luddy (2005) trong lĩnh vực dịch vụ y tế tại Nam Phi cho thấy sự HL của NLD chịu ảnh hưởng của cả 5 nhân tố là tiền lương; đào tạo và thăng tiến; mối QHĐN; mối quan hệ với lãnh đạo và bản chất công việc. Trong đó, ba nhân tố đồng nghiệp, lãnh đạo và bản chất công việc được NLD đánh giá tích cực, hai nhân tố đào tạo và thăng tiến; và tiền lương bị đánh giá tiêu cực (bất mãn). Để tăng sự HL của NLD với công việc cần có các chính sách tác động vào các nhân tố “đào tạo và thăng tiến” và “tiền lương” mà NLD đang thấy không HL, thậm chí là bất mãn.

1.5.2. Bài học cho LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

Trên cơ sở các lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm về sự HL của NLD trong công việc cho thấy NLD không chỉ quan ngại sâu sắc về chính sách lương bổng đãi ngộ, họ cũng quan tâm tới mối quan hệ giữa nhà quản lý – nhân viên; quan hệ các đồng nghiệp; đào tạo và cơ hội thăng tiến; bản chất công việc và điều kiện làm việc không kém gì tiền lương và đãi ngộ. Điều này rất đáng chú ý vì thông thường chúng ta vẫn cho rằng với NLD không có gì quan trọng bằng tiền lương.

Rút kinh nghiệm từ các tổ chức khác, LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam cần thực hiện một số giải pháp sau nhằm nâng cao sự HL trong Công việc của NLD:

Có chính sách tiền lương và chế độ phúc lợi đảm bảo đời sống cho NLD. Tiền lương tối thiểu không thấp hơn quy định của Nhà nước. Việc phân phối tiền lương đảm bảo công bằng, phù hợp với tính chất công việc và công sức NLD bỏ ra.

Xây dựng cơ chế làm việc một cách dân chủ, tạo điều kiện để NLD được tham gia đóng góp ý kiến vào các văn bản, chính sách của tổ chức. Người lãnh đạo phải gương mẫu, học tập nâng cao trình độ lãnh đạo, quản lý để nhân viên cấp dưới tin tưởng và ủng hộ.

Xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, tạo mối quan hệ hài hòa giữa các nhân viên. NLĐ khi đến cơ quan làm việc cảm thấy thoải mái, trách nhiệm như chính gia đình của mình.

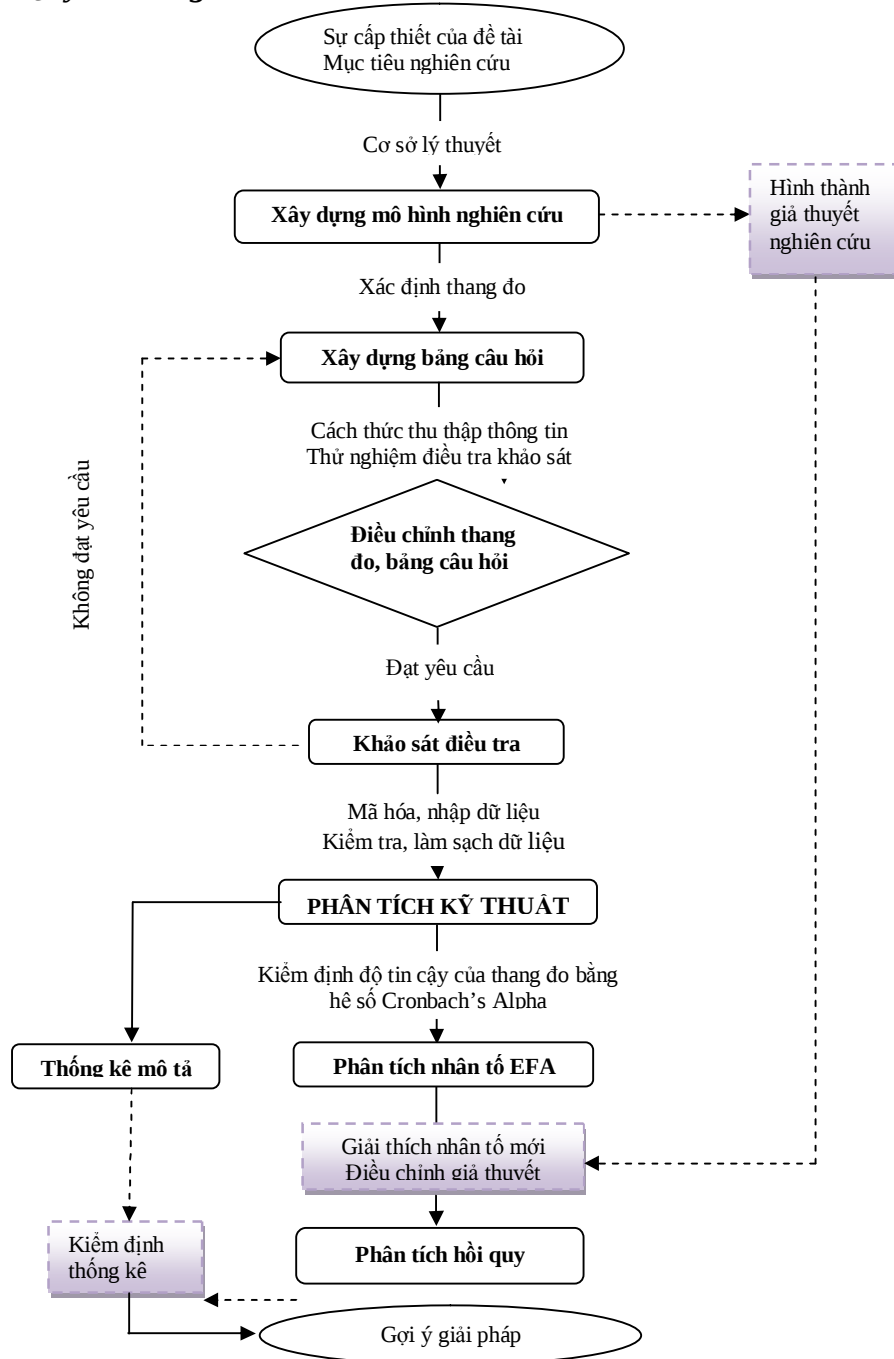
Trang bị công cụ, dụng cụ làm việc cũng như tạo dựng một môi trường làm việc an toàn, xanh, sạch đẹp để NLĐ cảm thấy thoải mái, làm việc hiệu quả.

Có chính sách đào tạo và thăng tiến đối với NLĐ. Tạo điều kiện để NLĐ được học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ, kiến thức chuyên môn, được có cơ hội giao lưu học hỏi kinh nghiệm từ các đơn vị, tổ chức khác. NLĐ được tạo cơ hội đề bạt lên vị trí cao hơn, thỏa mãn nhu cầu tự trọng và tự thể hiện của NLĐ.

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Thiết kế nghiên cứu

2.1.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 2.1: Sơ đồ quy trình nghiên cứu

Bước 1: Xây dựng mô hình nghiên cứu trên cơ sở lý thuyết trước đó nhằm xác định các thang đo lường ảnh hưởng đến sự HL của NLD đối với công việc, hình thành các giả thuyết nghiên cứu ban đầu phù hợp với mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra và đặc thù về NLD tại tổ chức.

Bước 2: Lựa chọn các biến quan sát cho thang đo, xác định mẫu cho nghiên cứu này. Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này là thang đo Likert 5 mức độ cho tất cả các biến quan sát và phương pháp chọn mẫu đã được sử dụng với quy mô mẫu tối thiểu là 200 như được trình bày ở phần chọn mẫu của chương này.

Bước 3: Lựa chọn cách thức thu thập thông tin cần nghiên cứu. Bảng câu hỏi được phỏng vấn trực tiếp và gián tiếp NLD. Nội dung các câu hỏi trong bảng câu hỏi được trình bày ở phần xây dựng bảng câu hỏi, cách thức thu thập thông tin của chương này.

Bước 4: Sau khi đã xây dựng được bảng câu hỏi, xác định được số lượng mẫu cần thu thập, bảng câu hỏi cần được thử nghiệm điều tra phù hợp với thực trạng của tổ chức để kiểm tra hoàn chỉnh thang đo, bảng câu hỏi. Nếu bảng câu hỏi đạt yêu cầu nghiên cứu thì tiến hành thu thập thông tin, nếu không đạt yêu cầu thì cần xây dựng lại bảng câu hỏi.

Bước 5: Sau khi thu thập thông tin, bảng câu hỏi được mã hóa và nhập dữ liệu điều tra. Từ giai đoạn thông tin vào bảng câu hỏi đến giai đoạn nhập dữ liệu điều tra, cơ sở dữ liệu được kiểm tra, làm sạch dữ liệu và xử lý số liệu thu thập nhằm đảm bảo độ tin cậy phân tích kỹ thuật số quan sát trong bảng câu hỏi.

Bước 6: Phân tích kỹ thuật gồm 02 phần: (a) thống kê mô tả, (b) phân tích nhân tố EFA và hồi quy. Trước khi phân tích nhân tố EFA, các thang đo lường được kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha nhằm loại bỏ những biến rác và tương quan không chặt chẽ trong mô hình phân tích nhân tố EFA. Từ đó kiểm định lại giả thuyết ban đầu về đánh giá sự HL của NLD đối với công việc, tiến hành phân tích hồi quy.

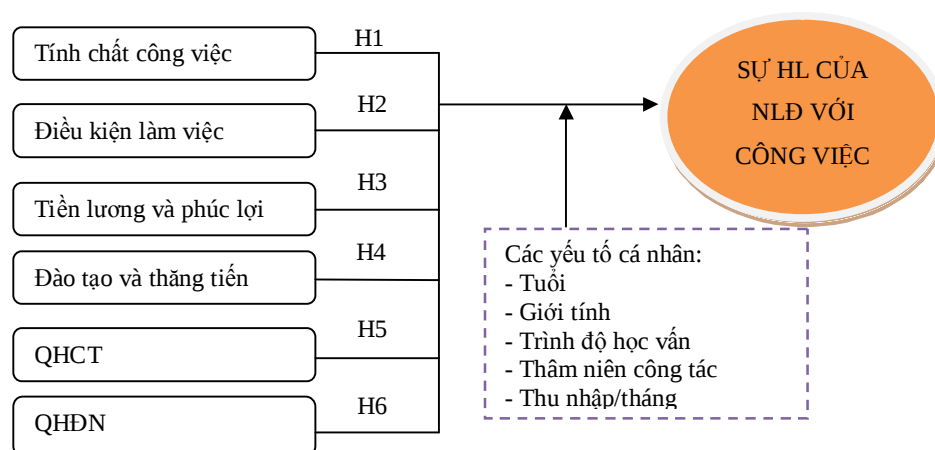
Bước 7: Sau khi phân tích kỹ thuật, dữ liệu suy diễn cần được kiểm định thống kê nhằm đảm bảo sự ổn định mô hình đánh giá sự HL của NLĐ đối với công việc. Cuối cùng gợi ý một số giải pháp cho LTESOS KV miền Bắc.

2.1.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

2.1.2.1. Mô hình nghiên cứu

Kế thừa và phát triển việc sử dụng kết hợp và lựa chọn một số cơ sở lý thuyết và nghiên cứu thang đo nhân tố của các nhà nghiên cứu khoa học đi trước nhưng phải phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận văn. Mô hình nghiên cứu của luận văn này được thiết kế dựa trên nền tảng mô hình JDI kết hợp với giả thuyết cho rằng sự HL với các thành phần công việc ảnh hưởng đến sự HL đối với công việc tổng thể của NLĐ. Từ mô hình JDI nguyên thủy với 5 nhân tố ảnh hưởng đến sự HL đối với công việc của NLĐ là (1) tiền lương và phúc lợi; (2) điều kiện làm việc; (3) môi QHĐN; (4) đào tạo và thăng tiến; (5) QHCT, tác giả đề xuất thêm 1 nhân tố: (6) tính chất công việc. Mô hình nghiên cứu sử dụng các câu hỏi dạng Likert 5 mức độ thay cho các câu hỏi dạng có – không trong mô hình nguyên thủy.

Mô hình nghiên cứu được phát biểu như sau:



Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình đánh giá sự HL chung của NLĐ đối với công việc (HL) là mô hình đánh giá các nhân tố ảnh hưởng kết hợp đặc điểm cá nhân đo lường mức độ thỏa mãn của NLĐ đối với công việc. Phương trình tuyến tính được thể hiện như sau:

$$HL = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_6 X_6 + e_i$$

Trong đó:

HL: Sự HL chung của NLĐ đối với công việc từ tập hợp 28 tiêu chí đánh giá.

$X = \{X_1, \dots, X_6\}$ Các biến thang đo nhân tố ảnh hưởng đến SAT

$\alpha = \{\alpha_0, \dots, \alpha_6\}$ Hệ số hồi quy tác động đến SAT

e_i sai số

2.1.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

Tính chất công việc là những nội dung của công việc phù hợp với năng lực của NLĐ, tạo cảm hứng cho NLĐ phát huy được khả năng của mình. Bố trí công việc phù hợp sẽ khai thác được tiềm năng của NLĐ, tăng năng suất lao động và làm cho NLĐ cảm thấy thoải mái trong công việc họ thực hiện. Nói cách khác, NLĐ sẽ cảm thấy HL với công việc được giao nếu công việc đó phù hợp với khả năng của họ. Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu của nghiên cứu của Kinicki và cộng sự (2002), nghiên cứu của Luddy (2005), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Thu Thủy (2011), v.v... đều cho thấy NLĐ HL với công việc được giao có ảnh hưởng đến sự HL của họ về công việc. Vì vậy, trong nghiên cứu này đưa ra giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết H_1 : Nhân tố tính chất công việc (X_1) có ảnh hưởng tích cực đến sự HL chung của NLĐ đối với công việc.

Điều kiện làm việc là tình trạng nơi làm việc của NLĐ, bao gồm những yếu tố: sự an toàn của nơi làm việc, trang thiết bị phục vụ cho công việc của

NLĐ, v.v... NLĐ được cung cấp một điều kiện làm việc tốt sẽ đánh giá tốt về công việc của mình, ngược lại họ sẽ cảm thấy bất mãn với công việc mà họ phải chấp nhận. Điều này đã được kiểm chứng qua nghiên cứu của Spector (1985), của Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Trọng Hiếu (2012), v.v... Vì vậy, trong nghiên cứu này đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H_2 : Nhân tố TI (X_2) có ảnh hưởng tích cực đến sự HL chung của NLĐ đối với công việc.

Tiền lương và phúc lợi là khoản thù lao mà NLĐ nhận được từ công việc của mình ở tổ chức. Theo lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow thì nhu cầu về tiền lương và phúc lợi tương đương với các nhu cầu cơ bản, nhu cầu sinh lý. Nhìn chung thì cùng một mức độ công việc, NLĐ sẽ cảm thấy HL hơn khi thu nhập của họ cao hơn, ngoài ra các yếu tố về công bằng trong thu nhập cũng được NLĐ đánh giá cao (thu nhập so sánh). Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu của Kinicki và cộng sự (2002), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Thu Thủy (2011), Phạm Văn Mạnh (2012) v.v... Vì vậy, trong nghiên cứu này đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H_3 : Nhân tố Tiền lương và phúc lợi (X_3) có ảnh hưởng tích cực đến sự HL chung của NLĐ đối với công việc

Đào tạo và thăng tiến được thể hiện qua việc NLĐ được trao cơ hội đào tạo nâng cao kỹ năng phục vụ công việc và khả năng họ được đề bạt lên vị trí cao hơn. NLĐ cảm thấy HL với những công việc cho họ cơ hội được đào tạo và giúp họ thăng Tiến trong sự nghiệp. Vì vậy, việc tạo các cơ hội đào tạo và đề bạt thăng tiến sẽ làm cho NLĐ cảm thấy HL với công việc. Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu của Spector (1985), nghiên cứu của Kinicki và cộng sự (2002), của Luddy (2005), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Phạm Văn Mạnh (2012) v.v... Vì vậy, trong nghiên cứu này đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H_4 : Nhân tố đào tạo và thăng tiến (X_4) có ảnh hưởng tích cực đến sự HL chung của NLĐ đối với công việc

Mối quan hệ với cấp trên: Là người quản lý của nhân viên, cấp trên hay lãnh đạo đem đến cho nhân viên sự thỏa mãn thông qua việc giao tiếp, thể hiện sự quan tâm, đối xử công bằng và ghi nhận các đóng góp của nhân viên. Nói cách khác, QHCT (lãnh đạo) có ảnh hưởng tích cực đến sự HL của NLĐ đối với công việc. Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu của Spector (1985), của Luddy (2005), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Thu Thủy (2011), Nguyễn Trọng Hiếu (2012) v.v... Vì vậy, trong nghiên cứu này đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H_5 : QHCT (X_5) có ảnh hưởng tích cực đến sự HL chung của NLĐ đối với công việc

Mối quan hệ với đồng nghiệp: Trong nội dung nghiên cứu này đồng nghiệp được hiểu là người làm việc cùng đơn vị trực tiếp, cùng tổ chức, có mối quan hệ thường xuyên về mặt công việc với nhau, quan tâm trao đổi với nhau về công việc. Phần lớn thời gian NLĐ tiếp xúc với nhau; vì vậy mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau cũng ảnh hưởng tới sự thỏa mãn chung trong công việc. Các yếu tố chính về sự thỏa mãn của đồng nghiệp là sự tin cậy, tận tâm trong công việc, giúp đỡ nhau trong việc, sự thân thiện cũng như có sự cạnh tranh công bằng về các phần thưởng và đề bạt trong tổ chức. Nói cách khác, NLĐ sẽ cảm thấy HL với công việc hơn khi họ có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp. Điều này đã được kiểm chứng qua các nghiên cứu của Luddy (2005), nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005), Nguyễn Thu Thủy (2011), Phạm Văn Mạnh (2012) v.v... Vì vậy, trong nghiên cứu này đặt ra giả thuyết:

Giả thuyết H_6 : QHĐN (X_6) có ảnh hưởng tích cực đến sự HL chung của NLD đối với công việc.

2.2. Đo lường các biến

Để thu được các biến quan sát sử dụng cho nghiên cứu thực nghiệm, tác giả thảo luận với 2 nhóm nhân viên, mỗi nhóm 5 người làm việc ở 5 vị trí công việc khác nhau tại 2 LTESOS ở Hà Nội và Hải Phòng. Thảo luận sử dụng bộ thang đo sơ bộ với các nhân tố HL với công việc tham khảo từ các nghiên cứu trước đây. Các thành viên tham gia thảo luận được tự do đưa ra ý kiến của mình về các khía cạnh của sự HL với công việc được nêu ra. Kết quả tất cả các nhân viên tham gia thảo luận đều đồng tình với bộ thang đo được đưa ra. Các câu hỏi đo lường đều dễ hiểu, không bị trùng lặp.

Căn cứ vào chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall và Hulin (1969), luận văn kế thừa các biến đo lường (biến quan sát) của các nhân tố như bảng dưới đây:

Bảng 2.1: Cơ sở hình thành các thang đo nhân tố trong mô hình

Biến độc lập	Biến quan sát	Tham khảo
1. Tính chất công việc (TCCV)		
TCCông việc1	Công việc thể hiện vị trí xã hội	Herzberg (1959); Smith, Kendall và Hulin (1969); Edwin Locke (1976); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
TCCông việc2	Công việc cho phép tôi sử dụng tốt các năng lực cá nhân	
TCCông việc3	Công việc phù hợp với học vấn và trình độ chuyên môn	
TCCông việc4	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	
TCCông việc5	Khối lượng công việc của tôi là vừa phải, chấp nhận được	
2. Điều kiện làm việc (DKLV)		

DKLV1	Thời gian làm việc mỗi ngày là hợp lý	Herzberg (1959); Edwin Locke (1976); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005);
DKLV2	Tôi được cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc	
DKLV3	Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt	
DKLV4	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	
3. TLPL (TLPL)		
TLPL1	Tiền lương của tôi tương xứng với tính chất công việc đang làm và sức lực bỏ ra	Herzberg (1959); Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967); Edwin Locke (1976); Keith & John (2002); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
TLPL2	Tôi được trả lương phù hợp với kết quả công việc	
TLPL3	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi	
TLPL4	Tôi được nhận tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc	
TLPL5	Tôi được đánh giá tăng lương hàng năm	
TLPL6	Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài lương (ví dụ: bảo hiểm tai nạn, chi phí đi lại, ăn uống, đi du lịch hàng năm, ...)	
4. ĐTTT (ĐTTT)		
ĐTTT1	Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả	Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967); Edwin Locke (1976); Andrew (2002); Tom (2007); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
ĐTTT2	Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ ràng	
ĐTTT3	Tôi biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc	
ĐTTT4	Tổ chức luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển nhân viên	
5. Mối QHCT (QHCT)		
QHCT1	Tôi không gặp khó khăn trong việc giao tiếp, trao đổi với cấp trên	Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967); Edwin Locke (1976); Andrew (2002); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim Dung (2005)
QHCT2	Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết	
QHCT3	Cấp trên thực sự quan tâm đến tôi	
QHCT4	Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của tôi tại đơn vị	
QHCT5	Cấp trên của tôi là người có năng lực	
6. Mối QHĐN (QHĐN)		
QHĐN1	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ và cho lời khuyên khi tôi cần	Smith, Kendall và Hulin (1969); Weiss (1967); Edwin Locke (1976); Andrew
QHĐN2	Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần	

QHDN3	Các đồng nghiệp luôn tận tâm, tận tụy để hoàn thành Công việc	(2002); Tom (2007); Khảo sát SHRM (2012); Trần Kim
QHDN4	Đồng nghiệp là người đáng tin cậy	Dung (2005)

Để xem xét đánh giá được thái độ của người trả lời về sự HL, tác giả lựa chọn dạng câu hỏi đóng trong bảng câu hỏi. Như vậy, sẽ tránh được việc các câu trả lời khác nhau và hầu như là mỗi người trả lời một cách đối với dạng câu hỏi mở, điều này khiến ta không kiểm soát được câu trả lời của họ và cũng khó có thể lượng hóa hay rút ra được một kết luận chung về vấn đề nghiên cứu.

Ngoài ra, vì một trong những mục tiêu của đề tài này là tìm hiểu, xác định mức độ HL nên việc sử dụng câu hỏi dạng đóng với các lựa chọn trả lời dạng thang đo Likert năm mức độ là phù hợp nhất. Bảng câu hỏi sẽ đưa ra luôn những lựa chọn trả lời với các tuyên bố về thái độ của người trả lời như hoàn toàn đồng ý, đồng ý, bình thường/trung lập, không đồng ý, hoàn toàn không đồng ý. Với câu trả lời của người trả lời dưới dạng thang đo này, ta sẽ thấy được sự thỏa mãn với công việc của NLĐ ở từng khía cạnh, từng nhân tố trong công việc ở mức thỏa mãn hay không thỏa mãn và ở mức độ nhiều hay ít. Đồng thời, vì thang đo Likert là thang đo khoảng nên ta có thể sử dụng số liệu thu thập được để xử lý, phân tích định lượng để xác định mối quan hệ tương quan, quan hệ tuyến tính giữa các biến nói chung, cũng như giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

2.3. Xây dựng bảng câu hỏi, cách thức thu thập thông tin

Dựa vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu liên quan trước đây để xây dựng các thang đo trong mô hình nghiên cứu. Từ những thang đo này, bảng câu hỏi được phát thảo sơ bộ; sau đó tham khảo ý kiến của các nhà nghiên cứu khoa học để điều chỉnh lại cho phù hợp và dễ hiểu. Bảng câu hỏi được hoàn chỉnh và khảo sát điều tra thử tại LTESOS Hà Nội trước khi gửi đi khảo sát điều tra chính thức.

Bảng câu hỏi được sử dụng để thu thập thông tin cần nghiên cứu phải đảm bảo tiết kiệm chi phí, thời gian và nguồn nhân lực; Bảo mật được thông tin danh tính đối tượng khảo sát nhằm khắc phục mức độ sai lệch thông tin thu thập trong bảng câu hỏi. Bảng câu hỏi đã được thiết kế và sử dụng để thu thập thông tin cần thiết.

(Xem phụ lục A.1.2 - Bảng câu hỏi khảo sát)

Từ bảng câu hỏi khảo sát, cách thức thu thập thông tin trong luận văn này được thực hiện được thực hiện:

- Trình bày nội dung, hướng dẫn cách thức ghi thông tin vào bảng câu hỏi của NLĐ, quy trình thu thập thông tin đảm bảo tính độc lập của mỗi đối tượng khảo sát và thời gian phát và thu lại bảng câu hỏi.

- Xử lý thông tin: Sau khi thu lại bảng câu hỏi, cần kiểm tra cách ghi thông tin về NLĐ, sau đó mã hóa các mục hỏi thành các biến nhập dữ liệu với phần mềm SPSS 20.0 for Windows. Cơ sở dữ liệu chưa thể đưa ngay vào phân tích vì có thể còn nhiều lỗi do nhập dữ liệu không đạt yêu cầu hoặc hiểu sai lệch câu hỏi trong quá trình thu thập thông tin. Do đó, cơ sở dữ liệu một lần nữa được làm sạch và ngăn ngừa các lỗi vi phạm trước khi đưa vào phân tích kỹ thuật.

2.4. Chọn mẫu

2.4.1. Phương pháp chọn mẫu

Mục đích của luận văn này là tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ HL trong công việc của NLĐ làm việc tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam. Do đó, câu hỏi được thiết kế dành cho đối tượng là cán bộ, nhân viên, bà mẹ, bà dì, giáo viên (gọi chung là NLĐ) đang làm việc tại các LTESOS ở phía Bắc Việt Nam.

Do hạn chế về thời gian cũng như kinh phí thực hiện cho nghiên cứu này nên tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện – phi xác suất. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện có hạn chế về khả năng mở rộng các kết

luận của nghiên cứu và có thể gặp những sai số lấy mẫu. Tuy nhiên, nó khá phù hợp với những nghiên cứu hàn lâm với chi phí thấp.

Sau khi bảng hỏi được thiết kế cẩn thận được chuyển trực tiếp và gián tiếp cho NLD đang làm việc tại các LTESOS Điện Biên Phủ, Hà Nội, Hải Phòng, Thái Bình và Vinh.

2.4.2. Kích thước mẫu

Kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào việc ta muốn nghiên cứu vấn đề gì từ những dữ liệu thu thập được và mối quan hệ ta muốn thiết lập với mục tiêu nghiên cứu. Vấn đề nghiên cứu càng đa dạng phức tạp thì mẫu nghiên cứu càng lớn. Một nguyên tắc chung khác nữa là mẫu càng lớn thì độ chính xác của các kết quả nghiên cứu càng cao. Tuy nhiên trên thực tế thì việc lựa chọn kích thước mẫu còn phụ thuộc vào một yếu tố hết sức quan trọng là năng lực tài chính và thời gian mà nhà nghiên cứu đó có thể có được.

Đối với đề tài luận văn này, do các giới hạn về tài chính và thời gian, kích thước mẫu sẽ được xác định ở mức tối thiểu cần thiết nhưng vẫn đáp ứng được nhu cầu của cuộc nghiên cứu. Việc xác định kích thước mẫu bao nhiêu là phù hợp vẫn còn nhiều tranh cãi với nhiều quan điểm khác nhau. Một số nhà nghiên cứu khác không đưa ra con số cụ thể về số mẫu cần thiết mà đưa ra tỉ lệ giữa số mẫu cần thiết và số tham số cần ước lượng. Đối với phân tích nhân tố, kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào số lượng biến được đưa trong phân tích nhân tố. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005) cho rằng tỷ lệ đó là 4 hay 5. Trong đề tài luận văn này có tất cả 28 tham số (biến quan sát) cần tiến hành phân tích nhân tố, vì vậy số mẫu tối thiểu cần thiết là $28 \times 5 = 140$ số lượng mẫu quan sát và số lượng mẫu quan sát phù hợp là $n = 163$, đảm bảo độ tin cậy, mức độ ổn định khi phân tích đánh giá sự HL của NLD đối với công việc.

2.5. Thống kê mô tả

Thống kê mô tả được sử dụng để mô tả những đặc tính cơ bản của dữ liệu thu thập được từ nghiên cứu thực nghiệm qua các cách thức khác nhau. Thống kê mô tả cung cấp những tóm tắt đơn giản về mẫu và các thước đo nhằm tạo ra nền tảng của mọi phân tích định lượng về số liệu.

- Biểu diễn dữ liệu thành các bảng số liệu tóm tắt về dữ liệu: Khi tóm tắt một đại lượng về thông tin NLD (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác, thu nhập trung bình, v.v...) thường dùng các thông số thống kê như tần suất, trung bình cộng, tỷ lệ, phương sai, độ lệch chuẩn và thông số thống kê khác. Những dữ liệu này biểu diễn bằng đồ họa hoặc bằng bảng mô tả dữ liệu giúp phân tích, so sánh thông tin NLD.

- Kiểm định giả thuyết dữ liệu thống kê mô tả: Kiểm định Independent-Sample T-test, kiểm định One-Way Anova cho biết trị trung bình giữa các nhóm để so sánh, phỏng đoán mức độ phù hợp dữ liệu thống kê mô tả, tồn tại mối liên hệ giữa các cặp biến quan sát.

Các bước đánh giá thang đo, phân tích hồi quy bội, phân tích ANOVA sẽ tiếp tục được tiến hành để nhận diện sâu sắc bản chất của vấn đề nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết đã đặt ra.

2.6. Kiểm định độ tin cậy thang đo nhân tố (hệ số Cronbach's Alpha)

Kiểm định độ tin cậy của thang đo được đánh giá qua hệ số Cronbach's Alpha (Cronbach, 1951): Hệ số Cronbach Alpha (α) là hệ số tin cậy được sử dụng kiểm định thang đo lường tương quan giữa các cặp biến quan sát.

Hệ số Cronbach's Alpha được tính theo công thức sau:

$$A = \frac{K (\text{cov/var})}{1 + (k-1) (\text{cov/var})}$$

Trong đó:

α hệ số cronbach Alpha

k số mục hỏi được kiểm tra

cov/var hệ số tương quan trung bình giữa các cặp biến quan sát

Đánh giá độ tin cậy thang đo qua hệ số Cronbach Alpha α :

$0,8 \leq \alpha < 1,0$ Thang đo lường tốt

$0,7 \leq \alpha < 0,8$ Thang đo sử dụng được

$\alpha \geq 0,6$ Sử dụng được đối với khái niệm nghiên cứu mới

(Hoàng Trọng - Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005)

Việc kiểm định độ tin cậy thang đo có thể được xác định nhờ hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correclation) nhằm loại bỏ các biến rác khỏi thang đo lường. Hệ số tương quan biến tổng là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, do đó hệ số này càng cao thì sự tương quan của biến này với các biến khác trong nhóm càng cao. Các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được coi là biến rác.

Sau khi phân tích độ tin cậy 6 thang đo nhân tố, số biến quan sát ban đầu $X_m = 28$ biến, không có biến bị loại trừ khỏi thang đo và số biến quan sát đưa vào mô hình là $X_k = 28$ biến.

Bảng 2.2: Kết quả tổng hợp kiểm định độ tin cậy thang đo

Thang đo lường	Số biến quan sát			Cronbach's Alpha
	Trước khi kiểm định	Sau khi kiểm định	Biến quan sát bị loại trừ khỏi thang đo lường	
1. TCCV	5	5	Không có	0.811
2. DKLV	4	4	Không có	0.731
3. TLPL	6	6	Không có	0.904
4. DTTT	4	4	Không có	0.846
5. QHCT	5	5	Không có	0.918
6. QHDN	4	4	Không có	0.921
Tổng cộng:	28	28		

Nguồn: tổng hợp kết quả kiểm định

Kiểm định độ tin cậy của 6 tiêu chí đo lường HL chung (HL1- “HL với công việc hiện tại ở đơn vị“, HL2 – “HL với điều kiện làm việc ở đơn vị“,

HL3 – “HL với tiền lương và phúc lợi ở đơn vị“, HL4 – “HL với chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến tại đơn vị“, HL5 – “HL với cấp trên của mình“, HL6 – “HL với đồng nghiệp của mình“) cho thấy hệ số Cronbach’s Alpha tốt nhất $\alpha = 0.806$ với số lượng biến gốc phù hợp $k = 6$ trong thang đo này (Xem phụ lục 3: Kiểm định độ tin cậy thang đo).

CHƯƠNG 3:

THỰC TRẠNG SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI LÀNG TRẺ EM SOS Ở KHU VỰC PHÍA BẮC VIỆT NAM

3.1. Giới thiệu khái quát về LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam là thành viên của LTESOS Việt Nam. Trải qua 27 năm xây dựng và trưởng thành, tính tới ngày 30/6/2015, có 8 LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam tại 8 tỉnh/thành phố, lần lượt theo thứ tự năm bắt đầu hoạt động là: Hà Nội (1990), Vinh (1991), Hải Phòng (1996), Việt Trì (1998), Thanh Hóa (2005), Đồng Hới (2008), Điện Biên Phủ (2009) và Thái Bình (2013). Các LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam có đầy đủ các dự án, chương trình mà LTESOS Quốc tế đang triển khai ở Việt Nam cũng như có đầy đủ các đặc điểm chung về nguồn nhân lực của LTESOS Việt Nam (từ Làng hoạt động lâu năm (25 năm) đến Làng mới thành lập và đi vào hoạt động từ 2013).

3.1.2. Giới thiệu sơ lược về các chương trình/dự án và tình hình hoạt động

Có 111/114 nhà gia đình đang hoạt động, số trẻ trung bình/gia đình đạt 9,07 trẻ; tỉ lệ trẻ/nhà gia đình này khá cao so với tỉ lệ bình quân chung của tất cả các LTESOS mặc dù có Làng Thái Bình mới đi vào hoạt động (2013) và chỉ có 58 trẻ/11 nhà gia đình. Có 1.007 trẻ đang ở nhà gia đình trong LTESOS, 128 trẻ đang ở Lưu xá thanh niên và 299 trẻ ở ký túc xá, ở trọ ngoài Làng để học chuyên nghiệp và bán tự lập.

3.1.2.1. LTESOS:

LTESOS là nơi nuôi dưỡng, chăm sóc và giúp đỡ trẻ em mồ côi, trẻ em bị bỏ rơi, trẻ em có hoàn cảnh khó khăn tìm lại tình yêu thương, được tạo điều kiện hưởng đầy đủ quyền trẻ em, được phát triển toàn diện để trở thành công dân có ích. LTESOS được thiết lập trên bốn nguyên tắc sư phạm của LTESOS Quốc tế là:



Bà mẹ - Mọi trẻ em đều có sự chăm sóc của cha mẹ



Anh chị em - Gia đình gắn bó và phát triển một cách tự nhiên



Mái ấm gia đình – Mỗi gia đình tạo nên một mái ấm riêng



Cộng đồng làng – Gia đình SOS là một phần của cộng đồng Làng

3.1.2.2. Lưu xá thanh niên SOS

Lưu xá thanh niên SOS là kết quả của sự mở rộng cần thiết của LTESOS và việc chăm sóc trên nền tảng gia đình. Lưu xá hỗ trợ cho thanh niên đã trưởng thành ở trong LTESOS và những thanh niên cần được giúp đỡ khác để giúp họ bước vào cuộc sống tự lập.

3.1.2.3. Trường Mẫu giáo SOS

Hệ thống trường Mẫu giáo SOS cung cấp dịch vụ về giáo dục không những cho trẻ SOS (chiếm khoảng 5% tổng số học sinh) mà còn cho cả trẻ ở cộng đồng dân cư xung quanh. Có 02 trường có 3 ở Đà Lạt và Hà Nội và 13 trường có 6 lớp. Mỗi lớp có 30 – 33 học sinh/năm. Trong đó khoảng 5% học sinh là trẻ đến từ các LTESOS.

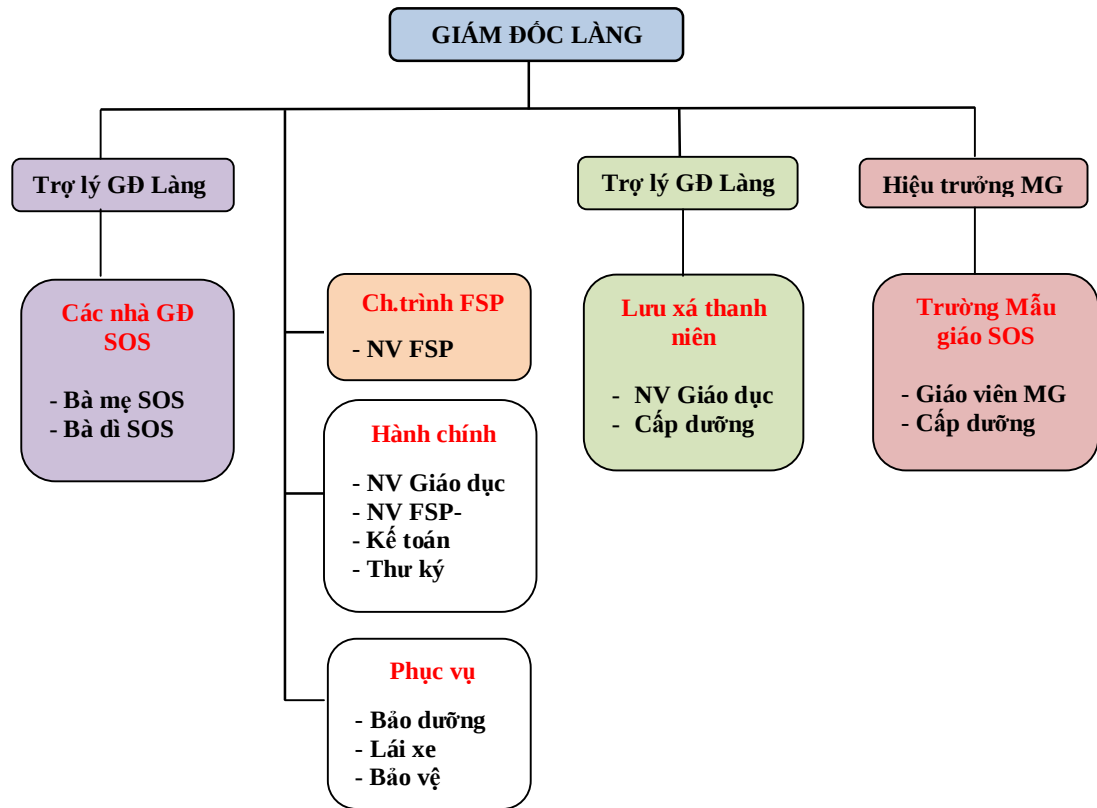
3.1.2.4. Chương trình tăng cường gia đình (FSP)

Mục Tiêu: Ngăn chặn tình trạng trẻ bị bỏ rơi ở cộng đồng.

Chương trình này hỗ trợ tài chính cho thân nhân để nuôi dưỡng các cháu có hoàn cảnh khó khăn tại cộng đồng, tạo điều kiện để các cháu được Tiếp tục học tập và sống cùng thân nhân. Mức hỗ trợ là 300.000 đồng/tháng trong đó 25% kinh phí được Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội cấp từ nguồn ngân sách Nhà nước. Chương trình bắt đầu triển khai từ 2006 tại Nghệ An.

3.1.3. Cơ cấu tổ chức

LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam có cơ cấu tổ chức điển hình như sau:



Hình 3.1: Cơ cấu tổ chức của LTESOS điển hình

3.1. 4. Đặc điểm nguồn nhân lực

Bảng 3.1: Cơ cấu lao động LTESOS ở KV phía Bắc

TT	Cơ cấu lao động	Số lượng người	Chiếm tỷ lệ %
I.	Phân theo giới tính		
1	Lao động nữ	129	79,1
2	Lao động nam	34	20,9
	Tổng cộng:	163	100.0
II.	Phân theo nhóm tuổi		
1	< 30	24	14.7
2	30 - 39	53	32.5
3	40 - 50	55	33.7
4	> 50	31	19.0
	Tổng cộng:	163	100.0
III.	Phân theo trình độ học vấn		
1	Phổ thông	68	41.7
2	Trung cấp/Cao đẳng	37	22.7
3	Đại học	54	33.1
4	Sau Đại học	4	2.5
	Tổng cộng:	163	100.0
IV.	Phân theo thâm niên công tác		
1	< 5 năm	56	34.4
2	5 - < 10 năm	39	23.9
3	10 - 15 năm	20	12.3
4	> 15 năm	48	29.4
	Tổng cộng:	163	100.0
V.	Phân theo thu nhập/tháng		
	< 5 triệu	129	79.1
	5 - < 8 triệu	31	19.0
	8 - 10 triệu	2	1.2
	> 10 triệu	1	0.6
	Tổng cộng:	163	100.0

Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả

Qua bảng số liệu trên ta thấy:

Về giới tính: Do đặc thù công việc nên lao động nữ chiếm đa số, đạt tỷ lệ 79,1% trên tổng số lao động, trong khi lao động nam chiếm tỷ lệ 20,9%.

Về độ tuổi: NLĐ ở LTESOS KV phía Bắc chủ yếu ở độ tuổi trung niên (từ 30 đến 50 tuổi), chiếm tỷ lệ 66,2%; số lao động ở độ tuổi cần chuẩn bị nhân lực kế cận (trên 50 tuổi) chiếm 19% trong khi đó số lao động trẻ (dưới 30 tuổi) chỉ chiếm 14,7%.

Về trình độ học vấn: LTESOS ở KV phía Bắc sử dụng nhiều lao động phổ thông, chiếm 41,7% tổng số lao động, tiếp đó là lao động có trình độ Đại học chiếm 33,1%; lao động có trình độ Trung cấp/Cao đẳng chiếm 22,7% và lao động có trình độ đào tạo Sau đại học chiếm tỷ lệ rất nhỏ là 2,5%.

Về thâm niên công tác: Số lao động có thời gian làm việc dưới 5 năm chiếm 34,4% tổng số lao động. Điều này phản ánh việc tuyển mới lao động cho LTESOS Thái Bình (bắt đầu hoạt động năm 2013) và tuyển bổ sung, thay thế các bà mẹ, bà dì dự kiến nghỉ hưu từ 2015). Qua bảng cơ cấu lao động LTESOS ở KV phía Bắc cho thấy tính cam kết, trung thành với tổ chức của NLĐ và sự giao thoa giữa các thế hệ khá là cân bằng.

Về thu nhập của NLĐ: Đa số NLĐ có thu nhập dưới 5 triệu đồng/tháng (79,1%). Số lao động có thu nhập từ 5 đến dưới 8 triệu chiếm tỷ lệ 19% và số lao động có thu nhập từ 8 triệu trở lên chiếm tỷ lệ rất nhỏ là 1,8%. Điều này cho thấy thu nhập của NLĐ ở LTESOS KV phía Bắc ở mức trung bình, thậm chí là thấp hơn so với thu nhập khối doanh nghiệp.

3.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL trong Công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

3.2.1. Tính chất công việc

3.2.1.1. Thực trạng HL của NLD với khía cạnh tính chất công việc

Bảng 3.2: Ảnh hưởng của tính chất công việc đối với sự HL trong công việc

TC Công việc	Tổng cộng	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
Công việc thể hiện vị trí xã hội	163	3.6258	1.23771
Công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân	163	4.1288	0.77895
Công việc phù hợp với học vấn và trình độ chuyên môn	163	4.2147	0.89403
Công việc thú vị và có nhiều thách thức	163	3.9141	0.98381
Khối lượng công việc vừa phải, chấp nhận được	163	3.8712	1.10636

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

Qua thống kê khảo sát (Bảng 3.2), có thể thấy NLD thuộc đối tượng khảo sát gần như HL với nhân tố “tính chất công việc”. Điều này được thể hiện qua điểm đánh giá trung bình (Mean) và độ lệch chuẩn (Std. Deviation). Khía cạnh “Công việc thể hiện vị trí xã hội” có điểm đánh giá trung bình là 3.6258 điểm, ở giữa mức bình thường và HL. Các khía cạnh “Khối lượng công việc vừa phải và chấp nhận được” và “Công việc thú vị, có nhiều thách thức” có điểm đánh giá trung bình dao động trong khoảng 3.87 và 3.91, gần với ngưỡng HL. Các khía cạnh “Công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân” và “Công việc phù hợp với chuyên môn và trình độ cá nhân” có điểm đánh giá trung bình trong khoảng 4.12 - 4.21, cho thấy NLD HL với 2 khía cạnh này của tính chất công việc.

3.2.1.2. Tính chất công việc tại LTESOS ở KV phía Bắc

Công việc ở LTESOS là công tác xã hội. Do đặc thù công việc là chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục trẻ em mồ côi, trẻ bị bỏ rơi không nơi nương tựa, trẻ có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn nên đòi hỏi những người làm công tác này phải giàu lòng trắc ẩn, vị tha, yêu thương trẻ em, không ngại khó khăn, vất vả. Những nhân viên nòng cốt đảm nhiệm việc chăm sóc, giáo dục trẻ như bà mẹ, bà dì, nhân viên giáo dục phải làm việc bất kể ngày đêm, theo tình trạng sức khỏe, học tập, thái độ hành vi, đạo đức,... của trẻ. Ví dụ khi trẻ đau ốm thì bà mẹ không được nghỉ ngơi mà phải chăm sóc cho con; khi trẻ đi chơi về muộn mà không xin phép thì nhân viên giáo dục phải đi tìm trẻ dù không phải trong ca làm việc, v.v. Đây là công việc giàu tính nhân văn và không vì mục đích lợi nhuận.

3.2.2. Điều kiện làm việc (ĐKLV)

3.2.2.1. Thực trạng HL của NLD đối với khía cạnh Điều kiện làm việc

Bảng 3.3: Ảnh hưởng của điều kiện làm việc đối với sự HL trong công việc

TI	Tổng cộng	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
Thời gian làm việc mỗi ngày là hợp lý	163	3.7423	1.09763
Cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc	163	3.7791	1.00015
Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt	163	3.9632	0.94862
Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	163	4.3497	0.74976

Nguồn kết quả khảo sát của tác giả

Qua thống kê khảo sát (Bảng 3.3) có thể thấy NLD thuộc đối tượng khảo sát chỉ HL với khía cạnh “Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ” với điểm đánh giá trung bình là 4.3497 và gần như HL với khía cạnh “Cơ

sở vật chất nơi làm việc tốt“ với điểm đánh giá trung bình là 3.9632. NLD thể hiện sự trung lập với các khía cạnh “Thời gian làm việc mỗi ngày là hợp lý“ và “Cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc“ với điểm đánh giá trung bình dao động trong khoảng 3.74 - 3.77, ở giữa mức bình thường và HL.

3.2.2.2. Điều kiện làm việc tại LTESOS KV phía Bắc

LTESOS là nơi nuôi trẻ mồ côi, không nơi nương tựa theo mô hình gia đình thay thế. Mỗi Làng có từ 12 đến 16 nhà gia đình. Các nhà gia đình được xây dựng kiên cố và trang bị các tiện nghi sinh hoạt cơ bản nhất để bà mẹ và các con sinh sống ổn định, an toàn và lâu dài. Tất cả các nhà đều được quy hoạch có không gian để trồng cây, làm vườn, tạo thành môi trường xanh, sạch đẹp trong Làng. Khối văn phòng và bộ phận phụ trợ đều được trang bị đầy đủ dụng cụ làm việc như phòng làm việc có điều hòa, quạt, máy tính, máy in, máy photo copy, điện thoại, internet, văn phòng phẩm, v.v. Tuy nhiên, một số dụng cụ, thiết bị được trang bị từ những ngày đầu mới thành lập Làng nên không tránh khỏi đến nay đã cũ kỹ, lạc hậu hoặc không đáp ứng việc sinh hoạt của các nhà gia đình như Tivi nhỏ, tủ lạnh dung tích nhỏ không phù hợp cho việc lưu trữ, bảo quản thực phẩm sử dụng cho từ 10 đến 12 người trong một nhà gia đình. Ở một số Làng, việc thay thế, nâng cấp các thiết bị này trở nên cần thiết.

3.2.3. Tiền lương và phúc lợi

3.2.3.1. Thực trạng HL của NLD đối với khía cạnh chính sách tiền lương và phúc lợi

Bảng 3.4: Ảnh hưởng của tiền lương và phúc lợi đối với sự HL trong công việc

Tiền lương và phúc lợi	Tổng cộng	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
Tiền lương tương xứng với tính chất công việc đang làm và sức lực bỏ ra	163	2.7301	1.27202
Được trả lương phù hợp với kết quả công việc	163	2.7975	1.24801
Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình	163	2.5460	1.20289
Được nhận tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc	163	3.1656	1.40222
Được đánh giá tăng lương hàng năm	163	3.7055	1.25183
Được phúc lợi tốt ngoài lương (ví dụ: bảo hiểm tai nạn, chi phí đi lại, ăn uống, đi du lịch hàng năm,...)	163	3.0675	1.26749

Nguồn: kết quả khảo sát của tác giả

Qua bảng thống kê khảo sát (Bảng 3.4), với 3/6 khía cạnh của nhân tố “Tiền lương và phúc lợi” được NLD đánh giá ở mức giữa không HL với trung lập, có thể thấy NLD thuộc đối tượng khảo sát gần như không HL với nhân tố này. Cụ thể: các khía cạnh “Tiền lương tương xứng với tính chất công việc đang làm và sức lực bỏ ra”; “Được trả lương phù hợp với kết quả công việc”; “Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình” có điểm đánh giá trung bình trong khoảng 2.54 – 2.79. NLD có thái độ trung lập với các khía cạnh “Tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc”; “Được đánh giá tăng lương hàng năm”; “Được phúc lợi tốt ngoài lương (ví dụ: bảo hiểm tai nạn, chi phí đi lại, ăn uống, đi du lịch hàng năm,...)” với điểm đánh giá trung bình trong khoảng 3.06 – 3.70.

3.2.3.2. Chính sách tiền lương và phúc lợi tại LTESOS ở KV phía Bắc

LTESOS là đơn vị hành chính sự nghiệp trực thuộc Sở Lao động - Thương binh và Xã hội nhưng không hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Mọi chi phí hoạt động bao gồm cả tiền lương cho NLD do tổ chức LTESOS Quốc tế tài trợ. Hệ thống thang bảng lương áp dụng theo quy định của LTESOS Việt Nam. Theo đó, chỉ có một thang bảng lương áp dụng chung cho tất cả các LTESOS cơ sở mà không phân biệt theo vùng.

Bảng 3.5: Thang bảng lương của LTESOS ở KV phía Bắc áp dụng từ 2012 đến nay

Đơn vị tính: 1.000 đồng

Chức danh/bậc lương	Bậc cơ bản	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10
Giám đốc dự án	8,200	8,610	9,020	9,430	9,840	10,250	10,660	11,070	11,480	11,890	12,300
Giám đốc Làng	6,700	7,035	7,370	7,705	8,040	8,375	8,710	9,045	9,380	9,715	10,050
Trợ lý giám đốc	5,700	5,985	6,270	6,555	6,840	7,125	7,410	7,695	7,980	8,265	8,550
Hiệu trưởng Mẫu giáo	5,700	5,985	6,270	6,555	6,840	7,125	7,410	7,695	7,980	8,265	8,550
Nhân viên chính/ Phó HT Mẫu giáo	4,800	5,040	5,280	5,520	5,760	6,000	6,240	6,480	6,720	6,960	7,200
Bà mẹ	3,300	3,465	3,630	3,795	3,960	4,125	4,290	4,455	4,620	4,785	4,950
Bà đi	3,000	3,150	3,300	3,450	3,600	3,750	3,900	4,050	4,200	4,350	4,500
Nhân viên	3,600	3,780	3,960	4,140	4,320	4,500	4,680	4,860	5,040	5,220	5,400
Giáo viên Mẫu giáo	2,800	2,940	3,080	3,220	3,360	3,500	3,640	3,780	3,920	4,060	4,200
Bảo dưỡng/Lái xe	3,000	3,150	3,300	3,450	3,600	3,750	3,900	4,050	4,200	4,350	4,500
Bảo vệ/Cấp dưỡng	2,700	2,835	2,970	3,105	3,240	3,375	3,510	3,645	3,780	3,915	4,050
Bà mẹ tập sự	3,300	Thời gian tập sự 18 tháng									
Bà đi tập sự	3,000	Thời gian tập sự 18 tháng									
Bà mẹ, bà đi đào tạo	2,800	Thời gian đào tạo 06 tháng									

Từ bậc 1 đến bậc 10, mỗi bậc tăng 5% so với bậc lương cơ bản.

Từ bậc 11 đến bậc 20, mỗi bậc tăng 5% so với bậc 10.

Từ bậc 21 đến bậc 30, mỗi bậc tăng 5% so với bậc 20.

Bậc lương cơ bản áp dụng cho những người mới được tuyển dụng vào tổ chức và có dưới 01 năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí tương đương tại tổ chức khác. NLĐ được tuyển dụng vào các vị trí nhân viên, gồm các chức danh: Thư ký đỡ đầu, kế toán, nhân viên giáo dục mà chưa có kinh nghiệm làm việc thì phải trải qua 12 tháng tập sự, hưởng lương bằng 90% mức lương ở bậc cơ bản. Hết thời gian tập sự thì được hưởng bậc cơ bản. NLĐ làm đủ 12 tháng kể từ thời điểm được tuyển dụng chính thức hoặc được công nhận hết tập sự thì được nâng lương lên bậc 1. Đến 01 tháng 01 của năm kế tiếp được tăng lên bậc tiếp theo.

LTESOS xếp lương theo vị trí công tác và thâm niên, kinh nghiệm công tác chứ không theo bằng cấp và không phân biệt vùng, miền. Tiêu chuẩn tuyển dụng tất các vị trí công việc được quy định rõ ràng và áp dụng thống nhất trong toàn hệ thống LTESOS. Hình thức trả lương theo thời gian.

Hàng năm, NLĐ đều phải xây dựng kế hoạch làm việc cá nhân trong đó xác định rõ các mục tiêu, trọng số cho từng mục tiêu và chỉ số đo lường hoàn thành công việc. Cuối năm, NLĐ sẽ được cấp trên cùng thảo luận và đánh giá kết quả hoàn thành công việc theo bản kế hoạch làm việc cá nhân đã đăng ký đầu năm. Kết quả đánh giá sẽ làm cơ sở cho việc được thưởng 100% hay tỉ lệ % thấp hơn của tháng lương thứ 13 và tăng lên bậc lương kế tiếp, đồng thời xác định các kiến thức, kỹ năng hay thái độ cần phải cải thiện và đưa vào kế hoạch đào tạo của năm kế tiếp.

Bên cạnh những ưu điểm, chính sách tiền lương của LTESOS ở KV phía Bắc bộc lộ những hạn chế sau:

Thang bảng lương của LTESOS ở KV phía Bắc (Bảng 3.4) có 04 chức danh có mức lương cơ bản thấp hơn lương tối thiểu vùng được quy định tại Nghị định 103/2014/NĐ-CP ngày 11/11/2014 có hiệu lực từ 01/01/2015 gồm: Cấp dưỡng mẫu giáo (2.700.000); Giáo viên mẫu giáo (2.800.000); Lái xe, Bảo dưỡng, Bà dì tập sự (3.000.000); Bà mẹ tập sự (3.300.000). Do đó, những người được xếp lương ở bậc cơ bản của các chức danh này sẽ không tham gia bảo hiểm bắt buộc được.

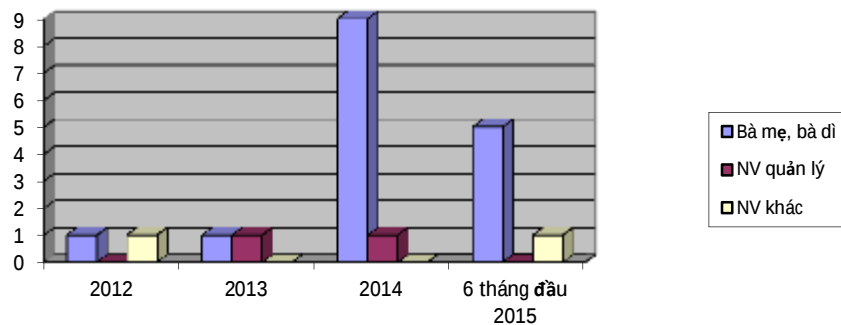
Bảng 3.6: Khoản duyệt chi bổ sung đóng BHXH, BHYT, BHTN năm 2015

TT	Đơn vị	Chức danh	Số người	Mức lương SOS 2015	Lương tối thiểu theo quy định	Số tiền bổ sung để bằng lương tối thiểu	Duyệt chi bổ sung đóng BHXH, BHYT, BHTN	Số tháng chi phải chi bổ sung	Tổng cộng
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10=4*8*9
1	LTESOS Hà Nội	Bà mẹ tập sự	11	3.300.000	3.317.000	17.000	3.740	12	493.680
2	LTESOS Hải Phòng	NV Bảo dưỡng	1	3.300.000	3.317.000	17.000	3.740	12	44.880
3	LTESOS Hải Phòng	GV Mẫu giáo	2	3.220.000	3.317.000	97.000	21.340	12	512.160
4	LTESOS Hải Phòng	Cấp dưỡng Mẫu giáo	1	3.105.000	3.317.000	212.000	46.640	12	559.680
5	LTESOS Hải Phòng	NV Bảo vệ	1	2.700.000	3.100.000	400.000	88.000	12	1.056.000
	Tổng cộng:			15.625.000	16.368.000	743.000	163.460		2.666.400

Nguồn: số liệu tập hợp của tác giả

Năm 2015, LTESOS KV phía Bắc phải bù thêm 2.666.400 đồng để đóng BHXH, BHYT và BHTN cho NLĐ (Bảng 3.6).

Nhìn chung lương của LTESOS KV phía Bắc không hấp dẫn, bởi vậy số lượng cán bộ, nhân viên, giáo viên, bà mẹ, bà dì thôi việc có xu hướng tăng qua các năm.

**Hình 3.2: Biểu đồ tổng hợp thôi việc từ 2012 – tháng 6/2015**

Nguồn: tổng hợp số liệu của tác giả

Bà mẹ, bà dì đã được công nhận hết tập sự và trở thành bà mẹ, bà dì chính thức nhưng lương của họ bằng với lương của bà mẹ và bà dì trong thời

gian tập sự. Ngày 25/3/2014 LTESOS Việt Nam đã có công văn số 167/SOSVN về việc điều chỉnh lương trong thời gian đào tạo, tập sự đối với chức danh bà mẹ, bà dì, theo đó lương của bà mẹ, bà dì chính thức sẽ được điều chỉnh từ 01/01/2015, tuy nhiên cho đến nay vẫn chưa điều chỉnh lương.

Do đặc thù công việc nên LTESOS ở KV phía Bắc không có chính sách làm thêm giờ, làm đêm. NLD khi phải làm ngoài giờ/ca làm việc không được hưởng lương làm thêm, làm đêm và cũng không có chế độ nghỉ bù. Ngoài tiền lương, NLD có con trong độ tuổi từ 3 đến 18 được nhận một khoản hỗ trợ tiền học phí 200.000 đồng/tháng cho mỗi con và phụ cấp xăng xe theo quãng đường từ nhà đến cơ quan, dưới 10km được trợ cấp một khoản tiền tương đương 10 lít xăng và từ trên 10km được trợ cấp tương đương 15 lít xăng. Ngoài các khoản tiền lương và phụ cấp nêu trên không có thêm bất kỳ một khoản nào khác.

Chính sách thưởng: LTESOS ở KV phía Bắc chỉ thưởng tháng lương 13 vào dịp tết Nguyên đán, không có bất kỳ khoản thưởng nào vào các dịp ngày lễ, tết trong năm và cũng chưa có chính sách thưởng cho những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong năm hoặc nhiều năm liền. Tuy nhiên, LTESOS KV phía Bắc có chính sách thưởng 01 tháng lương cơ bản cho những người đủ 10 năm công tác tại tổ chức và thưởng 02 tháng lương cho những người đủ 20 năm công tác tại tổ chức và kỷ niệm chương; ngoài ra có chính sách tặng quà lưu niệm cho những người nghỉ hưu.

Về phúc lợi: LTESOS ở KV phía Bắc hoàn toàn phụ thuộc vào quỹ công đoàn do NLD đóng góp. Là tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận nên LTESOS ở KV phía Bắc không có quỹ cho phúc lợi. Các hoạt động tham quan, du lịch, nghỉ mát, ...đều do NLD tự đóng góp và trong chừng mực nào đó thì Làng sẽ cho mượn xe ô tô của Làng và NLD sẽ tự đổ xăng.

3.2.4. Đào tạo và cơ hội thăng tiến

3.2.4.1. Thực trạng HL của NLD đối với khía cạnh đào tạo và cơ hội thăng tiến

Bảng 3.7: Ảnh hưởng của đào tạo và cơ hội thăng tiến đối với sự HL trong công việc

Đào tạo và thăng tiến	Tổng cộng	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
Được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả	163	3.9202	1.09421
Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ ràng	163	3.7791	1.00630
Biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc	163	4.1288	0.80237
Tổ chức luôn khuyến khích, tạo nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển nhân viên	163	3.7546	1.11716

Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả

Qua bảng thống kê khảo sát (Bảng 3.7), với 3/4 khía cạnh của nhân tố “Đào tạo và cơ hội thăng tiến” được NLD đánh giá ở mức giữa trung lập với HL – điểm đánh giá trung bình trong khoảng 3.75 – 3.92, có thể thấy NLD thuộc đối tượng khảo sát giữ quan điểm trung lập về nhân tố này. NLD chỉ HL với việc “Biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc” – điểm đánh giá trung bình là 4.1288.

3.2.4.2. Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến tại LTESOS ở KV phía Bắc

Chính sách đào tạo:

LTESOS KV phía Bắc có quy định rất rõ về ngân sách chi cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ bằng 6% tổng quỹ lương một năm tương đương với gần 715 triệu đồng/năm và chính sách hỗ trợ kinh phí học tập nâng cao trình độ của cán bộ, nhân viên, giáo viên, bà mẹ, bà dì. Tổ chức quy định rất rõ bà mẹ, bà dì mới được tuyển dụng phải được đào tạo 06 tháng tại Trung tâm đào tạo quốc gia và tại Làng. Ngoài ra, cứ hai năm một lần bà

mẹ, bà dì và các nhân viên khác lại luân phiên được tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ. Tuy nhiên, hầu hết các Làng đều không sử dụng hết kinh phí đào tạo được duyệt. Cụ thể như sau:

Bảng 3.8: Tổng hợp kinh phí đào tạo thực hiện các năm từ 2012 – tháng 6/2015

Đơn vị tính: 1.000đ

TT	LTESOS	Năm 2012			Năm 2013			Năm 2014			Năm 2015		
		Ngân sách đào tạo	Kinh phí thực hiện	Đạt tỉ lệ%	Ngân sách đào tạo	Kinh phí thực hiện	Đạt tỉ lệ%	Ngân sách đào tạo	Kinh phí thực hiện	Đạt tỉ lệ%	Ngân sách đào tạo	Kinh phí t/hiện 6 tháng đầu năm	Đạt tỉ lệ%
1	Điện Biên Phủ	55,854	20,200	36%	72,648	18,900	26%	81,846	7,000	9%	88,826	16,080	18%
2	Hà Nội	138,427	29,670	21%	138,427	23,680	17%	180,101	45,000	25%	188,983	27,340	14%
3	Hải Phòng	144,868	27,540	19%	144,868	15,900	11%	161,356	14,527	9%	161,105	16,750	10%
4	Thái Bình				26,381	5,400	20%	58,291	49,840	86%	61,150	21,140	35%
5	Vinh	157,176	26,859	17%	171,419	21,000	12%	189,846	64,419	34%	202,190	24,650	12%
	Tổng cộng:	496,325	104,269	21%	553,743	84,880	15%	671,440	180,786	27%	702,255	105,960	15%

Nguồn: Tổng hợp kinh phí đào tạo của LTESOS KV phía Bắc của tác giả

Từ bảng tổng hợp kinh phí đào tạo thực hiện các năm 2012 đến 6 tháng đầu năm 2015 (bảng 3.8) ta thấy trung bình mỗi năm các Làng mới chỉ thực hiện được 19,5% kinh phí đào tạo. Số liệu này phản ánh hoạt động đào tạo của các Làng hoàn toàn thụ động chờ Trung tâm đào tạo quốc gia của LTESOS Việt Nam và Sở Lao động - Thương binh và Xã hội địa phương thông báo kế hoạch đào tạo sau đó cử nhân viên đi học. Các Làng chưa xây

dựng kế hoạch đào tạo hàng năm cho đơn vị mình trên cơ sở kết quả đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên.

Các Làng cũng chưa mạnh dạn và chủ động mời các chuyên gia bên ngoài hoặc nội bộ đào các kiến thức chuyên môn, kỹ năng quản lý, kỹ năng mềm cho đơn vị. Các nội dung đào tạo chủ yếu hiện nay đối với các bà mẹ, bà dì và nhân viên giáo dục ở các Làng gồm: Mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của tổ chức; chính sách chương trình LTESOS; chính sách chăm sóc và bảo vệ trẻ em; quyền trẻ em; kiến thức nuôi dưỡng, chăm sóc trẻ; thức dinh dưỡng và thực hành nấu ăn; tâm lý trẻ; kỹ năng nhận biết và phát triển cá nhân (trẻ) có tiềm năng; tâm lý bà mẹ và trẻ gái lớn; kỷ luật tích cực đối với trẻ; hướng nghiệp đối với trẻ v.v. Tuy nhiên, kỹ năng tiếng Anh giao tiếp; kỹ năng sử dụng máy tính và internet; các kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp; kỹ năng quản lý thời gian; kỹ năng quản lý, lãnh đạo; kỹ năng trình bày/thuyết trình, v.v lại chưa được quan tâm đào tạo. Do đó, các LTESOS thường chỉ có 01 thư ký đỡ đầu là sử dụng tiếng Anh thành thạo, còn lại hầu như không có ai có khả năng giao tiếp bằng tiếng Anh. Đây là hạn chế rất lớn của các LTESOS KV phía Bắc. Cho dù có nhiều năm kinh nghiệm thực hiện chính sách LTESOS nhưng vì không có khả năng tiếng Anh nên không có cán bộ, nhân viên, bà mẹ, bà dì nào có thể tham gia các diễn đàn, hội thảo của LTESOS Quốc tế để chia sẻ, giới thiệu với bạn bè quốc tế về những khó khăn, thành tựu, bài học kinh nghiệm đúc kết từ hơn 25 năm hoạt động.

Chính sách phát triển nhân viên và cơ hội thăng tiến:

Mỗi LTESOS chỉ có 03 cán bộ quản lý gồm 01 Giám đốc Làng hoặc Giám đốc dự án, 02 trợ lý giám đốc, mỗi trường mẫu giáo SOS có 01 cán bộ quản lý là Hiệu trưởng. Các vị trí này do Chủ tịch LTESOS Việt Nam bổ nhiệm và không có hạn định về nhiệm kỳ. Để được bổ nhiệm vào các vị trí này, trước hết phải thuộc diện quy hoạch cán bộ của đơn vị, được sự tín

nhiệm của tập thể cán bộ, nhân viên, giáo viên, bà mẹ, bà dì, đồng thời phải được sự hiệp y bổ nhiệm cán bộ giữa LTESOS Việt Nam và Sở Lao động - Thương binh và Xã hội địa phương, được sự chấp thuận của đại diện có thẩm quyền của LTESOS quốc tế. Những người đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo thường giữ chức vụ cho đến khi nghỉ hưu hoặc thôi việc. Do đó, cơ hội để NLD được thăng tiến lên các vị trí quản lý ở LTESOS là không nhiều.

Việc luân chuyển cán bộ giữa các Làng, luân chuyển nhân viên các vị trí khác nhau để tích lũy, học hỏi thêm kiến thức, kinh nghiệm cũng như được trải nghiệm thêm các công việc mới chưa được chú trọng. Việc thực hiện luân chuyển nhân viên mới chỉ tập trung ở vị trí bà mẹ SOS và bà dì SOS khi có người nghỉ hưu hoặc thôi việc.

3.2.5. Môi quan hệ với cấp trên (QHCT)

3.2.5.1. Thực trạng HL của NLD đối với môi QHCT

Bảng 3.9: Ảnh hưởng của môi QHCT đối với sự HL trong công việc

Môi QHCT	Tổng cộng	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
Không gặp khó khăn trong việc giao tiếp, trao đổi với cấp trên	163	4.0123	0.89572
Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết	163	3.9939	0.97181
Cấp trên thực sự quan tâm đến tôi	163	3.8650	1.00931
Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của tôi tại đơn vị	163	4.0429	1.00216
Cấp trên của tôi là người có năng lực	163	4.2270	1.06748

Nguồn: tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả

Qua bảng thống kê khảo sát (Bảng 3.9), có 3/5 khía cạnh của nhân tố “Môi QHCT” có điểm đánh giá trung bình trong khoảng 4.01 – 4.22. Cụ thể là khía cạnh “ Không gặp khó khăn trong việc giao tiếp, trao đổi với cấp

trên”; “ Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của tôi tại đơn vị”; “Cấp trên của tôi là người có năng lực” được NLD đánh giá HL. Còn hai khía cạnh “ Cấp trên của tôi là người có năng lực”; “ Cấp trên thực sự quan tâm đến tôi” được NLD đánh giá ở ngưỡng gần HL, điểm đánh giá trung bình trong khoảng 3.86 – 3.99. Như vậy, có thể thấy NLD gần như HL trong môi QHCT.

3.2.5.2. Mối QHCT tại LTESOS ở KV phía Bắc

Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới tại LTESOS khá là gần gũi và dân chủ. Do phải thường xuyên gặp gỡ, trao đổi với các bà mẹ, bà dì, trẻ ở các nhà gia đình, nghe báo cáo và kịp thời giải quyết mọi vấn đề liên quan đến trẻ nên Giám đốc Làng và gia đình được bố trí nhà ở ngay trong Làng. Trong điều kiện cho phép, Làng có thể bố trí cho các nhân viên giáo dục ở tại nhà cộng đồng để thuận tiện cho việc theo dõi sát sao tình hình trẻ. Việc trao đổi ý kiến giữa cấp quản lý và nhân viên không có khoảng cách hay rào cản. Cách thức giải quyết công việc ở Làng giống như giải quyết việc của gia đình và cộng đồng Làng. Giám đốc Làng giống như trưởng làng, người cha Tinh thần của toàn thể các nhà gia đình và trẻ trong Làng. Hàng tuần, Giám đốc Làng đều họp định kỳ Hội đồng Làng gồm Bà mẹ đại diện, đại diện của các bộ phận và đại diện của Ban chấp hành công đoàn cơ sở để kịp thời nắm bắt tình hình và chỉ đạo giải quyết vấn đề, đồng thời thông báo về những công việc sắp tới của Làng. Tại cuộc họp này, mọi người cùng bàn bạc một cách dân chủ và phân chia công việc để hoàn thành nhiệm vụ chung của Làng. Ngoài ra, Giám đốc và mọi nhân viên trong Làng đều phải thường xuyên xuống các nhà gia đình, trao đổi với các bà mẹ, bà dì và trẻ để kịp thời hỗ trợ cho các mẹ, các dì, các nhà gia đình và trẻ khi có việc phát sinh.

3.2.6. *Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHĐN)*

3.2.6.1. *Thực trạng HL của NLĐ đối với mối QHĐN*

Bảng 3.10: Ảnh hưởng của mối QHĐN đối với sự HL trong công việc

Mối QHCT	Tổng cộng	Giá trị trung bình (Mean)	Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)
Đồng nghiệp luôn hỗ trợ và cho lời khuyên khi tôi cần	163	4.2945	0.73646
Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần	163	4.3436	0.74850
Các đồng nghiệp luôn tận tâm, tận tụy để hoàn thành công việc	163	4.2515	0.79616
Đồng nghiệp là người đáng tin cậy	163	4.1350	0.80519

Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát

Qua bảng thống kê khảo sát (Bảng 3.10), có thể thấy NLĐ HL với nhân tố “Mối QHĐN“. Cụ thể các khía cạnh “Đồng nghiệp luôn hỗ trợ và cho lời khuyên khi tôi cần“; “ Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần“; “ Các đồng nghiệp luôn tận tâm, tận tụy để hoàn thành công việc“; “ Đồng nghiệp là người đáng tin cậy“ có điểm đánh giá trung bình trong khoảng 4.13 – 4.34.

3.2.6.2. *Mối QHĐN tại LTESOS ở KV phía Bắc*

Để thực hiện thành công nhiệm vụ chăm sóc, nuôi dưỡng và giáo dục trẻ, LTESOS thường tuyển nhân viên là những người tâm huyết, yêu thương trẻ em và sẵn sàng chấp nhận khó khăn, vất vả. Mọi NLĐ ở các vị trí công việc khác nhau đều đồng tâm giúp đỡ cho trẻ phát triển, tiến bộ nhằm bù đắp nỗi mất mát, thiệt thòi từ hoàn cảnh của các cháu. Tuy nhiên, áp lực làm việc không hề nhỏ cho tập thể NLĐ tại LTESOS khi họ phải chăm sóc, quản lý, bảo vệ và giáo dục hơn 100 trẻ/mỗi Làng. Thật khó mà tránh khỏi thi thoảng có những ý kiến trái chiều nhau nhưng quyết định cuối cùng bao giờ cũng

được đưa ra trên cơ sở tôn trọng quyền của trẻ cũng như bảo vệ những lợi ích của trẻ. Các nhà gia đình và nhân viên của Làng cùng nhau chia sẻ các công việc chung của Làng như: chuẩn bị cho các ngày lễ hội, đón tiếp khách đến thăm Làng, cùng nhau trồng cây xung quanh Làng để tạo cảnh quan xanh, sạch, đẹp cho Làng. Qua đó xây dựng mối quan hệ gắn bó, hài hòa và làm tấm gương để cho trẻ học tập.

3.3. Thang đo các thành phần ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

Trong phân tích nhân tố, phương pháp trích Principal Components Analysis đi cùng với phép xoay Varimax là cách thức được sử dụng phổ biến nhất.

Factor loading (hệ số tải nhân tố hay trọng số nhân tố) là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA:

- Factor loading > 0.3 được xem là đạt mức tối thiểu
- Factor loading > 0.4 được xem là quan trọng
- Factor loading > 0.5 được xem là có ý nghĩa thực tiễn

Điều kiện để phân tích nhân tố khám phá là phải thỏa mãn các yêu cầu:

Hệ số tải nhân tố (Factor loading) > 0.5

$0.5 \leq KMO \leq 1$: Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) là chỉ số được dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Trị số KMO lớn có ý nghĩa phân tích nhân tố là thích hợp.

Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0.05): Đây là một đại lượng thống kê dùng để xem xét giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0.05) thì các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể.

Phần trăm phương sai toàn bộ (Percentage of variance) > 50%: Thể hiện phần trăm biến thiên của các biến quan sát, nghĩa là xem biến thiên là 100% thì giá trị này cho biết phân tích nhân tố giải thích được bao nhiêu %.

3.3.1. Thang đo các thành phần ảnh hưởng đến sự HL trong công việc của NLĐ tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

Theo mô hình nghiên cứu có 06 nhóm nhân tố với 28 thành phần nghiên cứu ảnh hưởng đến sự HL của NLĐ đối với công việc. Sau khi khảo sát, dùng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA với phép quay Varimax để phân tích 28 thành phần nghiên cứu. Sử dụng phương pháp kiểm định KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett để đo lường sự tương thích của mẫu khảo sát được.

Kết quả phân tích, hệ số KMO là 0,854 ($> 0,5$) và $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ nên giả thuyết H_0 trong phân tích này “các thành phần nghiên cứu không có tương quan trong tổng thể” sẽ bị bác bỏ, điều này có nghĩa là các thành phần nghiên cứu có tương quan với nhau trong tổng thể và phân tích nhân tố EFA là thích hợp.

Các con số trong bảng Rotated Component Matrix (Phụ lục 4) thể hiện các trọng số nhân tố hay hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn nhất của mỗi thành phần nghiên cứu. Để phân tích nhân tố EFA được xem là quan trọng và có ý nghĩa thiết thực, chỉ giữ lại các thành phần nghiên cứu có hệ số tải $> 0,5$; như vậy ta loại dần các thành phần nghiên cứu có hệ số tải $< 0,5$ thu được các kết quả tại bảng dưới đây:

Bảng 3.11: Tổng hợp các nhân tố nghiên cứu sau khi phân tích rút gọn

Tên nhân tố	Ký hiệu	Nhân tố	Phương sai	Biến quan sát
F1. Cấp trên	F_captren	F ₁	33,332	QHCT1, QHCT2, QHCT3, QHCT4, QHCT5
F2. Tiền lương	F_Tienluong	F ₂	15,850	TLPL2, TLPL1, TLPL3, TLPL6
F3. Đồng nghiệp	F_dongnghiep	F ₃	9,328	QHDN2, QHDN4, QHDN3, QHDN1
F4. Đào tạo	F_daotao	F ₄	6,136	DTTT2, DTTT1, DTTT4, DTTT3
F5. TC	F_Tinhchat	F ₅	4,450	TCCV2, TCCV3, TCCV1, TCCV4
F6. Điều kiện	F_dieukien	F ₆	3,780	DKLV1, TLPL5, DKLV2, TLPL4, DKLV3

Nguồn: Kết quả phân tích EFA

3.3.2. Thang đo sự HL chung đối với công việc của NLĐ tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

Tập hợp biến (HL1, HL2, HL3, HL4, HL5, HL6) đo lường mức độ thỏa mãn chung. Sau khi khảo sát, dùng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA với phép quay Varimax để phân tích 6 biến đo lường. Sử dụng phương pháp kiểm định KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) và Bartlett để đo lường sự tương thích của mẫu khảo sát được.

Kết quả phân tích, hệ số KMO là 0,796 ($> 0,5$) và $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ nên giả thuyết H_0 trong phân tích này “các tiêu chí đo lường chung không có tương quan trong tổng thể” sẽ bị bác bỏ, điều này có nghĩa là 6 tiêu chí đo lường chung có tương quan với nhau trong tổng thể và phân tích nhân tố EFA là thích hợp. Nói một cách khác, các Tiêu chí “HL với Tính chất công việc”,

“HL với TI”, “HL với Tiền lương và phúc lợi tại đơn vị”, “HL với chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến tại đơn vị”, “HL với cấp trên của mình”, “HL với đồng nghiệp của mình” có tương quan với nhau trong tổng thể “HL chung với công việc”.

Các con số trong bảng Rotated Component Matrix (Phụ lục 4) thể hiện các trọng số nhân tố hay hệ số tải nhân tố (factor loading) lớn nhất của mỗi tiêu chí đo lường. Để phân tích nhân tố EFA được xem là quan trọng và có ý nghĩa thiết thực, chỉ giữ lại các tiêu chí đo lường có hệ số tải $> 0,5$; như vậy ta loại dần các tiêu chí đo lường có hệ số tải $< 0,5$ thu được các kết quả tại bảng dưới đây:

Bảng 3.12: Tổng hợp các tiêu chí đo lường sau khi phân tích rút gọn

Tên nhân tố	Ký hiệu	Nhân tố	Phương sai	Biến quan sát
HL với công việc	HLcongviiec	Y_1	53,327	HL6, HL5, HL2, HL1
HL với chính sách	HLchinhhsach	Y_2	19,884	HL3, HL4

Nguồn: Kết quả phân tích EFA

Sau khi phân tích rút gọn các tiêu chí đo lường, tập hợp hai tiêu chí “HL với công việc” và “HL với chính sách” giải thích được 73,211% sự biến thiên của dữ liệu.

3.4. Xây dựng mô hình hồi quy đa biến

Từ kết quả chạy hồi quy, ta thấy nhân tố tính chất công việc “F_Tinhchat” có mức ý nghĩa ($\text{sig} = 0.790 > 0.05$) (Phụ lục 5.1), điều đó cho thấy giả thuyết H_0 : nhân tố tính chất công việc “F_Tinhchat” có tác động đến biến HL chung với công việc bị bác bỏ. Điều đó có nghĩa là tính chất công việc không có tác động đến sự HL đối với công việc. Do đó, tác giả loại bỏ nhân tố tính chất công việc “F_Tinhchat” khỏi mô hình.

Như vậy, tác giả điều chỉnh lại giả thuyết về tác động của các yếu tố đến sự HL trong công việc của NLĐ tại LTESOS KV miền Bắc như sau:

- Giả thuyết H_1 : Nhân tố F_1 “*Cấp trên*” có tác động đến biến HL chung (QHCT có tác động đến sự HL trong công việc)
- Giả thuyết H_2 : Nhân tố F_2 “*Tiền lương*” có tác động đến biến HL chung (Tiền lương và phúc lợi có tác động đến sự HL trong công việc)
- Giả thuyết H_3 : Nhân tố F_3 “*Đồng nghiệp*” có tác động đến biến HL chung (QHĐN có tác động đến sự HL trong công việc)
- Giả thuyết H_4 : Nhân tố F_4 “*Đào tạo*” có tác động đến biến HL chung (chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến có tác động đến sự HL trong công việc)
- Giả thuyết H_5 : Nhân tố F_5 “*Điều kiện*” có tác động đến biến HL chung (Điều kiện làm việc có tác động đến sự HL trong công việc)

Việc xem xét trong các nhân tố từ F_1 đến F_5 , yếu tố nào thực sự tác động đến mức độ HL chung của NLĐ đối với công việc (HL chung) được thực hiện bằng phương trình hồi quy tuyến tính bội:

$$HL_{chung} = \beta_0 + \beta_1 F_1 + \beta_2 F_2 + \dots + \beta_5 F_5 + e_i$$

Từ kết quả chạy hồi quy đa biến lần 2, ta thấy tất cả 5 nhân tố “QHCT - F_1 ”, “Tiền lương và phúc lợi - F_2 ”, “QHĐN - F_3 ”, “Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến - F_4 ”, “TI - F_5 ”, đều biểu đạt mức ý nghĩa ($\text{sig} < 0.05$). Với hệ số R, điều đó cho thấy giả thuyết H_0 : các nhân tố “QHCT”, “Tiền lương và phúc lợi”, “QHĐN”, “Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến”, “Điều kiện làm việc” có tác động đến sự HL chung với công việc được chấp nhận.

Từ kết quả hồi quy đa biến lần 2, ta xây dựng được phương trình hồi quy tuyến tính đánh giá mức độ HL của NLĐ đối với công việc (HL chung) được xác định như sau:

$$HL_{chung} = 0,007 + 0,310 F_1 + 0,499 F_2 + 0,168 F_3 + 0,141 F_4 + 0,152 F_5$$

Giải thích ý nghĩa hệ số hồi quy:

Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, nếu F_1 (QHCT) tăng một đơn vị thì HLchung tăng 0,310 đơn vị; nếu F_2 (Tiền lương và phúc lợi) tăng một đơn vị thì HLchung tăng 0,499 đơn vị; nếu F_3 (QHĐN) tăng một đơn vị thì HLchung tăng 0,168 đơn vị; nếu F_4 (Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến) tăng một đơn vị thì HLchung tăng 0,141 đơn vị; nếu F_5 (Điều kiện làm việc) tăng một đơn vị thì HLchung tăng 0,152 đơn vị.

Nói một cách khác, tiền lương ảnh hưởng lớn nhất đến sự HL chung với công việc của NLD, nhân tố có ảnh hưởng thứ hai là QHCT, nhân tố có ảnh hưởng thứ ba là QHĐN, nhân tố có ảnh hưởng thứ tư là điều kiện làm việc và nhân tố có ảnh hưởng ít nhất là chính sách đào tạo và thăng tiến tại đơn vị.

3.5. Kiểm định sự phù hợp của mô hình và giả thuyết H_1, H_2, H_3, H_4, H_5

Với hệ số xác định $R^2 = 0,808$, giá trị R^2 cho biết rằng các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được 80,8% sự thay đổi của biến phụ thuộc.

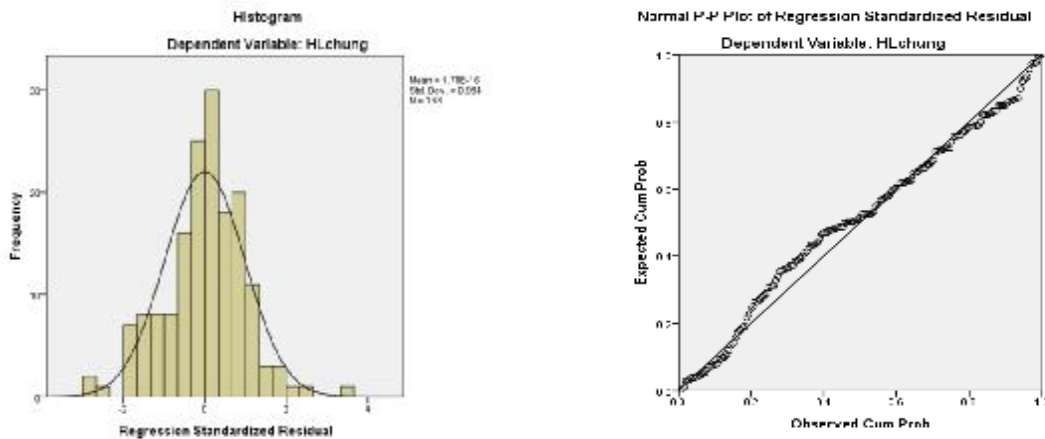
Để kiểm định độ phù hợp của mô hình hồi quy tổng thể ta xem xét đến giá trị F từ bảng phân tích phương sai ANOVA, giá trị $F = 136,942$; giá trị $\text{sig} = 0.000$, (Phụ lục 5.2) bước đầu cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

Đại lượng thống kê Durbin-Watson = 1.826 cho thấy không có sự tương quan giữa các phần dư. Điều này có ý nghĩa là mô hình hồi quy không vi phạm giả định về tính độc lập của sai số

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của từng nhân tố có giá trị nhỏ hơn 10 chứng tỏ mô hình hồi quy không vi phạm hiện tượng đa cộng tuyến (các biến độc lập có tương quan chặt chẽ với nhau).

Xem bảng phụ lục 5.2

Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa (hình 3.2) cho thấy phân phối của phần dư xấp xỉ chuẩn (Trung bình = 0 và độ lệch chuẩn Std.Dev. = 0.984) và các biến hầu hết đều nằm trên đường thẳng. Do đó có thể kết luận rằng giả định về phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm.



Hình 3.3: Biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa

Qua kết quả giá trị hồi quy chuẩn (Standardized Coefficients Beta) cho ta biết tầm quan trọng của từng biến độc lập đối với biến phụ thuộc. Giá trị Beta (Bảng 3.12) cho ta biết mức độ ảnh hưởng giữa 06 biến độc lập và biến phụ thuộc.

Cụ thể :

- Mỗi QHCT ảnh hưởng 31,0 đến sự HL của NLĐ trong công việc.
- Tiền lương và phúc lợi ảnh hưởng 49,9 đến sự HL của NLĐ trong công việc.
- Mỗi QHĐN ảnh hưởng 16,8 đến sự HL của NLĐ trong công việc.
- Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến ảnh hưởng 14,1 đến sự HL của NLĐ trong công việc.
- Điều kiện làm việc ảnh hưởng 15,2 đến sự HL của NLĐ trong công việc.

Bảng 3.13: Tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

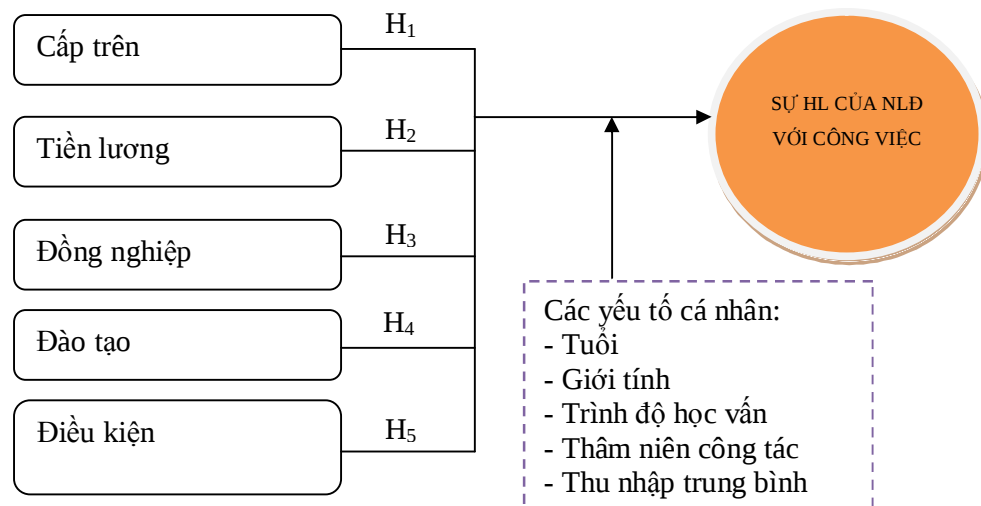
Giả thuyết	Kết quả kiểm định
F_1 “ <i>cấp trên</i> ” có mối tương quan thuận chiều đến biến HLchung	Chấp nhận
F_2 “ <i>tiền lương</i> ” có mối tương quan thuận chiều đến biến HLchung	Chấp nhận
F_3 “ <i>Đồng nghiệp</i> ” có mối tương quan thuận chiều đến biến HLchung	Chấp nhận
F_4 “ <i>Đào tạo</i> ” có mối tương quan thuận đến biến HLchung	Chấp nhận
F_5 : Nhân tố F_5 “ <i>Điều kiện</i> ” có mối tương quan thuận đến biến HLchung	Chấp nhận

Nguồn: tổng hợp kết quả kiểm định

Tổng hợp kết quả kiểm định mô hình hồi quy với 06 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc. Qua bảng trên chúng ta thấy các giả thuyết H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 đều được chấp nhận, hay nói một cách khác “Mối QHCT”, “Tiền lương và phúc lợi”, “QHĐN”, “Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến”, “Điều kiện làm việc” đều có mối tương quan thuận chiều đến “sự HL chung với công việc” vì khi tăng những yếu tố này sẽ làm gia tăng mức độ HL của NLD trong công việc.

Từ những phân tích trên ta có thể kết luận mô hình lý thuyết thích hợp với dữ liệu nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận.

Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết được minh họa qua hình sau

**Hình 3.4: Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết**

3.6. Sự tác động khác biệt của đặc điểm cá nhân đến sự HL trong công việc của NLD tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

Như đã đề cập trong mô hình khái niệm về các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL của NLD trong công việc; bằng các kỹ thuật kiểm định về trị trung bình của 2 tổng thể - mẫu độc lập (Independent Sample T-test) và kiểm định phương sai một yếu tố (One-Way ANOVA) kiểm định sự tác động khác biệt giữa các nhóm đặc điểm NLD như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác tại đơn vị, thu nhập trung bình đến sự HL của NLD đối công việc tại các LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

3.6.1. Giới tính

So sánh mức độ thỏa mãn về khía cạnh $F_{1_captren}$, $F_{2_Tienluong}$, $F_{3_dongnghiep}$, F_{4_daotao} , $F_{5_dieukien}$, HLchung giữa nam và nữ có khác nhau không, ta có giả thuyết: H_0 : Mức độ thỏa mãn giữa nam và nữ không có sự khác biệt trên tổng thể; H_1 : Mức độ thỏa mãn giữa nam và nữ có sự khác biệt trên tổng thể.

Kết quả kiểm định Independent-Sample T-test cho thấy mức độ thỏa mãn giữa nam và nữ có sự khác biệt về khía cạnh F_{4_daotao} ; các khía cạnh khác chưa có cơ sở bác bỏ H_0 hay chấp nhận H_1 . Điều đó có nghĩa là đặc điểm giới tính có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLD về Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến tại đơn vị. Đối với các khía cạnh: QHCT, Tiền lương và phúc lợi, QHĐN và TI, Sự HL chung với công việc thì chưa có cơ sở để kết luận đặc điểm giới tính có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLD đối với các khía cạnh này hay không.

3.6.2. Độ tuổi

So sánh mức độ thỏa mãn về khía cạnh $F_{1_captren}$, $F_{2_Tienluong}$, $F_{3_dongnghiep}$, F_{4_daotao} , $F_{5_dieukien}$, HLchung giữa các nhóm tuổi có khác nhau không, ta có giả thuyết: H_0 : Mức độ thỏa mãn giữa các nhóm tuổi

không có sự khác biệt trên tổng thể; H_1 : Mức độ thỏa mãn giữa các nhóm tuổi có sự khác biệt trên tổng thể.

Kết quả kiểm định One Way ANOVA cho thấy: mức độ thỏa mãn giữa các nhóm tuổi chưa có cơ sở bác bỏ H_0 hay chấp nhận H_1 . Điều đó có nghĩa là chưa có cơ sở để kết luận đặc điểm độ tuổi có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLĐ đối với các khía cạnh: QHCT, Tiền lương và phúc lợi, QHĐN Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến và Điều kiện làm việc, Sự HL chung với công việc hay không.

3.6.3. Trình độ học vấn

So sánh mức độ thỏa mãn về khía cạnh $F_{1_captren}$, $F_{2_Tienluong}$, $F_{3_dongnghiep}$, F_{4_daotao} , $F_{5_dieukien}$, HLchung giữa trình độ học vấn có khác nhau không, ta có giả thuyết: H_0 : Mức độ thỏa mãn giữa trình độ học vấn không có sự khác biệt trên tổng thể; H_1 : Mức độ thỏa mãn giữa trình độ học vấn có sự khác biệt trên tổng thể.

Kết quả kiểm định One Way ANOVA cho thấy: mức độ thỏa mãn giữa trình độ học vấn có sự khác biệt về khía cạnh $F_{Tienluong}$, F_{daotao} , $F_{dieukien}$ và HLchung; các khía cạnh khác chưa có cơ sở bác bỏ H_0 hay chấp nhận H_1 . Điều đó có nghĩa là đặc điểm trình độ học vấn có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLĐ về các khía cạnh Tiền lương và phúc lợi, Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến, Điều kiện làm việc và Sự HL chung đối với công việc. Đối với các khía cạnh: QHCT, QHĐN và thì chưa có cơ sở để kết luận đặc điểm trình độ học vấn có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLĐ đối với các khía cạnh này hay không.

3.6.4. Thâm niên công tác tại đơn vị

So sánh mức độ thỏa mãn về khía cạnh $F_{1_captren}$, $F_{2_Tienluong}$, $F_{3_dongnghiep}$, F_{4_daotao} , $F_{5_dieukien}$, HLchung giữa thâm niên công tác tại đơn vị có khác nhau không, ta có giả thuyết: H_0 : Mức độ thỏa mãn giữa thâm

niên công tác tại đơn vị không có sự khác biệt trên tổng thể; H_1 : Mức độ thỏa mãn giữa thâm niên công tác tại đơn vị có sự khác biệt trên tổng thể.

Kết quả kiểm định One Way ANOVA cho thấy: mức độ thỏa mãn giữa thâm niên công tác tại đơn vị có sự khác biệt về khía cạnh F_{captren} , $F_{\text{Tienluong}}$ và HL_{chung} ; các khía cạnh khác chưa có cơ sở bác bỏ H_0 hay chấp nhận H_1 . Điều đó có nghĩa là đặc điểm thâm niên công tác tại đơn vị có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLĐ về các khía cạnh QHCT, Tiền lương và phúc lợi và Sự HL chung đối với công việc. Đối với các khía cạnh: Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến, Điều kiện làm việc, QHĐN thì chưa có cơ sở để kết luận đặc điểm thâm niên công tác tại đơn vị có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLĐ đối với các khía cạnh này hay không.

3.6.5. Thu nhập/tháng

So sánh mức độ thỏa mãn về khía cạnh $F_{1_{\text{captren}}}$, $F_{2_{\text{Tienluong}}}$, $F_{3_{\text{dongnghiep}}}$, $F_{4_{\text{daotao}}}$, $F_{5_{\text{dieukien}}}$, HL_{chung} giữa thu nhập/tháng có khác nhau không, ta có giả thuyết: H_0 : Mức độ thỏa mãn giữa thu nhập/tháng không có sự khác biệt trên tổng thể; H_1 : Mức độ thỏa mãn giữa thu nhập/tháng có sự khác biệt trên tổng thể.

Kết quả kiểm định One Way ANOVA cho thấy: mức độ thỏa mãn giữa thu nhập/tháng có sự khác biệt về khía cạnh F_{daotao} ; các khía cạnh khác chưa có cơ sở bác bỏ H_0 hay chấp nhận H_1 . Điều đó có nghĩa là đặc điểm thu nhập/tháng có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLĐ về Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến. Đối với các khía cạnh: QHCT, Tiền lương và phúc lợi, Điều kiện làm việc, QHĐN và Sự HL chung đối với công việc thì chưa có cơ sở để kết luận đặc điểm thu nhập/tháng có ảnh hưởng khác nhau đến sự HL của NLĐ đối với các khía cạnh này hay không.

3.7. Đánh giá chung về sự HL trong công việc của NLĐ tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam và các nhân tố ảnh hưởng

3.7.1. Sự HL chung đối với công việc của NLĐ tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

Bảng: 3.14. Kết quả thống kê mức độ HL chung

Sự HL	Thống kê			Trung bình	
	Số mẫu quan sát	Thấp nhất	Cao nhất	Thống kê	Độ lệch chuẩn
HL chung với công việc	163	2.13	5	3.6058	0.71478
HL với tính chất công việc	163	1	5	4.0307	0.84198
HL với điều kiện làm việc	163	2	5	4.0000	0.85346
HL với tiền lương và phúc lợi	163	1	5	2.6196	1.19261
HL với chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến	163	1	5	3.6380	0.99890
HL với cấp trên	163	1	5	4.0982	1.00132
HL với đồng nghiệp	163	2	5	4.2025	0.72145
Số mẫu quan sát hợp lệ	163				

Nguồn kết quả tổng hợp thống kê

Theo bảng trên, sự HL chung của NLĐ đối với công việc là 3.6058. Cụ thể: 16,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; 83,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5 (Phụ lục 7.1).

Sự HL của NLĐ đối với các khía cạnh của công việc được sắp xếp theo thứ tự từ cao xuống thấp là:

HL với đồng nghiệp là 4.2025; có 14,1% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; 85,9% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5 (Phụ lục 7.1).

HL với cấp trên là 4.0982; có 9,8% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; 90,2% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5 (Phụ lục 7.1).

HL với tính chất công việc là 4.0307; có 1,8% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; 98,2% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5 (Phụ lục 7.1).

HL với điều kiện làm việc là: 4.0000; có 3,7% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; 96,3% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5 (Phụ lục 7.1).

HL với chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến là 3.6380; có 12,9% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; 87,1% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5 (Phụ lục 7.1).

HL với tiền lương và phúc lợi là 2.6196. có 46,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; 53,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5 (Phụ lục 7.1).

Như vậy có thể nói, NLĐ gần như HL với công việc nói chung và với các khía cạnh của công việc nói riêng, trừ khía cạnh về tiền lương và phúc lợi.

3.7.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL chung đối với công việc của NLĐ tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam

3.7.2.1. Sự HL theo nhóm nhân tố QHCT ($F_{1_captren}$)

Thành phần “NLĐ không gặp khó khăn trong việc giao tiếp, trao đổi với cấp trên - QHCT1” có giá trị trung bình là 4.0123; có 6,1% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 93,9% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “cấp trên luôn hỗ trợ và động viên NLĐ khi cần thiết – QHCT2” có giá trị trung bình là 3.9939; có 10,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 89,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “cấp trên thực sự quan tâm đến NLĐ – QHCT3” có giá trị trung bình là 3.8650; có 14,1% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 85,9% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của NLĐ tại đơn vị - QHCT4” có giá trị trung bình là 4.0429; có 11% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 89% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “cấp trên là người có năng lực – QHCT5” có giá trị trung bình là 4.2270; có 11% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 89% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

3.7.2.2. Sự HL theo nhóm nhân tố tiền lương và phúc lợi ($F_2_Tienluong$)

Thành phần “NLĐ được trả lương phù hợp với kết quả công việc – TLPL2” có giá trị trung bình là 2.7975; có 43,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 56,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “Tiền lương của NLĐ tương xứng với tính chất công việc đang làm và sức lực bỏ ra – TLPL1” có giá trị trung bình là 2.7301; có 44,8% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 55,2% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân NLĐ và gia đình – TLPL3” có giá trị trung bình là 2.5460; có 54,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 45,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “NLĐ được nhận phúc lợi tốt ngoài lương – TLPL6” có giá trị trung bình là 3.0675; có 30,7% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 69,3% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

3.7.2.3. Sự HL theo nhóm nhân tố QHDN ($F_3_dongnghiep$)

Thành phần “đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần – QHDN2” có giá trị trung bình là 4.3436; có 0,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 99,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “đồng nghiệp là người đáng tin cậy – QHDN4” có giá trị trung bình là 4.1350; có 0,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 99,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “các đồng nghiệp luôn tận tâm, tận tụy để hoàn thành công việc – QHDN3” có giá trị trung bình là 4.2515; có 2,5% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 97,5% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “đồng nghiệp là người luôn hỗ trợ và cho lời khuyên khi cần – QHDN1” có giá trị trung bình là 4.2945; có 1,8% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 98,2% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

3.7.2.4. Sự HL theo nhóm nhân tố chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến (F_{4_daotao})

Thành phần “đơn vị có kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên rõ ràng – DTTT2” giá trị trung bình là 3.7791; có 11% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 89% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “NLĐ được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm công việc hiệu quả – DTTT1” giá trị trung bình là 3.9202; có 11% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 89% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “tổ chức luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển cho nhân viên – DTTT4” giá trị trung bình là 3.7546; có 11% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 89% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “NLĐ biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc – DTTT3” giá trị trung bình là 4.1288; có 11% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 89% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

3.7.2.5. Sự HL theo nhóm nhân tố Điều kiện làm việc ($F_6_dieukien$)

Thành phần “thời gian làm việc mỗi ngày là hợp lý – DKLV1” giá trị trung bình là 3.7423; có 16,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 83,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “NLĐ được đánh giá tăng lương hàng năm – TLPL5” giá trị trung bình là 3.7055; có 16,6% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 83,4% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “NLĐ được cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc – DKLV2” giá trị trung bình là 3.7791; có 9,8% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 90,2% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “NLĐ được nhận tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc - TLPL4” giá trị trung bình là 3.1656; có 36,2% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 63,8% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

Thành phần “cơ sở vật chất nơi làm việc tốt– DKLV3” giá trị trung bình là 3.9632; có 6,1% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 1 – 3; có 93,9% số người được khảo sát có mức độ đồng ý từ 4 – 5.

CHƯƠNG 4:

GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI LÀNG TRẺ EM SOS Ở KHU VỰC PHÍA BẮC VIỆT NAM

4.1. Mục tiêu nâng cao sự HL trong công việc của NLĐ

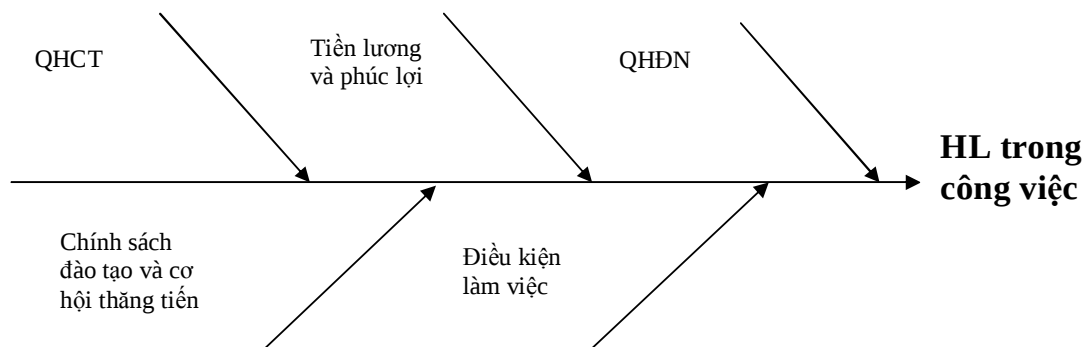
Tổ chức LTESOS Việt Nam ban đầu chỉ là một bộ phận dự án trực thuộc Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội. Trải qua gần 30 năm hoạt động và phát triển, dự án LTESOS Việt Nam đã có sự thay đổi rõ rệt về quy mô và thời gian kéo dài của dự án. Tổ chức LTESOS Việt Nam ngày nay được biết đến như là đơn vị sự nghiệp với Văn phòng quốc gia LTESOS trực thuộc Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội và các LTESOS cơ sở, các Trường Phổ thông Hermann Gmeiner, Trường Trung cấp nghề Hermann Gmeiner Việt Trì là các đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở Lao động – thương binh và xã hội quản lý. Tuy nhiên nguồn kinh phí hoạt động và tiền lương chi trả cho cán bộ, nhân viên, giáo viên, bà mẹ, bà dì do tổ chức LTESOS Quốc tế viện trợ. Thang bảng lương do LTESOS Quốc tế quyết định, không phải lương hưởng từ ngân sách nhà nước. Trong khoảng 10 năm đầu (1987 – 1997), mức thu nhập của NLĐ ở LTESOS ở KV phía Bắc cao hơn khá nhiều so với các tổ chức phi chính phủ, lương của khối nhà nước và lương của khối doanh nghiệp, do đó thu hút rất nhiều cán bộ, công chức, viên chức từ các đơn vị hành chính sự nghiệp chuyển sang cũng như dễ dàng tuyển dụng bà mẹ, bà dì và các giáo viên, nhân viên khác. Cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu từ 1998 đến nay đã dẫn đến việc nguồn tài trợ từ các cá nhân và tổ chức giảm, cùng với việc đồng Euro mất giá mạnh trong những năm gần đây đã ảnh hưởng đến tình hình tài chính của tổ chức LTESOS Quốc tế. Do đó, mức lương của NLĐ ở LTESOS Việt Nam, trong đó có KV phía Bắc đã dần giảm xuống còn ngang bằng, thậm chí có nhiều vị trí chức danh có mức lương thấp hơn quy định về lương tối thiểu của nhà nước. Hiện tượng NLĐ xin thôi việc có xu hướng tăng trong 5

năm gần đây đặt ra câu hỏi về lòng trung thành, sự cam kết của NLĐ với tổ chức. Các hiện tượng như: NLĐ không còn tâm huyết với công việc, khó khăn trong tuyển dụng nhân viên, đơn thư nặc danh xuất hiện, v.v. Việc xem xét lại các chính sách về nhân sự của tổ chức có còn phù hợp hay không cũng như NLĐ có HL với công việc hay không được xem là một vấn đề cấp thiết.

Ban lãnh đạo LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam đã đề ra mục tiêu hành động ở cấp độ KV là khảo sát mức độ HL của NLĐ đối với công việc cũng như nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL của NLĐ, từ đó đề ra các giải pháp nhằm nâng cao sự HL của NLĐ trong công việc. Qua đó sẽ làm NLĐ tận tâm, tận tụy với công việc, tăng sự gắn bó, trung thành với tổ chức, thu hút được lao động và giữ chân người tài.

4.2. Một số giải pháp nâng cao sự HL trong công việc của NLĐ

Có 5 nhóm giải pháp chính tác động đến sự HL của NLĐ trong công việc: mức QHCT, tiền lương và phúc lợi, mức QHĐN, chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc.



Hình 4.1: Các nhóm giải pháp chính

4.2.1. Nhóm giải pháp về tiền lương và phúc lợi

Hai bậc thang đầu tiên trong tháp nhu cầu của Maslow là “các nhu cầu về sinh lý và an toàn” được thể hiện qua các thang đo về thu nhập và phúc lợi. Đây có thể coi là những nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống như nhu cầu ăn uống, đi lại và an toàn. Thực tế đã chứng minh nếu thu nhập không đủ trang

trải những nhu cầu sinh hoạt tối thiểu của bản thân NLĐ thì họ sớm muộn cũng rời bỏ tổ chức hoặc tìm kiếm việc làm thêm ngoài giờ. Theo kết quả nghiên cứu, nhân tố tiền lương và phúc lợi là yếu tố có tầm quan trọng lớn nhất tác động đến sự HL trong công việc của NLĐ. Nói một cách khác, thu nhập vẫn luôn là vấn đề nhức nhối với NLĐ làm công ăn lương, sống chủ yếu dựa vào tiền lương từ nơi làm việc mà không có hoặc ít có nguồn thu từ các khoản đầu tư khác. Tiền lương là thu nhập chính của NLĐ, nó tác động trực tiếp đến NLĐ. Tuy nhiên, trả lương bao nhiêu là phù hợp và trả lương thế nào cho công bằng. Vì vậy, vấn đề tiền lương luôn thu hút sự chú ý của tất cả mọi người và nó cũng là công cụ để thu hút nhân lực. Lý thuyết công bằng của Adam (1963) đã xác định yếu tố đầu vào mà NLĐ đóng góp công sức trong công việc của bản thân và các yếu tố đầu ra mà NLĐ nhận được từ công việc. Sau đó, yếu tố đầu vào và đầu ra của bản thân được xem xét và so sánh với yếu tố đầu vào và đầu ra của đồng nghiệp trong tổ chức.

Kết quả nghiên cứu cho thấy chỉ có 53,4% số người được khảo sát HL với thu nhập và phúc lợi tại đơn vị. Trong khi đó 46,6% người được khảo sát chưa HL với thu nhập và phúc lợi tại đơn vị vì hệ thống tiền lương tại LTESOS KV phía Bắc còn thấp, chưa đảm bảo cuộc sống của bản thân NLĐ và gia đình; tiền lương chưa tương xứng với tính chất công việc và kết quả làm việc của NLĐ. Bên cạnh đó, LTESOS KV phía Bắc gần như không có chế độ phúc lợi gì khác ngoài lương.

Để cải thiện và nâng cao sự HL của NLĐ đối với chế độ tiền lương và phúc lợi, ban lãnh đạo LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam cần cải thiện thu nhập của NLĐ bằng cách thực hiện các giải pháp sau:

Rà soát lại hệ thống thang bảng lương những vị trí chức danh nào có mức lương thấp hơn lương tối thiểu vùng do nhà nước quy định và đề xuất LTESOS Việt Nam nâng lên ít nhất bằng mức lương tối thiểu vùng theo quy

định, góp phần đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình NLD. Như vậy, LTESOS KV phía Bắc sẽ không phải duyệt chi bổ sung phần chênh lệch lương của SOS với quy định của Nhà nước, đảm bảo mọi NLD đều được tham gia bảo hiểm bắt buộc theo đúng quy định.

Bên cạnh đó cần xây dựng các phương án điều chỉnh thang bảng lương nhằm đảm bảo trả lương công bằng và tương xứng với tính chất công việc. Cụ thể: cần điều chỉnh lương của bà mẹ, bà dì đã được công nhận hết thời gian tập sự phải có mức lương cao hơn so với bà mẹ, bà dì đang trong thời gian tập sự. Cần đảm bảo khoảng cách tiền lương giữa các chức danh tương xứng với trình độ học vấn, thời gian đào tạo. Ví dụ như chức danh giáo viên mẫu giáo và nhân viên bảo dưỡng đều yêu cầu phải qua đào tạo từ trung cấp trở lên nhưng mức lương của nhân viên bảo dưỡng hiện tại đang cao hơn so với giáo viên mẫu giáo, trong khi đó hầu hết giáo viên mẫu giáo đã đạt trình độ cao đẳng, đại học. Xem xét việc giảm thời gian tập sự từ 18 tháng xuống còn 12 tháng đối với chức danh bà mẹ, bà dì để công bằng với các chức danh khác chỉ phải tập sự 12 tháng.

Xem xét việc chi trả chế độ làm thêm giờ cho mọi nhân viên ngoại trừ chức danh bà mẹ, bà dì vì vị trí công tác này rất đặc biệt, không thể phân biệt được đâu là thời gian làm việc chính thức và đâu là thời gian làm thêm giờ. Tổ chức LTESOS đã có chính sách dành riêng cho bà mẹ, bà dì. Đó là chính sách nhà dành cho bà mẹ, bà dì nghỉ hưu.

Xây dựng chính sách thưởng tăng bậc lương trước hạn cho những người liên tiếp hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của hai năm liên tiếp, đồng thời tuyên dương họ trên các bảng tin nội bộ trong hệ thống LTESOS. Như vậy, NLD sẽ có động lực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ của năm và sẽ nhận được mức lương phù hợp với kết quả công việc cũng như công sức mà mình đã bỏ ra.

Là một đơn vị hành chính sự nghiệp nhưng nguồn tài chính chủ yếu do LTESOS Quốc tế tài trợ. Do đó, nguồn viện trợ này chủ yếu để dành cho mục đích chăm sóc và nuôi dưỡng trẻ mồ côi, trẻ có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn. Các LTESOS không có ngân sách chi cho công đoàn. Việc thăm hỏi ốm đau, hiếu, hỉ do quỹ công đoàn chi (chủ yếu do NLD tự đóng góp). LTESOS ở KV phía Bắc nên đề xuất sự hỗ trợ từ Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh/thành phố quản lý đơn vị cũng như đề xuất với LTESOS Việt Nam được giữ lại phần ngân sách mà đơn vị tiết kiệm được từ các khoản chi hành chính để đưa vào quỹ công đoàn, chi phúc lợi.

4.2.2. Nhóm giải pháp về mối quan hệ với cấp trên

Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhóm giải pháp mối QHCT là nhân tố có mức ảnh hưởng lớn thứ hai đến sự HL của NLD đối với công việc, chứng tỏ yếu tố lãnh đạo rất có ý nghĩa đối với nhân viên. Thống kê trong nghiên cứu này, yếu tố mối QHCT (QHCT) được đánh giá ở mức 4,13 – 4,34.

Khả năng lãnh đạo là nhân tố quyết định sự thành công. Có ý kiến cho rằng người lãnh đạo phải có đủ 3 chữ T, đó là “Tâm” (đạo đức), “Tầm” (tầm nhìn) và “Tài” (tài năng). Như vậy có thể thấy, người lãnh đạo cần có những phẩm chất đạo đức, có tầm nhìn và tài năng thì người lãnh đạo mới trở thành hình mẫu lý tưởng, là tấm gương cho nhân viên, tạo được sự tin tưởng, nể trọng của nhân viên. Trong tháp nhu cầu của Maslow thì nấc thang thứ ba “Nhu cầu xã hội” và thứ tư là “Tự trọng” được thể hiện qua mối quan hệ giữa NLD với cấp trên. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thỏa mãn nhu cầu và muốn của nhân viên.

Như vậy, để cải thiện và củng cố mối quan hệ giữa NLD với cấp trên, ban lãnh đạo LTESOS ở KV phía Bắc cần thực hiện các giải pháp sau:

Xây dựng và thực hiện Quy chế dân chủ tại đơn vị, thiết lập kênh báo cáo và trao đổi thông tin để NLD dễ dàng chia sẻ, báo cáo và nhận được sự

quan tâm, trợ giúp của cấp trên khi cần thiết cũng như không gặp khó khăn trong việc giao tiếp, trao đổi với cấp trên.

Hiện nay, LTESOS ở KV phía Bắc đã và đang thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc hàng năm, tuy nhiên chưa có cơ chế, chính sách khen thưởng đối với những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Như vậy, NLD sẽ thiếu động lực để phấn đấu trong công việc. Lãnh đạo LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam cần đề xuất lên LTESOS Việt Nam có chính sách khen thưởng, đặc biệt đối với những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Các hình thức khen thưởng có thể là tuyên dương bằng văn bản, thưởng vật chất hoặc nâng lương trước hạn nhằm ghi nhận sự đóng góp và cống hiến của nhân viên. Trong tình hình tài chính hạn hẹp như hiện nay cần ưu tiên thực hiện tuyên dương bằng văn bản trước; sau đó, tùy điều kiện tài chính mà đề xuất LTESOS Việt Nam phê duyệt. Như vậy, NLD sẽ thấy rằng họ được lãnh đạo quan tâm, đánh giá và ghi nhận sự nỗ lực và những thành tích mà mình đạt được, họ cảm thấy tin tưởng vào lãnh đạo của mình.

Tăng cường tổ chức đào tạo, hội thảo nhằm nâng cao năng lực cho các nhà lãnh đạo của LTESOS ở KV phía Bắc, từ đó NLD thêm phần tôn trọng, tin tưởng và tiếp thu sự chỉ đạo của cấp trên.

Nhà lãnh đạo cần luôn hành động gương mẫu, làm tấm gương cho nhân viên noi theo.

Nhà lãnh đạo cần tôn trọng và thực hiện nghiêm túc Quy tắc ứng xử, đặc biệt khi đưa ra các quyết định cần đảm bảo tính khách quan, công bằng, có tình, có lý để cho nhân viên tâm phục, khẩu phục.

Cần tăng cường sự trao đổi thông tin giữa LTESOS Việt Nam và LTESOS ở KV phía Bắc để kịp thời chia sẻ thông tin và giải quyết vấn đề tại các Làng. Qua đó tăng sự thấu hiểu giữa đơn vị quản lý và đơn vị cấp dưới.

4.2.3. Nhóm giải pháp về mối quan hệ với đồng nghiệp

Theo kết quả nghiên cứu, nhân tố môi trường QHĐN được đánh giá quan trọng thứ ba. Nhân tố quan hệ đồng nghiệp được đánh giá ở mức cao, các mức độ đánh giá có giá trị trong khoảng từ 4,1350 đến 4,3436. Đồng nghiệp là những người mà nhân viên tiếp xúc nhiều nhất trong tổ chức, thậm chí thời gian mà NLD cùng làm việc và tiếp xúc với các đồng nghiệp của mình còn nhiều hơn thời gian mà NLD tiếp xúc với người thân hoặc gia đình của họ nếu trừ đi thời gian ngủ/ngày. Mối quan hệ giữa NLD với các đồng nghiệp của mình đoàn kết, yêu thương, quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau sẽ khiến NLD cảm thấy nơi làm việc cũng chính là nhà và yêu mến các đồng nghiệp của mình và tăng sự gắn bó với công việc. Từ đó có thể thấy nhân tố đồng nghiệp quan trọng như thế nào trong sự HL với công việc của NLD. Trong công việc, sự hòa hợp và đoàn kết sẽ tạo nên sức mạnh tập thể. Trong cuộc sống, nhiều khi đồng nghiệp chính là những người bạn lắng nghe, chia sẻ và cho ta những lời khuyên hữu ích.

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, có 85,9% số người được khảo sát HL với đồng nghiệp của mình. Hầu hết NLD được khảo sát cho rằng đồng nghiệp của mình là người hòa đồng, thân thiện; tận tâm, tận tụy với công việc; đáng tin cậy và luôn giúp đỡ người khác khi cần. Điều này thật đáng khen, tuy nhiên LTESOS KV phía Bắc không được chú quan, hơn nữa cần tiếp tục tập trung một số nội dung sau để nâng cao sự HL của NLD đối với các đồng nghiệp của mình:

Đôn đốc, kiểm tra, giám sát việc thực hiện nghiêm túc Quy tắc ứng xử của NLD tại tất cả các đơn vị.

Đảm bảo NLD luôn được tôn trọng ý kiến, tạo điều kiện để NLD được đóng góp ý kiến vào văn bản dự thảo các chế độ chính sách liên quan đến NLD.

Tạo điều kiện để NLĐ tham gia vào các tổ chức đoàn thể như Công đoàn, Đoàn thanh niên, các câu lạc bộ văn hóa, thể thao để được giao lưu, học hỏi kinh nghiệm, chia sẻ tâm tư, tình cảm, nguyện vọng,... Qua đó, tạo dựng mối quan hệ quan tâm, gắn bó và giúp đỡ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp.

Xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện, hiệu quả. Phát triển văn hóa tổ chức. Các LTESOS ở KV phía Bắc cần phổ biến, tuyên truyền và hướng dẫn hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và giữa các thành viên trong tổ chức với những người bên ngoài tổ chức. Văn hóa tổ chức được coi là tài sản vô hình của tổ chức. Văn hóa tổ chức được xây dựng tốt sẽ tạo nên môi trường lành mạnh, công bằng cho mọi thành viên, cải thiện môi QHCT và đồng nghiệp trong công việc cũng như xây dựng một hình ảnh đẹp hơn trong góc nhìn của đối tác, các nhà tài trợ và của cộng đồng.

4.2.4. Nhóm giải pháp về điều kiện làm việc

Bên cạnh các nhân tố tiền lương và phúc lợi; môi QHCT; môi QHĐN; đào tạo và cơ hội thăng tiến thì nhân tố điều kiện làm việc có ảnh hưởng lớn thứ tư đến sự HL của NLĐ trong công việc. Một công việc dù được trả lương cao nhưng thời gian làm việc kéo dài liên tục, NLĐ không có đủ thời gian nghỉ ngơi để tái tạo sức lao động hoặc NLĐ phải làm việc trong môi trường nguy hiểm, không sạch sẽ, không an toàn,... đều có thể khiến NLĐ đến một lúc nào đó khi các nhu cầu cơ bản được thỏa mãn thì họ sẽ quan tâm đến nhu cầu an toàn và khi đó họ sẽ yêu cầu được đáp ứng nhu cầu an toàn của mình hoặc sẽ rời khỏi tổ chức. Nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn là hai nhu cầu cơ bản của con người (thuyết nhu cầu của Maslow). Việc thỏa mãn các nhu cầu này là vô cùng quan trọng. Việc tổ chức trang bị đầy đủ phương tiện làm việc cho NLĐ, NLĐ cảm thấy thoải mái và an toàn tại nơi làm việc, HL đóng góp công sức vào sự phát triển chung của tổ chức.

Điều kiện làm việc ở LTESOS KV phía Bắc có thể nói là rất tốt. Chính sách của tổ chức là đảm bảo môi trường xanh, sạch, đẹp và an toàn nên các LTESOS đều có chung các đặc điểm là không gian rộng, trồng nhiều cây xanh, vệ sinh sạch sẽ. Các LTESOS ở KV phía Bắc đều trang bị đầy đủ các trang thiết bị, phương tiện làm việc để NLD có thể hoàn thành Công việc được giao. Do đó 96,3% NLD được khảo sát HL với điều kiện làm việc tại đơn vị. Tuy nhiên, một số trang thiết bị hiện nay đã cũ và có phần lạc hậu. Tổ chức cần trang bị mới hoặc thay thế các trang thiết bị, phương tiện làm việc đã cũ, hỏng hoặc lạc hậu để NLD có thể dễ dàng sử dụng và nâng cao hiệu quả làm việc, từ đó tăng phần HL đối với công việc.

Mặt khác, cần xem xét tăng số ngày nghỉ hàng tháng của bà mẹ, bà dì từ 02 ngày lên 04 ngày (trong khi đó các nhân viên được nghỉ 08 ngày một tháng - nghỉ thứ bảy, chủ nhật) để bà mẹ, bà dì có thêm thời gian dành cho riêng mình hoặc giải quyết việc gia đình riêng.

Trong khi chưa có chế độ làm thêm giờ và chế độ nghỉ bù, cần xem lại việc bố trí thời gian làm việc cho nhân viên giáo dục một cách linh hoạt, không nhất thiết phải làm việc theo giờ hành chính hoặc theo ca truyền thống mà theo yêu cầu công việc để NLD có thời gian nghỉ ngơi, tái tạo sức lao động.

4.2.5. Nhóm giải pháp về chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến

Có ý kiến cho rằng NLD khi được tuyển dụng vào tổ chức đã phải thỏa mãn các tiêu chuẩn tuyển dụng như trình độ học vấn, các kiến thức và kỹ năng cần có để đáp ứng yêu cầu của công việc. Vì vậy tổ chức không cần phải đào tạo cho NLD nữa. Mặt khác, chi phí cho hoạt động đào tạo thường rất tốn kém. Nhiều trường hợp NLD vừa được tổ chức cử đi đào tạo, học tập, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, sau đó về làm việc chưa lâu thì xin thôi việc. Việc này gây tổn hại không ít đến tổ chức không chỉ về mặt tài chính mà còn cả hình ảnh của tổ chức.

Tuy nhiên, đa số các CEO cho rằng chính sách đào tạo không chỉ là việc đào tạo lại mà còn là việc trang bị các kiến thức, kỹ năng mà NLD cần có để có thể hoàn thành tốt công việc của mình, phù hợp với kế hoạch phát triển chiến lược của tổ chức cũng như những phát sinh mới trong công việc. Đây chính là việc đầu tư của tổ chức cho tương lai phát triển của chính mình. Bên cạnh đó, việc có chính sách phát triển nhân viên rõ ràng sẽ làm cho NLD biết rõ các điều kiện cần có để được thăng tiến, phát triển nghề nghiệp. Như vậy, NLD sẽ thấy rõ tương lai của mình ở tổ chức và họ sẽ quyết định về ở lại với tổ chức và cống hiến để được phát triển.

LTESOS ở KV phía Bắc hàng năm đều có kế hoạch đào tạo nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng cũng như tạo điều kiện để NLD học lên các bậc học cao hơn nhằm nâng cao kiến thức, chuyên môn, nghiệp vụ và đáp ứng yêu cầu công việc. Có thể nói chính sách đào tạo ở các LTESOS KV phía Bắc rất rõ ràng, cụ thể. Tuy nhiên, do đặc thù là tổ chức nhân đạo, từ thiện hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực nuôi dưỡng và chăm sóc trẻ mồ côi, trẻ có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn nên quy mô và cơ cấu tổ chức nhỏ, gọn. Các vị trí quản lý rất ít và người quản lý thường được bổ nhiệm và giữ vị trí này cho đến khi nghỉ hưu hoặc chấm dứt hợp đồng lao động. Do đó, cơ hội để được thăng tiến lên vị trí quản lý/lãnh đạo là rất ít ở tổ chức. Điều đó giải thích 87,1% số NLD được khảo sát HL với chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến tại đơn vị. Tuy nhiên, để nâng cao sự HL của NLD, các LTESOS ở KV phía Bắc cần thực hiện những giải pháp sau:

Các LTESOS cần lập kế hoạch đào tạo hàng năm trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo của từng NLD; chủ động hơn trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo của đơn vị mình, tận dụng hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo của đơn vị.

Chú trọng và tạo điều kiện đào tạo tiếng Anh, tin học và các kỹ năng mềm cho toàn thể cán bộ, nhân viên, giáo viên, bà mẹ, bà dì. Xây dựng chính

sách khuyến khích mọi người tự nâng cao trình độ tiếng Anh, tin học và các kỹ năng mềm.

Tăng cường hợp tác với các trung tâm bảo trợ xã hội, các tổ chức khác có chung nhiệm vụ chăm sóc, nuôi dưỡng trẻ em mồ côi, không nơi nương tựa để học tập, chia sẻ kinh nghiệm.

Thực hiện việc luân chuyển nhân viên, qua đó NLD có cơ hội được học hỏi và tích lũy kinh nghiệm từ vị trí công tác mới, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn của mình để phục vụ tốt hơn công việc của mình.

Chú trọng đào tạo nhân lực nòng cốt để tham gia chương trình “Shared Resources – chia sẻ nguồn lực” của LTESOS Quốc tế để từ đó có thể học hỏi kinh nghiệm, kiến thức từ các nước khác cũng như nhận được sự hỗ trợ, hướng dẫn từ bạn bè quốc tế.

Chú trọng đến công tác bồi dưỡng, quy hoạch cán bộ nguồn để chuẩn bị nhân sự kế nhiệm, thay thế.

KẾT LUẬN

Mục đích nghiên cứu của đề tài là tìm hiểu mức độ HL trong công của NLĐ làm việc tại LTESOS ở KV phía Bắc Việt Nam cũng như tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến sự HL của NLĐ trong công việc từ đó đưa ra giải pháp thích hợp nhằm duy trì và nâng cao sự HL trong công việc, giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Đây là một lĩnh vực được nghiên cứu ở các nước, tuy nhiên ở Việt Nam lĩnh vực này còn chưa được nghiên cứu nhiều. Vì vậy, nghiên cứu này đóng góp vào việc kiểm định mối quan hệ giữa HL với các khía cạnh của công việc và sự HL tổng thể với công việc của NLĐ trong KV tổ chức phi chính phủ và đơn vị sự nghiệp. Kết quả nghiên cứu là cơ sở cho việc ra các chính sách về lao động tại đơn vị, đồng thời nó cũng là một tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà nghiên cứu sau này khi nghiên cứu về HL trong công việc của NLĐ trong các điều kiện tương tự.

Về mặt học thuật, đề tài nghiên cứu một lần nữa khẳng định mối quan hệ giữa HL với các khía cạnh của công việc với sự HL tổng thể của NLĐ với công việc. Nghiên cứu cũng cho thấy có sự khác biệt về nhân tố trong mô hình nghiên cứu lý thuyết. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đã giúp cho các nhà quản lý trả lời được câu hỏi về các nhân tố ảnh hưởng tới sự HL của NLĐ trong công việc, cường độ tác động của chúng như thế nào đến mức độ HL. Kết quả nghiên cứu cũng đồng thời đưa ra những gợi ý về định hướng, giải pháp cho LTESOS KV phía Bắc nói riêng và LTESOS nói chung trong việc duy trì và nâng cao mức độ HL của NLĐ trong công việc.

KHUYẾN NGHỊ

Đối với Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội

Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội là cơ quan đại diện cho Chính phủ Việt Nam trong việc hợp tác với tổ chức LTESOS Quốc tế. Chỉ đạo thực hiện Hiệp định hợp tác này là Ban chỉ đạo LTESOS Việt Nam, đứng đầu là một Thứ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội làm Chủ tịch Ban chỉ đạo. Do đó, Ban chỉ đạo LTESOS Việt Nam cần làm việc với LTESOS Quốc tế về việc xem xét điều chỉnh hệ thống tiền lương của các LTESOS KV phía Bắc để phù hợp với quy định của pháp luật, đảm bảo quyền và lợi ích của NLĐ. Đồng thời, Ban chỉ đạo LTESOS Việt Nam cần họp bàn để sửa đổi Quy chế nhân viên LTESOS Việt Nam ban hành kèm theo Quyết định số 869/QĐ-LĐTBXH ngày 24/6/1995 của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, đến nay đã có nhiều quy định không còn phù hợp với các quy định mới của pháp luật lao động.

Đối với LTESOS Quốc tế

Bất kỳ việc thay đổi chính sách nào cũng ảnh hưởng đến nguồn tài chính. Để thực hiện được việc sửa đổi chính sách đối với NLĐ tại LTESOS Việt Nam nói chung và LTESOS KV phía Bắc nói riêng đều cần đến sự hỗ trợ tài chính của LTESOS Quốc tế. Do đó, LTESOS Quốc tế cần tìm kiếm nguồn tài trợ tài chính cho việc sửa đổi chính sách đối với NLĐ tại LTESOS Việt Nam nói chung và LTESOS KV phía Bắc nói riêng.

Đối với Văn phòng LTESOS Việt Nam

Văn phòng LTESOS Việt Nam là cơ quan giúp việc cho Ban chỉ đạo LTESOS Việt Nam trong việc thực hiện Hiệp định hợp tác, do đó, Văn phòng LTESOS Việt Nam cần làm cầu nối và hỗ trợ cho Ban chỉ đạo LTESOS Việt Nam và LTESOS quốc tế trong việc sửa đổi chính sách.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Nguyễn Cao Anh “Đánh giá sự HL của NLĐ đối với doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bến Tre”. s.l. : *Luận văn thạc sĩ 2011, Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh*.
2. Trần Kim Dung, “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam”, 2005. *Tạp chí phát triển khoa học và công nghệ*, trang. 1 - 9, Tập 8, số 12.
3. Hà Nam Khánh Giao, Võ Thị Mai Phương, “Đo lường sự thỏa mãn công việc của nhân viên sản xuất tại tập đoàn Tân Hiệp Phát”, 2011. *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 248 (2011)1.
4. Lê Nguyễn Đoàn Khôi và Đỗ Hữu Nghị, “Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ HL công việc của nhân viên y tế tại Thành phố Cần Thơ”, 2014. *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Phần D: Khoa học Chính trị Kinh tế và Pháp luật 32 (2014) 94-102
5. Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hương, “Sự HL của NLĐ tại các tổ chức nước ngoài cung cấp dịch vụ đào tạo ở Việt Nam”, 2015. *Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, tập 31, số 3 (2015), trang 33-41
6. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc. Phân tích dữ liệu SPSS. s.l. : *NXB Thống kê*, 2008.

II. Tiếng Anh

7. Aziri B. Job SaTisfacTion: A litterature review management research and pracTice. Vol .3 Issue 4 (2011), pp 77-86
8. Edwin, Locke. 1976, *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed). Handbook of Industrial and Organisation Psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, pp. 1297 - 1349.

9. Hackman & Oldham (1975), A New Strategy for Job Enrichment.
http://groupbrai.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1975_7.pdf. [Online]
10. Luddy, N., Jos Satisfaction amongst Employees at a Public Health Institution in the Western Cape, University of the Western Cape, 2005
11. Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, & R. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (Ch. 19, pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
12. Saari, L.M., Judge, T, A., Employee Attitudes and Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 43 (2004) 4.
13. Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C.L., *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNelly, 1969
14. SHRM (2012). Employee Job Satisfaction and Engagement.
<http://shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/2012/JobSatisfactionSurveyReport.aspx>. [Online]
15. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
16. Spector (1997). Jobsatisfaction application assessment, causes, and consequences, Thour and Oaks, California. [Online]
17. Vandenberg, R., & Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167.
18. 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.

PHỤ LỤC 1

THANG ĐO VÀ BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

1.1. Thang đo

Thang đo Likert 05 mức độ

Mức độ thang đo Likert	Điểm
1. Hoàn toàn không đồng ý	1
2. Không đồng ý	2
3. Bình thường/trung lập	3
4. Đồng ý	4
5. Hoàn toàn đồng ý	5

Các loại thang đo được sử dụng trong bảng câu hỏi

Nhóm nhân tố	Biến	Thang đo
Đặc điểm cá nhân		
Thông tin phân loại NLĐ	Giới tính	Định danh
	Độ tuổi	Thứ bậc
	Trình độ học vấn	Thứ bậc
	Thâm niên công tác	Thứ bậc
	Thu nhập trung bình/tháng	Thứ bậc
Thang đo nhân tố		
Đánh giá sự HL của NLĐ đối với công việc theo thang đo lường	Tính chất công việc (TCCC)	Likert 5 mức độ
	Điều kiện làm việc (DKLV)	
	Tiền lương và phúc lợi (TLPL)	
	Đào tạo và thăng tiến (DTTT)	
	Mối QHCT (QHCT)	
	Mối QHĐN (QHĐN)	
Mức độ HL chung		
Tiêu chí đánh giá chung sự HL đối với công việc	Tính chất công việc (HL1)	Likert 5 mức độ
	Điều kiện làm việc (HL2)	
	Tiền lương và phúc lợi (HL3)	
	Đào tạo và thăng tiến (HL4)	
	Mối QHCT (HL5)	
Mối QHĐN (HL6)		

1.2. Bảng câu hỏi khảo sát

PHIẾU KHẢO SÁT SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

Xin chào anh/chị!

Tên tôi là Lương Thị Thu, hiện đang là học viên cao học ngành Quản trị nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội. Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu với tiêu đề “Sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Làng trẻ em SOS ở khu vực phía Bắc Việt Nam”. Để hoàn thành luận văn này, tôi rất cần sự giúp đỡ của anh/chị. Rất mong anh/chị dành chút thời gian trả lời giúp tôi một số câu hỏi dưới đây và xin lưu ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai.

Tôi cam đoan các ý kiến của anh/chị chỉ được sử dụng cho mục tiêu nghiên cứu. Danh tính cá nhân của người tham gia khảo sát sẽ được giữ mật.

Trân trọng cảm ơn!

Lương Thị Thu

Email: luongthithu@gmail.com

PHẦN I: NỘI DUNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây bằng cách khoanh tròn vào các mức độ đồng ý tương ứng với mỗi phát biểu (quy ước điểm càng cao thể hiện mức độ đồng ý của anh/chị càng lớn). Trong đó:

1 = Hoàn toàn không đồng ý

2 = Không đồng ý

3 = Bình thường/trung lập

4 = Đồng ý

5 = Hoàn toàn đồng ý

Mã	Biểu đo lường		Mức độ đánh giá				
Nhân tố 1: Tính chất công việc (TCCV)							
TCCV1	1.1	Công việc thể hiện vị trí xã hội của tôi	1	2	3	4	5
TCCV2	1.2	Công việc cho phép tôi sử dụng tốt các năng lực cá nhân	1	2	3	4	5
TCCV3	1.3	Công việc phù hợp với học vấn và trình độ chuyên môn của tôi	1	2	3	4	5
TCCV4	1.4	Công việc của tôi thú vị và có nhiều thách thức	1	2	3	4	5
TCCV5	1.5	Khối lượng công việc của tôi là vừa phải, chấp nhận được	1	2	3	4	5
Nhân tố 2: Điều kiện làm việc (ĐKLTV)							
ĐKLTV1	2.1	Thời gian làm việc mỗi ngày là hợp lý	1	2	3	4	5
ĐKLTV2	2.2	Tôi được cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết cho công việc	1	2	3	4	5
ĐKLTV3	2.3	Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt	1	2	3	4	5
ĐKLTV4	2.4	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	1	2	3	4	5
Nhân tố 3: Tiền lương và phúc lợi (TLPL)							
TLPL1	3.1	Tiền lương của tôi tương xứng với tính chất công việc đang làm và sức lực bỏ ra	1	2	3	4	5
TLPL2	3.2	Tôi được trả lương phù hợp với kết quả công việc	1	2	3	4	5
TLPL3	3.3	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình tôi	1	2	3	4	5
TLPL4	3.4	Tôi được nhận tiền thưởng khi hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5
TLPL5	3.5	Tôi được đánh giá tăng lương hàng năm	1	2	3	4	5
TLPL6	3.6	Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài lương (ví dụ: bảo hiểm tai nạn, chi phí đi lại, ăn uống, đi du lịch hàng năm, ...)	1	2	3	4	5
Nhân tố 4: Đào tạo và thăng tiến (ĐTTT)							
ĐTTT1	4.1	Tôi được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả	1	2	3	4	5
ĐTTT2	4.2	Đơn vị có kế hoạch đào tạo phát triển nhân viên rõ ràng	1	2	3	4	5
ĐTTT3	4.3	Tôi biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc	1	2	3	4	5
ĐTTT4	4.4	Tổ chức luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội thăng tiến và phát triển nhân viên	1	2	3	4	5
Nhân tố 5: Mối quan hệ với cấp trên (QHCT)							
QHCT1	5.1	Tôi không gặp khó khăn trong việc giao tiếp, trao đổi với cấp trên	1	2	3	4	5
QHCT2	5.2	Cấp trên luôn hỗ trợ, động viên tôi khi cần thiết	1	2	3	4	5
QHCT3	5.3	Cấp trên thực sự quan tâm đến tôi	1	2	3	4	5
QHCT4	5.4	Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của tôi tại đơn vị	1	2	3	4	5
QHCT5	5.5	Cấp trên của tôi là người có năng lực	1	2	3	4	5
Nhân tố 6: Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHĐN)							
QHĐN1	6.1	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ và cho lời khuyên khi tôi cần	1	2	3	4	5
QHĐN2	6.2	Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện, dễ gần	1	2	3	4	5

QHDN3	6.3	Các đồng nghiệp luôn tận tâm, tận tụy để hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
QHDN4	6.4	Đồng nghiệp là người đáng tin cậy	1	2	3	4	5
Mã	Nhân tố 7: Biến phụ thuộc: Mức độ HL chung (HL)						
HL1	7.1	Tôi HL với công việc hiện tại ở đơn vị	1	2	3	4	5
HL2	7.2	Tôi HL với điều kiện làm việc ở đơn vị	1	2	3	4	5
HL3	7.3	Tôi HL với tiền lương và phúc lợi hiện tại ở đơn vị	1	2	3	4	5
HL5	7.4	Tôi HL với chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến tại đơn vị	1	2	3	4	5
HL6	7.5	Tôi HL với cấp trên của mình	1	2	3	4	5
HL7	7.6	Tôi HL với đồng nghiệp của mình	1	2	3	4	5

PHẦN II: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Giới tính

☐ Nam

☐ Nữ

2. Độ tuổi

☐ < 30 tuổi

☐ 30 – 39 tuổi

☐ 40 – 50 tuổi

☐ >50 tuổi

3. Trình độ học vấn

☐ Phổ thông

☐ Trung cấp/Cao đẳng

☐ Đại học

☐ Sau ĐH

4. Thâm niên công tác tại đơn vị

☐ < 5 năm

☐ 5 – < 10 năm

☐ 10 – 15 năm

☐ >15 năm

5. Thu nhập/tháng (*Việt Nam đồng*)

☐ < 5 triệu

☐ 5 - < 8 triệu

☐ 8 – 10 triệu

☐ >10triệu

PHỤ LỤC 2

THỐNG KÊ MÔ TẢ

2.1. Mô tả đặc điểm cá nhân

Giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nam	34	20.9	20.9	20.9
Valid nu	129	79.1	79.1	100.0
Total	163	100.0	100.0	

Độ tuổi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 30	24	14.7	14.7	14.7
Valid 30 - 39	53	32.5	32.5	47.2
Valid 40 - 50	55	33.7	33.7	81.0
Valid > 50	31	19.0	19.0	100.0
Total	163	100.0	100.0	

Trình độ học vấn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Phổ thông	68	41.7	41.7	41.7
Valid Trung cấp / Cao đẳng	37	22.7	22.7	64.4
Valid Đại học	54	33.1	33.1	97.5
Valid Sau đại học	4	2.5	2.5	100.0
Total	163	100.0	100.0	

Thâm niên công tác

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 năm	56	34.4	34.4	34.4
Valid 5 - < 10 năm	39	23.9	23.9	58.3
Valid 10 - 15 năm	20	12.3	12.3	70.6
Valid > 15 năm	48	29.4	29.4	100.0
Total	163	100.0	100.0	

Thu nhập/tháng

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 5 triệu	129	79.1	79.1	79.1
5 - < 8 triệu	31	19.0	19.0	98.2
Valid 8 - 10 triệu	2	1.2	1.2	99.4
> 10 triệu	1	.6	.6	100.0
Total	163	100.0	100.0	

2.2. Mô tả các nhân tố

Descriptive Statistics

		Statistics	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
TCCông việc1	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.6258	-.0030	.0971	3.4356	3.8158
	Std. Deviation	1.23771	-.00402	.05717	1.12065	1.34042
TCCông việc2	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.1288	-.0012	.0609	4.0061	4.2452
	Std. Deviation	.77895	-.00397	.03786	.70030	.84910
TCCông việc3	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.2147	-.0020	.0706	4.0615	4.3374
	Std. Deviation	.89403	-.00526	.06787	.76610	1.02674
TCCông việc4	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.9141	-.0048	.0766	3.7546	4.0491
	Std. Deviation	.98381	-.00002	.05977	.86167	1.10112
TCCông việc5	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.8712	-.0044	.0860	3.6994	4.0307
	Std. Deviation	1.10636	-.00151	.05576	.99386	1.21625
Valid N (listwise)	N	163	0	0	163	163

Descriptive Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
DKLV1	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.7423	.0000	.0884	3.5583	3.9080
	Std. Deviation	1.09763	-.00423	.06075	.97415	1.21436
DKLV2	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.7791	-.0025	.0774	3.6258	3.9324
	Std. Deviation	1.00015	-.00299	.04104	.91725	1.07761
DKLV3	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.9632	-.0016	.0723	3.8160	4.1043
	Std. Deviation	.94862	-.00026	.04418	.86369	1.03370
DKLV4	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.3497	-.0017	.0579	4.2331	4.4663
	Std. Deviation	.74976	-.00011	.04179	.66701	.83583
Valid N (listwise)	N	163	0	0	163	163

Descriptive Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
TLPL1	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	2.7301	.0024	.0954	2.5460	2.9141
	Std. Deviation	1.27202	-.00685	.05122	1.17173	1.36533
TLPL2	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	2.7975	.0021	.0930	2.6196	2.9814
	Std. Deviation	1.24801	-.00667	.04856	1.14132	1.33741
TLPL3	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	2.5460	.0007	.0904	2.3683	2.7299
	Std. Deviation	1.20289	-.00632	.05525	1.08985	1.30267
TLPL4	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.1656	.0013	.1052	2.9572	3.3742
	Std. Deviation	1.40222	-.00735	.04633	1.29703	1.48496
TLPL5	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.7055	-.0009	.0970	3.5153	3.8957
	Std. Deviation	1.25183	-.00659	.06406	1.11400	1.36969
TLPL6	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.0675	.0029	.0958	2.8834	3.2577
	Std. Deviation	1.26749	-.00548	.05121	1.15661	1.35618
Valid N (listwise)	N	163	0	0	163	163

Descriptive Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
DTT1	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.9202	.0000	.0844	3.7546	4.0798
	Std. Deviation	1.09421	-.00591	.06579	.95511	1.21563
DTT2	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.7791	-.0004	.0793	3.6196	3.9387
	Std. Deviation	1.00630	-.00469	.05714	.88553	1.11740
DTT3	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.1288	.0016	.0608	4.0061	4.2515
	Std. Deviation	.80237	-.00380	.03628	.72486	.87112
DTT4	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.7546	-.0009	.0835	3.5890	3.9202
	Std. Deviation	1.11716	-.00303	.05832	.99438	1.22130
Valid N (listwise)	N	163	0	0	163	163

Descriptive Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
QHCT1	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.0123	-.0021	.0697	3.8712	4.1411
	Std. Deviation	.89572	-.00343	.04265	.80450	.97751
QHCT2	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.9939	-.0028	.0766	3.8282	4.1411
	Std. Deviation	.97181	-.00206	.04736	.87878	1.06191
QHCT3	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.8650	-.0032	.0797	3.6994	4.0123
	Std. Deviation	1.00931	-.00154	.04612	.90946	1.10067
QHCT4	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.0429	-.0028	.0786	3.8773	4.1902
	Std. Deviation	1.00216	-.00251	.04938	.89742	1.09843
QHCT5	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.2270	-.0005	.0857	4.0552	4.3865
	Std. Deviation	1.06748	-.00359	.07616	.90569	1.20439
Valid N (listwise)	N	163	0	0	163	163

2.3. Mô tả nhân tố HL chung đối với Công việc

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
HLchung	163	2.13	5.00	3.6058	.71478
Valid N (listwise)	163				

Descriptive Statistics

		Statistics	Bootstrap ^a			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
HL1	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.0307	.0049	.0646	3.9018	4.1655
	Std. Deviation	.84198	-.00449	.04116	.76086	.92578
HL2	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.0000	.0035	.0651	3.8834	4.1287
	Std. Deviation	.85346	-.00356	.03650	.77474	.92556
HL3	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	2.6196	.0018	.0950	2.4357	2.8098
	Std. Deviation	1.19261	-.00480	.05230	1.08458	1.28660
HL4	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	3.6380	.0016	.0802	3.4847	3.7975
	Std. Deviation	.99890	-.00377	.05470	.88699	1.09976
HL5	N	163	0	0	163	163
	Minimum	1.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.0982	.0044	.0765	3.9449	4.2515
	Std. Deviation	1.00132	-.00699	.05905	.88200	1.11104
HL6	N	163	0	0	163	163
	Minimum	2.00				
	Maximum	5.00				
	Mean	4.2025	.0003	.0560	4.0920	4.3067
	Std. Deviation	.72145	-.00445	.04214	.63669	.80067
Valid N (listwise)		N	163	0	0	163

PHỤ LỤC 3

KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO

3.1. Thang đo nhân tố tính chất công việc (TCCV)

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	5

Item-Total Statistic

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TCCông việc1	16.1288	8.249	.679	.752
TCCông việc2	15.6258	10.742	.638	.772
TCCông việc3	15.5399	10.275	.616	.771
TCCông việc4	15.8405	9.765	.630	.765
TCCông việc5	15.8834	9.918	.497	.808

3.2. Thang đo nhân tố điều kiện làm việc (DKLV)

Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	4

Item-Total Statistic

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DKLV1	12.0920	4.763	.448	.725
DKLV2	12.0552	4.411	.644	.593
DKLV3	11.8712	4.693	.613	.616
DKLV4	11.4847	6.029	.414	.728

3.3. Thang đo nhân tố tiền lương và phúc lợi (TLPL)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TLPL1	15.2822	27.105	.821	.874
TLPL2	15.2147	27.071	.844	.871
TLPL3	15.4663	28.189	.780	.881
TLPL4	14.8466	27.748	.669	.899
TLPL5	14.3067	29.189	.653	.899
TLPL6	14.9448	28.830	.673	.896

3.4. Thang đo nhân tố đào tạo và cơ hội thăng Tiến (DTTT)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTTT1	11.6626	5.978	.756	.771
DTTT2	11.8037	6.258	.785	.759
DTTT3	11.4540	8.262	.502	.872
DTTT4	11.8282	6.044	.715	.792

3.5. Thang đo nhân tố mỗi QHCT (QHCT)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHCT1	16.1288	13.681	.607	.933
QHCT2	16.1472	11.707	.880	.882
QHCT3	16.2761	11.473	.879	.881
QHCT4	16.0982	11.743	.838	.890
QHCT5	15.9141	11.820	.756	.908

3.6. Thang đo nhân tố mỗi QHDN (QHDN)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHDN1	12.7301	4.741	.754	.917
QHDN2	12.6810	4.441	.857	.884
QHDN3	12.7730	4.349	.819	.896
QHDN4	12.8896	4.259	.841	.888

3.7. Tiêu chí đo lường mức độ HL chung với công việc (HL)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HL1	18.5583	11.409	.747	.738
HL2	18.5890	11.490	.717	.744
HL3	19.9693	11.400	.440	.816
HL4	18.9509	11.207	.622	.761
HL5	18.4908	11.659	.542	.781
HL6	18.3865	13.683	.405	.806

PHỤ LỤC 4

PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ EFA

4.1. Phân tích nhân tố EFA của tập hợp biến X_k (k=28)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.854
Approx. Chi-Square		3587.271
Bartlett's Test of Sphericity	df	378
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.333	33.332	33.332	9.333	33.332	33.332
2	4.438	15.850	49.181	4.438	15.850	49.181
3	2.612	9.328	58.510	2.612	9.328	58.510
4	1.718	6.136	64.646	1.718	6.136	64.646
5	1.246	4.450	69.096	1.246	4.450	69.096
6	1.058	3.780	72.876	1.058	3.780	72.876
7	.896	3.201	76.077			
8	.736	2.627	78.704			
9	.686	2.449	81.152			
10	.606	2.165	83.318			
11	.591	2.110	85.427			
12	.498	1.777	87.204			
13	.437	1.560	88.764			
14	.420	1.498	90.262			
15	.366	1.307	91.569			
16	.351	1.253	92.822			
17	.287	1.025	93.847			
18	.257	.917	94.764			
19	.238	.850	95.613			
20	.217	.774	96.388			
21	.205	.733	97.121			
22	.187	.669	97.790			
23	.145	.517	98.307			
24	.140	.499	98.806			
25	.113	.402	99.208			
26	.102	.364	99.572			
27	.070	.251	99.823			
28	.050	.177	100.000			

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
QHCT2	.875					
QHCT3	.871					
QHCT4	.826					
QHCT5	.820					
QHCT1	.619					
TLPL2		.911				
TLPL1		.907				
TLPL3		.871				
TLPL6		.628				
QHDN2			.868			
QHDN4			.856			
QHDN3			.825			
QHDN1			.751			
DTT2				.829		
DTT1				.788		
DTT4				.709		
DTT3				.520		
DKLV4						
TCCV5						
TCCV2					.873	
TCCV3					.838	
TCCV1					.707	
TCCV4				.543	.546	
DKLV1						.712
TLPL5						.629
DKLV2						.621
TLPL4						.607
DKLV3						.601

4.2. Phân tích nhân tố EFA của 6 tiêu chí đo lường chung

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.796
Approx. Chi-Square		385.132
Bartlett's Test of Sphericity	df	15
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.200	53.327	53.327	3.200	53.327	53.327
2	1.193	19.884	73.211	1.193	19.884	73.211
3	.488	8.139	81.350			
4	.471	7.856	89.206			
5	.384	6.400	95.606			
6	.264	4.394	100.000			

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
HL1	.865	
HL2	.847	
HL4	.734	
HL5	.715	
HL3	.582	.674
HL6	.586	-.638

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
HL6	.864	
HL5	.792	
HL2	.650	.545
HL1	.631	.593
HL3		.890
HL4		.807

PHỤ LỤC 5

MÔ HÌNH HỒI QUY VÀ KIỂM ĐỊNH

5.1. Kết quả hồi quy lần 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_dieukien, F_dongnghiep, F_Tinhchat, F_Captren, F_daotao, F_Tienluong ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: HLchung
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.902 ^a	.814	.806	.31451	1.831

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67.337	6	11.223	113.455	.000 ^b
	Residual	15.431	156	.099		
	Total	82.768	162			

Coefficients^a

Model		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.021	.183		.116	.907		
	F_Captren	.257	.037	.309	6.856	.000	.588	1.700
	F_Tienluong	.323	.031	.499	10.476	.000	.527	1.897
	F_dongnghiep	.176	.045	.170	3.861	.000	.613	1.631
	F_daotao	.124	.041	.146	3.065	.003	.529	1.892
	F_Tinhchat	-.010	.037	-.011	-.267	.790	.724	1.381
	F_dieukien	.125	.041	.154	3.009	.003	.459	2.180

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	CondiTio n Index	Variance ProporTions						
				(Constant)	F_Capt ren	F_Tienluo ng	F_dongng hiep	F_daot ao	F_Tinh chat	F_dieu kien
1	1	6.784	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.113	7.756	.01	.02	.44	.02	.00	.01	.01
	3	.033	14.305	.00	.31	.03	.03	.04	.38	.00
	4	.023	17.111	.18	.06	.18	.06	.49	.03	.05
	5	.021	18.041	.01	.09	.30	.01	.06	.08	.84
	6	.015	21.188	.40	.21	.00	.00	.34	.50	.07
	7	.010	25.488	.41	.31	.04	.89	.06	.01	.03

5.2. Kết quả chạy hồi quy lần 2 (lần cuối)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_dieukien, F_dongnghiep, F_daotao, F_Captren, F_Tienluong ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: HLchung

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin- Watson
1	.902 ^a	.813	.808	.31358	1.826

a. Predictors: (Constant), F_dieukien, F_dongnghiep, F_daotao, F_Captren, F_Tienluong

b. Dependent Variable: HLchung

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67.330	5	13.466	136.942	.000 ^b
	Residual	15.438	157	.098		
	Total	82.768	162			

a. Dependent Variable: HLchung

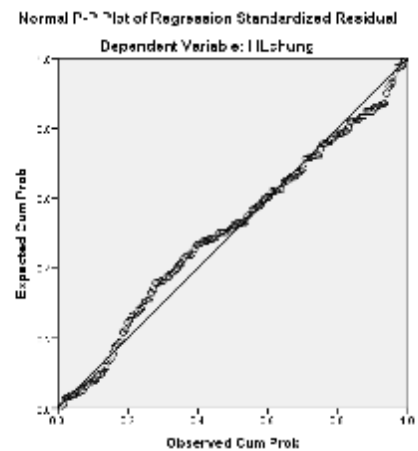
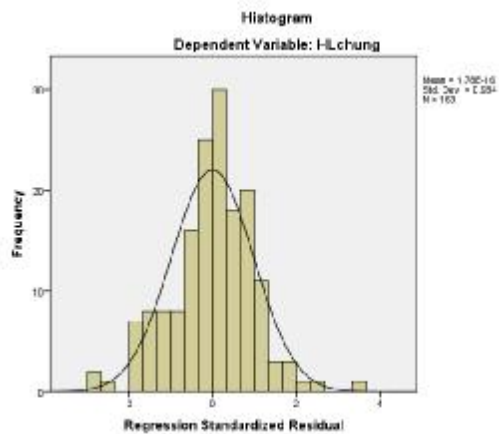
b. Predictors: (Constant), F_dieukien, F_dongnghiep, F_daotao, F_Captren, F_Tienluong

Coefficients^a

Model		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thông kê đa cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.007	.174		.039	.969		
	F_Captren	.258	.037	.310	6.934	.000	.594	1.684
	F_Tienluong	.323	.031	.499	10.518	.000	.528	1.895
	F_dongnghiep	.173	.044	.168	3.895	.000	.637	1.569
	F_daotao	.120	.038	.141	3.197	.002	.610	1.640
	F_dieukien	.124	.041	.152	3.006	.003	.462	2.164

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	F_Captren	F_Tienluong	F_dongnghiep	F_daotao	F_dieukien
1	1	5.814	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.109	7.297	.01	.02	.44	.02	.00	.01
	3	.025	15.288	.00	.24	.35	.04	.45	.17
	4	.022	16.087	.28	.38	.00	.05	.27	.06
	5	.019	17.457	.17	.09	.16	.00	.23	.73
	7	.010	23.536	.53	.27	.05	.89	.04	.03



PHỤ LỤC 6

KIỂM ĐỊNH THAM SỐ

6.1. Kiểm định trung bình Independent-Sample T-test về giới tính

Group Statistics					
	SEX	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F_Captren	nam	34	3.9824	.83900	.14389
	nu	129	4.0403	.86868	.07648
F_Tienluong	nam	34	2.5809	1.11756	.19166
	nu	129	2.8391	1.09856	.09672
F_dongnghiep	nam	34	4.1176	.75937	.13023
	nu	129	4.2926	.67396	.05934
F_daotao	nam	34	3.5074	1.01221	.17359
	nu	129	3.9981	.75680	.06663
F_dieukien	nam	34	3.5824	.81704	.14012
	nu	129	3.6946	.89724	.07900
HLchung	nam	34	3.3529	.83568	.14332
	nu	129	3.6725	.66717	.05874

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
F_Captren	Equal variances assumed	.602	.439	-.348	161	.728	-.05796	.16631	-.38638	.27047
	Equal variances not assumed			-.356	53.188	.723	-.05796	.16295	-.38477	.26886
F_Tienluong	Equal variances assumed	.223	.638	-1.215	161	.226	-.25826	.21254	-.67798	.16145
	Equal variances not assumed			-1.203	51.095	.235	-.25826	.21468	-.68924	.17271
F_dongnghiep	Equal variances assumed	.802	.372	-1.311	161	.192	-.17499	.13347	-.43856	.08858
	Equal variances not assumed			-1.223	47.596	.227	-.17499	.14311	-.46280	.11282
F_daotao	Equal variances assumed	5.026	.026	-3.121	161	.002	-.49071	.15725	-.80125	-.18017
	Equal variances not assumed			-2.639	43.199	.012	-.49071	.18594	-.86565	-.11577
F_dieukien	Equal variances assumed	.632	.428	-.660	161	.510	-.11222	.16992	-.44777	.22333
	Equal variances not assumed			-.698	55.857	.488	-.11222	.16086	-.43447	.21003
HLchung	Equal variances assumed	3.459	.065	-2.351	161	.020	-.31954	.13591	-.58793	-.05115
	Equal variances not assumed			-2.063	44.693	.045	-.31954	.15489	-.63156	-.00752

6.2. Kiểm định trung bình One-way Anova về độ tuổi

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_Captren	Between Groups	4.967	3	1.656	2.290	.080
	Within Groups	114.943	159	.723		
	Total	119.910	162			
F_Tienluong	Between Groups	3.321	3	1.107	.907	.439
	Within Groups	194.163	159	1.221		
	Total	197.485	162			
F_dongnghiep	Between Groups	1.370	3	.457	.948	.419
	Within Groups	76.624	159	.482		
	Total	77.994	162			
F_daotao	Between Groups	4.164	3	1.388	2.017	.114
	Within Groups	109.438	159	.688		
	Total	113.602	162			
F_dieukien	Between Groups	2.254	3	.751	.970	.409
	Within Groups	123.161	159	.775		
	Total	125.414	162			
HLchung	Between Groups	1.464	3	.488	.954	.416
	Within Groups	81.304	159	.511		
	Total	82.768	162			

6.2. Kiểm định trung bình One-way Anova về trình độ học vấn

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_Captren	Between Groups	2.496	3	.832	1.127	.340
	Within Groups	117.414	159	.738		
	Total	119.910	162			
F_Tienluong	Between Groups	26.668	3	8.889	8.274	.000
	Within Groups	170.817	159	1.074		
	Total	197.485	162			
F_dongnghiep	Between Groups	1.422	3	.474	.984	.402
	Within Groups	76.572	159	.482		
	Total	77.994	162			
F_daotao	Between Groups	12.082	3	4.027	6.307	.000
	Within Groups	101.520	159	.638		
	Total	113.602	162			
F_dieukien	Between Groups	19.750	3	6.583	9.907	.000
	Within Groups	105.664	159	.665		
	Total	125.414	162			
HLchung	Between Groups	13.832	3	4.611	10.635	.000
	Within Groups	68.936	159	.434		
	Total	82.768	162			

6.3. Kiểm định trung bình One-way Anova về thâm niên công tác tại đơn vị

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_Captren	Between Groups	12.548	3	4.183	6.194	.001
	Within Groups	107.363	159	.675		
	Total	119.910	162			
F_Tienluong	Between Groups	29.377	3	9.792	9.262	.000
	Within Groups	168.108	159	1.057		
	Total	197.485	162			
F_dongnghiep	Between Groups	.644	3	.215	.442	.724
	Within Groups	77.349	159	.486		
	Total	77.994	162			
F_daotao	Between Groups	4.053	3	1.351	1.961	.122
	Within Groups	109.549	159	.689		
	Total	113.602	162			
F_dieukien	Between Groups	4.548	3	1.516	1.994	.117
	Within Groups	120.866	159	.760		
	Total	125.414	162			
HLchung	Between Groups	11.362	3	3.787	8.433	.000
	Within Groups	71.406	159	.449		
	Total	82.768	162			

6.4. Kiểm định trung bình One-way Anova về thu nhập/tháng

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_Captren	Between Groups	2.390	3	.797	1.078	.360
	Within Groups	117.520	159	.739		
	Total	119.910	162			
F_Tienluong	Between Groups	4.445	3	1.482	1.220	.304
	Within Groups	193.039	159	1.214		
	Total	197.485	162			
F_dongnghiep	Between Groups	2.747	3	.916	1.935	.126
	Within Groups	75.247	159	.473		
	Total	77.994	162			
F_daotao	Between Groups	7.516	3	2.505	3.755	.012
	Within Groups	106.086	159	.667		
	Total	113.602	162			
F_dieukien	Between Groups	3.393	3	1.131	1.474	.224
	Within Groups	122.021	159	.767		
	Total	125.414	162			
HLchung	Between Groups	1.572	3	.524	1.026	.383
	Within Groups	81.197	159	.511		
	Total	82.768	162			

PHỤ LỤC 7
THỐNG KÊ MÔ TẢ SỰ HÀI LÒNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

7.1. Sự HL của NLD đối với công việc

7.1.1. Sự HL chung của NLD đối với công việc

HLchung				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.13	3	1.8	1.8	1.8
2.25	1	.6	.6	2.5
2.38	6	3.7	3.7	6.1
2.50	3	1.8	1.8	8.0
2.63	4	2.5	2.5	10.4
2.75	4	2.5	2.5	12.9
2.88	6	3.7	3.7	16.6
3.00	18	11.0	11.0	27.6
3.13	6	3.7	3.7	31.3
3.25	12	7.4	7.4	38.7
3.38	4	2.5	2.5	41.1
3.50	16	9.8	9.8	50.9
3.63	5	3.1	3.1	54.0
3.75	11	6.7	6.7	60.7
3.88	5	3.1	3.1	63.8
4.00	9	5.5	5.5	69.3
4.13	12	7.4	7.4	76.7
4.25	7	4.3	4.3	81.0
4.38	4	2.5	2.5	83.4
4.50	14	8.6	8.6	92.0
4.63	3	1.8	1.8	93.9
4.75	4	2.5	2.5	96.3
5.00	6	3.7	3.7	100.0
Total	163	100.0	100.0	

7.1.2. Sự HL của NLD với các nhóm nhân tố về công việc

HL6 – HL với đồng nghiệp

	Tần suất	Tỉ lệ %	Tỉ lệ % hợp lệ	% tích lũy cộng dồn từ trên xuống
Valid				
khong dong y	3	1.8	1.8	1.8
bình thường/trung lap	20	12.3	12.3	14.1
dong y	81	49.7	49.7	63.8
hoan toan dong y	59	36.2	36.2	100.0
Total	163	100.0	100.0	

HL5 – HL với cấp trên

	Tần suất	Tỉ lệ %	Tỉ lệ % hợp lệ	% tích lũy cộng dồn từ trên xuống
Valid				
hoan toan khong dong y	2	1.2	1.2	1.2
dong y	14	8.6	8.6	9.8
bình thường/trung lap	20	12.3	12.3	22.1
dong y	57	35.0	35.0	57.1
hoan toan dong y	70	42.9	42.9	100.0
Total	163	100.0	100.0	

HL2 – HL với Điều kiện làm việc

	Tần suất	Tỉ lệ %	Tỉ lệ % hợp lệ	% tích lũy cộng dồn từ trên xuống
Valid				
khong dong y	6	3.7	3.7	3.7
bình thường/trung lap	41	25.2	25.2	28.8
dong y	63	38.7	38.7	67.5
hoan toan dong y	53	32.5	32.5	100.0
Total	163	100.0	100.0	

HL1 – HL với tính chất công việc

	Tần suất	Tỉ lệ %	Tỉ lệ % hợp lệ	% tích lũy cộng dồn từ trên xuống
Valid				
hoan toan khong dong y	1	.6	.6	.6
khong dong y	2	1.2	1.2	1.8
bình thường/trung lap	43	26.4	26.4	28.2
dong y	62	38.0	38.0	66.3
hoan toan khong dong y	55	33.7	33.7	100.0
Total	163	100.0	100.0	

7.1.3. Sự HL của NLD đối với các nhóm nhân tố về chính sách

HL3 – HL với tiền lương và phúc lợi

	Tần suất	Tỉ lệ %	Tỉ lệ % hợp lệ	% tích lũy cộng dồn từ trên xuống
Valid	hoan toan khong dong y	35	21.5	21.5
	khong dong y	41	25.2	46.6
	binh thuong/trung lap	50	30.7	77.3
	dong y	25	15.3	92.6
	hoan toan dong y	12	7.4	100.0
	Total	163	100.0	

HL4 – HL với chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến

	Tần suất	Tỉ lệ %	Tỉ lệ % hợp lệ	% tích lũy cộng dồn từ trên xuống
Valid	hoan toan khong dong y	5	3.1	3.1
	khong dong y	16	9.8	12.9
	binh thuong/trung lap	43	26.4	39.3
	dong y	68	41.7	81.0
	hoan toan dong y	31	19.0	100.0
	Total	163	100.0	

7.2. Sự HL của NLD đối với các khía cạnh của công việc

7.2.1. Sự HL của NLD đối với nhân tố cấp trên

F_captren

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	2.5	2.5	2.5
	2.20	6	3.7	3.7	6.1
	2.40	3	1.8	1.8	8.0
	2.60	5	3.1	3.1	11.0
	2.80	5	3.1	3.1	14.1
	3.00	6	3.7	3.7	17.8
	3.20	5	3.1	3.1	20.9
	3.40	3	1.8	1.8	22.7
	3.60	7	4.3	4.3	27.0
	3.80	11	6.7	6.7	33.7
	4.00	27	16.6	16.6	50.3
	4.20	9	5.5	5.5	55.8
	4.40	12	7.4	7.4	63.2
	4.60	16	9.8	9.8	73.0
	4.80	11	6.7	6.7	79.8
	5.00	33	20.2	20.2	100.0
	Total	163	100.0	100.0	

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QHCT1	163	2.00	5.00	4.0123	.89572
QHCT2	163	2.00	5.00	3.9939	.97181
QHCT3	163	2.00	5.00	3.8650	1.00931
QHCT4	163	2.00	5.00	4.0429	1.00216
QHCT5	163	1.00	5.00	4.2270	1.06748
Valid N (listwise)	163				

QHCT1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	10	6.1	6.1	6.1
3.00	34	20.9	20.9	27.0
Valid 4.00	63	38.7	38.7	65.6
5.00	56	34.4	34.4	100.0
Total	163	100.0	100.0	

QHCT2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	17	10.4	10.4	10.4
3.00	26	16.0	16.0	26.4
Valid 4.00	61	37.4	37.4	63.8
5.00	59	36.2	36.2	100.0
Total	163	100.0	100.0	

QHCT3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	23	14.1	14.1	14.1
3.00	26	16.0	16.0	30.1
Valid 4.00	64	39.3	39.3	69.3
5.00	50	30.7	30.7	100.0
Total	163	100.0	100.0	

QHCT4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	18	11.0	11.0	11.0
3.00	24	14.7	14.7	25.8
Valid 4.00	54	33.1	33.1	58.9
5.00	67	41.1	41.1	100.0
Total	163	100.0	100.0	

QHCT5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	4	2.5	2.5	2.5
2.00	14	8.6	8.6	11.0
3.00	12	7.4	7.4	18.4
Valid 4.00	44	27.0	27.0	45.4
5.00	89	54.6	54.6	100.0
Total	163	100.0	100.0	

7.2.2. Sự HL của NLD đối với nhân tố tiền lương và phúc lợi

Thông kê mô tả

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TLPL1	163	1.00	5.00	2.7301	1.27202
TLPL2	163	1.00	5.00	2.7975	1.24801
TLPL3	163	1.00	5.00	2.5460	1.20289
TLPL6	163	1.00	5.00	3.0675	1.26749
Valid N (listwise)	163				

TLPL1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	34	20.9	20.9	20.9
2.00	39	23.9	23.9	44.8
3.00	45	27.6	27.6	72.4
4.00	27	16.6	16.6	89.0
5.00	18	11.0	11.0	100.0
Total	163	100.0	100.0	

TLPL2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	29	17.8	17.8	17.8
2.00	42	25.8	25.8	43.6
3.00	42	25.8	25.8	69.3
4.00	33	20.2	20.2	89.6
5.00	17	10.4	10.4	100.0
Total	163	100.0	100.0	

TLPL3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	34	20.9	20.9	20.9
2.00	55	33.7	33.7	54.6
3.00	39	23.9	23.9	78.5
4.00	21	12.9	12.9	91.4
5.00	14	8.6	8.6	100.0
Total	163	100.0	100.0	

TLPL6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	27	16.6	16.6	16.6
2.00	23	14.1	14.1	30.7
3.00	46	28.2	28.2	58.9
4.00	46	28.2	28.2	87.1
5.00	21	12.9	12.9	100.0
Total	163	100.0	100.0	

7.2.3. Sự HL của NLD đối với nhân tố quan hệ đồng nghiệp

Thống kê mô tả

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QHDN1	163	2.00	5.00	4.2945	.73646
QHDN2	163	1.00	5.00	4.3436	.74850
QHDN3	163	2.00	5.00	4.2515	.79616
QHDN4	163	1.00	5.00	4.1350	.80519
Valid N (listwise)	163				

QHDN1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	3	1.8	1.8	1.8
3.00	18	11.0	11.0	12.9
Valid 4.00	70	42.9	42.9	55.8
5.00	72	44.2	44.2	100.0
Total	163	100.0	100.0	

QHDN2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	.6	.6	.6
3.00	2	1.2	1.2	1.8
Valid 4.00	15	9.2	9.2	11.0
5.00	67	41.1	41.1	52.1
Total	163	100.0	100.0	

QHDN3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	4	2.5	2.5	2.5
3.00	24	14.7	14.7	17.2
Valid 4.00	62	38.0	38.0	55.2
5.00	73	44.8	44.8	100.0
Total	163	100.0	100.0	

QHDN4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	.6	.6	.6
3.00	3	1.8	1.8	2.5
Valid 4.00	28	17.2	17.2	19.6
5.00	72	44.2	44.2	63.8
Total	163	100.0	100.0	

7.2.4. Sự HL của NLD với nhóm nhân tố chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến

Thông kê mô tả

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DTTT1	163	1.00	5.00	3.9202	1.09421
DTTT2	163	1.00	5.00	3.7791	1.00630
DTTT3	163	2.00	5.00	4.1288	.80237
DTTT4	163	1.00	5.00	3.7546	1.11716
Valid N (listwise)	163				

DTTT1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	7	4.3	4.3	4.3
2.00	11	6.7	6.7	11.0
3.00	29	17.8	17.8	28.8
4.00	57	35.0	35.0	63.8
5.00	59	36.2	36.2	100.0
Total	163	100.0	100.0	

DTTT2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	7	4.3	4.3	4.3
2.00	11	6.7	6.7	11.0
3.00	29	17.8	17.8	28.8
4.00	57	35.0	35.0	63.8
5.00	59	36.2	36.2	100.0
Total	163	100.0	100.0	

DTTT3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	7	4.3	4.3	4.3
2.00	11	6.7	6.7	11.0
3.00	29	17.8	17.8	28.8
4.00	57	35.0	35.0	63.8
5.00	59	36.2	36.2	100.0
Total	163	100.0	100.0	

DTTT4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	7	4.3	4.3	4.3
2.00	11	6.7	6.7	11.0
3.00	29	17.8	17.8	28.8
4.00	57	35.0	35.0	63.8
5.00	59	36.2	36.2	100.0
Total	163	100.0	100.0	

7.2.5. Sự HL của NLD với nhóm nhân tố tính chất công việc

Thông kê mô tả

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TCCV1	163	1.00	5.00	3.6258	1.23771
TCCV2	163	2.00	5.00	4.1288	.77895
TCCV3	163	1.00	5.00	4.2147	.89403
TCCV4	163	1.00	5.00	3.9141	.98381
Valid N (listwise)	163				

TCCV1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	13	8.0	8.0	8.0
2.00	12	7.4	7.4	15.3
3.00	52	31.9	31.9	47.2
4.00	32	19.6	19.6	66.9
5.00	54	33.1	33.1	100.0
Total	163	100.0	100.0	

TCCV2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	3	1.8	1.8	1.8
2.00	31	19.0	19.0	20.9
3.00	71	43.6	43.6	64.4
4.00	58	35.6	35.6	100.0
5.00	3	1.8	1.8	1.8
Total	163	100.0	100.0	

TCCV3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	3	1.8	1.8	1.8
2.00	2	1.2	1.2	3.1
3.00	27	16.6	16.6	19.6
4.00	56	34.4	34.4	54.0
5.00	75	46.0	46.0	100.0
Total	163	100.0	100.0	

TCCV4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	5	3.1	3.1	3.1
2.00	7	4.3	4.3	7.4
3.00	35	21.5	21.5	28.8
4.00	66	40.5	40.5	69.3
5.00	50	30.7	30.7	100.0
Total	163	100.0	100.0	

7.2.6. Sự HL của NLD đối với nhân tố Điều kiện làm việc

Thông kê mô tả

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DKLV1	163	1.00	5.00	3.7423	1.09763
DKLV2	163	1.00	5.00	3.7791	1.00015
DKLV3	163	1.00	5.00	3.9632	.94862
TLPL4	163	1.00	5.00	3.1656	1.40222
TLPL5	163	1.00	5.00	3.7055	1.25183
Valid N (listwise)	163				

DKLV1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	7	4.3	4.3	4.3
2.00	20	12.3	12.3	16.6
3.00	22	13.5	13.5	30.1
4.00	73	44.8	44.8	74.8
5.00	41	25.2	25.2	100.0
Total	163	100.0	100.0	

TLPL5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	15	9.2	9.2	9.2
2.00	12	7.4	7.4	16.6
3.00	32	19.6	19.6	36.2
4.00	51	31.3	31.3	67.5
5.00	53	32.5	32.5	100.0
Total	163	100.0	100.0	

DKLV2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	.6	.6	.6
2.00	15	9.2	9.2	9.8
3.00	52	31.9	31.9	41.7
4.00	46	28.2	28.2	69.9
5.00	49	30.1	30.1	100.0
Total	163	100.0	100.0	

TLPL4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	27	16.6	16.6	16.6
2.00	32	19.6	19.6	36.2
3.00	26	16.0	16.0	52.1
4.00	43	26.4	26.4	78.5
5.00	35	21.5	21.5	100.0
Total	163	100.0	100.0	

DKLV3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	1	.6	.6	.6
2.00	9	5.5	5.5	6.1
3.00	43	26.4	26.4	32.5
4.00	52	31.9	31.9	64.4
5.00	58	35.6	35.6	100.0
Total	163	100.0	100.0	