

SỰ HÀI LÒNG VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA CÔNG CHỨC TẠI ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ

SATISFACTION AND LOYALTY OF CIVIL SERVANTS IN THUA THIEN HUE PROVINCIAL PEOPLE'S COMMITTEE

Ngày nhận bài: 04/07/2019

Ngày chấp nhận đăng: 18/12/2019

Lê Văn Phúc, Phạm Thái Anh Thư, Đỗ Đức Quang, Võ Ngọc Trường Sơn

TÓM TẮT

Mục đích của nghiên cứu là kiểm tra các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng, dẫn đến lòng trung thành của công chức tại Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh Thừa Thiên Huế. Dựa vào dữ liệu thu được từ 194 công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế, dữ liệu được xử lý bằng công cụ SPSS: thống kê mô tả, kiểm tra thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy bội. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra có 5 nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế: (i) Sự tham gia và trao quyền; (ii) Điều kiện làm việc; (iii) Khen thưởng và công nhận; (iv) Làm việc nhóm và (v) Đào tạo và phát triển. Bên cạnh đó, sự hài lòng cũng có tác động tích cực đến lòng trung thành của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, một số nhóm giải pháp đã được đề xuất nhằm nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Từ khóa: Công chức, lòng trung thành, sự hài lòng, Ủy ban nhân dân tỉnh Thừa Thiên Huế.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the factors affecting the satisfaction, leading to the loyalty of civil servants in the People's Committee of Thua Thien Hue Province.. Based on data collected from 194 officers at the People's Committee of Thua Thien Hue Province, researchers processed all data by SPSS with some techniques such as: descriptive statistics, Cronbach's Alpha, Exploratory Factor Analysis (EFA) and Multivariate Regression Analysis. The research results show that there are 5 factors affecting the satisfaction of civil servants at the People's Committee of Thua Thien Hue province, including: (i) Participation and empowerment; (ii) Working conditions; (iii) Reward and recognition; (iv) Teamwork; (v) Training and development. Besides, the satisfaction also has a positive impact on the loyalty of civil servants at the People's Committee of Thua Thien Hue province. Based on the research results, a number of solutions have been proposed to improve the satisfaction and loyalty of civil servants the People's Committee of Thua Thien Hue.

Keywords: Civil servants, loyalty, satisfaction, People's Committee of Thua Thien Hue province.

1. Giới thiệu

Nhân lực được coi là tài sản quý giá nhất của một tổ chức, góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động và hướng đến các mục tiêu đặt ra (Foster, 2011). Nền kinh tế tri thức đang ngày càng đòi hỏi nhiều hơn nguồn nhân lực có chất xám, có kỹ năng và thái độ làm việc tốt, kể cả khu vực tư lẫn khu vực công. Do đó, các nhà quản trị ngày càng quan tâm đến công tác quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là sự hài lòng và lòng trung thành của người lao động.

Sự hài lòng và lòng trung thành của người lao động là một trong những nhân tố quyết định đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp (Bùi Thị Minh Thư và cộng sự, 2016), cũng như năng suất và hiệu quả của khu vực công (Huỳnh Thị

Lê Văn Phúc, Đỗ Đức Quang, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia Hà Nội
Phạm Thái Anh Thư, Đại học Kinh tế - Đại học Huế
Võ Ngọc Trường Sơn, Khoa Du lịch, Đại học Huế

Thu Sương, 2017). Tuy nhiên, khu vực công với chế độ làm việc gần như trọn đời, hoạt động bằng ngân sách nhà nước và có sự ràng buộc chặt chẽ về thứ bậc, quyền hạn lại là khu vực dễ nảy sinh tình trạng trì trệ trong công việc, tâm lý ỷ lại (Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi, 2014).

Bên cạnh đó, những năm gần đây, tình trạng chảy máu chất xám càng trở nên phổ biến khi ngày càng có nhiều cá nhân, công chức có năng lực cao chuyển từ khu vực công sang khu vực tư trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Điều này có thể xuất phát môi trường làm việc tại khu vực công không phù hợp, ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của công chức và nhiều yếu tố cản trở khác. Việc thu hút nhân tài vào làm việc trong khu vực công vốn là một bài toán khó thì việc giữ chân họ làm việc và cống hiến lâu dài càng trở thành một vấn đề nan giải.

Nhận thức được tầm quan trọng của tổ chức trong bộ máy hành chính nhà nước, Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh Thừa Thiên Huế với 1.299 công chức đã luôn coi trọng, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của mình, quan tâm xây dựng các giải pháp nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của công chức (UBND tỉnh Thừa Thiên Huế, 2018).

Mặc dù vậy, trong thời gian qua, công chức làm việc tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế còn tồn tại một số hạn chế như: có sự trì trệ, làm việc riêng trong giờ làm việc, chưa chấp hành tốt nội quy làm việc của cơ quan (UBND tỉnh Thừa Thiên Huế, 2018). Điều này có thể xuất phát từ sự không hài lòng trong công việc của công chức UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Trong khi đó, nhiều nghiên cứu nước ngoài (Wu & Norman, 2006; Yao và cộng sự, 2008; Turkyilmaz và cộng sự, 2011; Pandey & Rajni, 2012; Wan, 2013; Waqas và cộng sự, 2014; Singhal, 2016) và tại Việt Nam (Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn Thị

Ngọc Phương, 2013; Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi, 2014; Huỳnh Thị Thu Sương, 2017) đã nghiên cứu về sự hài lòng và lòng trung thành của cán bộ làm việc tại khu vực công, nhưng tính đến thời điểm hiện tại, vẫn chưa có một nghiên cứu chính thức về vấn đề này được thực hiện tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Do đó, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố đến sự hài lòng, dẫn đến lòng trung thành của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế mang ý nghĩa hết sức quan trọng về mặt học thuật và thực tiễn.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Lý thuyết về sự hài lòng

Theo Spector (1997), sự hài lòng của nhân viên là cách mà nhân viên thể hiện thái độ về công việc, hay thể hiện mức độ mà nhân viên thích hoặc không thích công việc của họ. Trong khi đó, Locke (1976) đã xác định sự hài lòng của nhân viên là một trạng thái cảm xúc vui vẻ, hoặc tích cực xuất phát từ việc đánh giá công việc hoặc kinh nghiệm công việc của nhân viên.

Rice và cộng sự (1989) lại cho rằng, sự hài lòng có thể được xác định (một phần) bởi sự khác biệt do quá trình so sánh tâm lý, liên quan đến việc đánh giá các trải nghiệm, kinh nghiệm của công việc hiện tại so với các tiêu chuẩn so sánh của cá nhân. Kreitner & Kinicki (2007) định nghĩa “sự hài lòng công việc như là sự phản ứng về mặt tình cảm và cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau của công việc”.

Trong khi đó, sự hài lòng trong công việc có thể được định nghĩa là mức độ mà nhân viên hài lòng với phần thưởng mà người đó nhận được từ công việc của mình, đặc biệt là về các động lực nội tại (Statt, 2004). Sự hài lòng trong công việc đề cập đến thái độ và cảm xúc mà mọi người có về công việc của

họ. Thái độ tích cực và thuận lợi đối với công việc cho thấy sự hài lòng công việc, các thái độ tiêu cực và bất lợi đối với công việc cho thấy sự không hài lòng công việc (Armstrong, 2006).

Ở một khía cạnh khác, sự hài lòng là tập hợp cảm giác và niềm tin mà mọi người có về công việc hiện tại của họ. Ngoài việc có thái độ về công việc của họ nói chung, nhân viên có thể có thái độ về các khía cạnh khác nhau của công việc của họ như: loại công việc họ đang làm, đồng nghiệp, quản lý, cấp dưới hoặc tiền lương của họ (George và cộng sự, 2008).

2.1.2. Lý thuyết về lòng trung thành

Theo Allen & Griaaffe (2001), lòng trung thành là một trạng thái tâm lý mô tả mối quan hệ của một nhân viên với tổ chức mà họ làm việc và có ý nghĩa đối với quyết định ở lại làm việc trong tổ chức.

Theo định nghĩa của Mathieu & Zajac (1990), lòng trung thành được hiểu là gắn bó với tổ chức, đặc biệt là khi nhân viên tin tưởng mạnh mẽ vào mục tiêu, giá trị tổ chức và có mong muốn mãnh liệt để duy trì tư cách là một thành viên trong tổ chức. Theo Becker và cộng sự (2005), Wu & Norman (2006), lòng trung thành là một mong muốn mạnh mẽ để duy trì tư cách là thành viên của tổ chức, một sự sẵn sàng và nỗ lực vì lợi ích của tổ chức, niềm tin nhất định và sự chấp nhận những giá trị và mục tiêu của tổ chức.

Lòng trung thành của nhân viên có thể được xem là sự gắn bó tâm lý hoặc cam kết đối với tổ chức và phát triển như là kết quả của sự hài lòng trong công việc. Kết quả hài lòng công việc là từ đánh giá nội bộ, và nếu mức độ kỳ vọng của nhân viên được đáp ứng hoặc vượt quá, thì sự hài lòng sẽ tăng lên. Nhân viên càng hài lòng hơn về môi trường làm việc của mình, thì càng có nhiều khả năng người đó sẽ phát triển sự cam kết, lòng trung thành đối với tổ chức (Singhal, 2016).

Một nhân viên đã phát triển tình cảm với tổ chức có nhiều khả năng thể hiện hành vi trung thành và hướng đến mục tiêu tổng thể của tổ chức, chẳng hạn như năng suất được cải thiện và hiệu quả làm việc cao hơn (Wan, 2013).

2.1.3. Mối quan hệ giữa sự hài lòng và lòng trung thành

Theo Walker (2005), mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên sẽ tích cực nếu như tổ chức cung cấp các cơ hội khác nhau cho nhân viên như học tập và phát triển sự nghiệp. Nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng có mối tương quan chặt chẽ giữa sự hài lòng của nhân viên và lòng trung thành của nhân viên dựa trên sự công nhận, phần thưởng, điều kiện làm việc, mối quan hệ với giám sát, cam kết, sự tin cậy hay làm việc theo nhóm (Jun và cộng sự, 2006; Waquas và cộng sự, 2014; Abdullah, 2011).

Yao và cộng sự (2008) đã phân tích hai khía cạnh mà sự hài lòng sẽ thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên. Thứ nhất, đó là sự giảm rủi ro nhận thức. So với tổ chức mà nhân viên không hài lòng trước đây hoặc so với những tổ chức mới trong tương lai, rõ ràng rủi ro nhận thức là tương đối thấp khi nhân viên chọn ở lại tổ chức hiện tại. Thứ hai, đó là tối đa hóa cảm xúc tích cực. Nhân viên chắc chắn sẽ có được một cảm giác tâm lý tốt hơn trong một tổ chức với sự hài lòng cao hơn và do đó sẽ làm việc tốt hơn. Theo hai khía cạnh trên, nhân viên sẽ có xu hướng ở lại công ty với sự hài lòng cao hơn. Do đó, sự giảm sút về sự hài lòng có tác động tiêu cực đến lòng trung thành của nhân viên.

Ở một khía cạnh khác, nếu có một sự trung thành thấp với công việc, nhân viên sẽ ít hài lòng hơn và sẽ cố gắng chuyển sang một công việc khác. Mặc khác, nếu nhân viên có lòng trung thành đối với tổ chức, họ sẽ tự tin hơn với công việc của họ và nó sẽ

tác động tích cực đến lòng trung thành (Turkyilmaz và cộng sự, 2011). Do đó, tổ chức cần làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng, điều này cũng sẽ dẫn đến lòng trung thành của họ đối với tổ chức được tăng lên.

2.1.4. Các nghiên cứu có liên quan

Nhiều tác giả trong và ngoài nước đã tiến hành các nghiên cứu về các khía cạnh liên quan sự hài lòng và lòng trung thành của nhân viên nói chung và công chức nói riêng.

Các khía cạnh của sự hài lòng trong công việc có thể liên quan đến rất nhiều nội dung, như: trả lương, đặc điểm công việc, đồng nghiệp, giám sát, các yếu tố tổ chức và môi trường làm việc (Drummond & Stoddard, 1991; Luthans, 1992; Coomber & Barriball, 2007). Trong khi yếu tố tiền lương thường được xem là đặc điểm bên ngoài công việc, thì các yếu tố khác được xem như là đặc điểm bên trong công việc (Rose, 2003).

Ngoài ra, theo Dinham & Scott (2000), sự hài lòng trong công việc liên quan đến các yếu tố khác nhau, ví dụ như đặc điểm công việc (quá tải công việc, áp lực thời gian), đặc điểm nghề nghiệp (các loại công việc khác nhau), đặc điểm tổ chức, đặc điểm cá nhân (tuổi tác và giới tính) và các đặc điểm nhân cách (kiểm soát, tự đánh giá).

Kazemzadeh & Bashiri (2005) đã thực hiện nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên và xác định được mười nhóm chính. Đó chính là mối liên hệ giữa quản lý và nhân viên, mối quan hệ giữa nhân viên, động lực của nhân viên, đào tạo, tiền lương, phúc lợi, cam kết của nhân viên, thăng tiến công việc, hiệu suất, hệ thống và quy trình của tổ chức.

Teh và cộng sự (2009) cho rằng sự tham gia và sự phản hồi cải thiện sự hài lòng của nhân viên. Nhân viên cảm thấy họ là một phần quan trọng của tổ chức và có động lực để tiếp tục tham gia cải thiện hệ thống. Kuo và cộng sự (2010) cho rằng cả hai đặc điểm

công việc là thiết kế lại công việc và trao quyền cho nhân viên là những thuộc tính quan trọng trong việc cung cấp cam kết và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Đối với khu vực công, các yếu tố giải thích được sử dụng chủ yếu về sự hài lòng trong công việc là mức lương và lợi ích, lãnh đạo, môi trường làm việc, đặc điểm công việc, giao tiếp, sự công bằng, tin tưởng (Turkyilmaz và cộng sự, 2011). Pandey và cộng sự (2012) nghiên cứu tác động của sự hài lòng trong công việc đối với cam kết tổ chức và lòng trung thành của nhân viên. Kết quả cho thấy, sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức có ảnh hưởng tích cực đối với lòng trung thành của nhân viên.

Preko & Adjetey (2013) đã phát hiện mối quan hệ tuyến tính giữa lòng trung thành, sự tham gia và hiệu suất của nhân viên, họ cũng phát hiện ra mối tương quan tích cực giữa quan hệ nhân viên, phong cách lãnh đạo, nội dung công việc, sự sáng tạo và ảnh hưởng của các yếu tố trên đối với lòng trung thành của nhân viên.

Nghiên cứu của Gholampoor & Zaree (2016) cho thấy rằng sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên và lòng trung thành của nhân viên có tác động tích cực đến năng suất. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Godarzvand và cộng sự (2016).

Frempong và cộng sự (2018) đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa thực tiễn nguồn nhân lực, sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành, cũng như sự cam kết trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong đó, sự hài lòng có ảnh hưởng đáng kể đến lòng trung thành.

Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013) đã xác định những nhân tố tác động đến sự thỏa mãn của nhân viên công tác tại Trường Đại học Tiền Giang. Bao gồm: bản chất công việc; tiền lương thưởng và phụ

cấp; quan hệ làm việc; cơ hội đào tạo và thăng tiến; điều kiện vật chất.

Võ Văn Dứt, Dư Quốc Chí (2016) đã tiến hành nghiên cứu về mối quan hệ giữa mức độ hài lòng công việc và sự gắn kết của 209 nhân viên với VNPT Cần Thơ. Kết quả nghiên cứu cho thấy có các yếu tố tác động tích cực đến sự thỏa mãn công việc bao gồm: phúc lợi, mối quan hệ với cấp trên, thu nhập, cơ hội đào tạo và thăng tiến.

Tựu chung lại, các nghiên cứu trong và ngoài nước có ý nghĩa quan trọng trong việc giúp tác giả định hình khung phân tích, phương pháp nghiên cứu và đề xuất giải pháp. Bên cạnh đó, tính đến thời điểm hiện tại, chưa có một nghiên cứu thực nghiệm nào được tiến hành để làm rõ sự hài lòng và lòng trung thành của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu để tác giả đề xuất khung phân tích và mô hình nghiên cứu.

2.2. Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Sự tham gia và trao quyền: Sự tham gia và trao quyền của nhân viên được thể hiện thông qua nhân viên được tham gia trong việc quản lý và ra quyết định liên quan đến chiến lược, mục tiêu và chính sách của tổ chức (Turkyilmaz và cộng sự, 2011). Theo Chao và cộng sự (1994), sự hiểu biết của nhân viên về các mục tiêu của công ty có liên quan tích cực tới sự hài lòng công việc. Brewer và cộng sự (2000), Bhatti & Qureshi (2007), Frempong và cộng sự (2018) cho rằng sự tham gia và trao quyền của nhân viên trong các quyết định của tổ chức có thể cải thiện mức độ hài lòng công việc.

Giả thuyết H1: Sự tham gia và trao quyền có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Điều kiện làm việc: Điều kiện làm việc là các khía cạnh ảnh hưởng đến sức khỏe và sự

tiện lợi của công chức khi làm việc: cơ sở vật chất nơi làm việc, thời gian làm việc, sự an toàn thoải mái (Dubrin, 1995; Turkyilmaz và cộng sự, 2011). Khi tổ chức đáp ứng nhu cầu làm việc của nhân viên, sự hài lòng của nhân viên sẽ tăng lên (Waqas và cộng sự, 2014). Một số nghiên cứu đã chỉ ra mức độ hài lòng trong công việc thấp có thể xuất phát từ các điều kiện làm việc không như mong đợi (Troyer, 2000).

Giả thuyết H2: Điều kiện làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Khen thưởng và sự công nhận: Khen thưởng và sự công nhận có thể xem như là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên (Turkyilmaz và cộng sự, 2011). Maurer (2011) đề xuất rằng khen thưởng và sự công nhận cần được liên kết với sự thành công của tổ chức nhờ thúc đẩy sự hài lòng trong công việc của nhân viên, điều này cũng được ủng hộ trong nghiên cứu của Frempong và cộng sự (2018). Nghiên cứu của Waquas và cộng sự (2014) chỉ ra sự thiếu sự công nhận và khen thưởng cho công việc làm giảm sự hài lòng của nhân viên.

Giả thuyết H3: Khen thưởng và sự công nhận có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Làm việc nhóm: Làm việc nhóm hiệu quả có thể thúc đẩy nhân viên và cải thiện hiệu suất của nhân viên và sự hiệu quả. Sự hiệu quả trong làm việc nhóm có thể là nguồn gốc của quyền tự chủ, gắn kết các thành viên trong nhóm và sự hài lòng của nhân viên. Rahman và Bullock (2005) thực hiện nghiên cứu với các công ty sản xuất ở Australia và New Zealand, cho thấy làm việc nhóm có mối quan hệ tích cực đáng kể với tinh thần của nhân viên. Waquas và cộng sự (2014), Turkyilmaz và cộng sự (2011) cũng cho thấy

có mối quan hệ tích cực giữa làm việc nhóm và sự hài lòng của nhân viên.

Giả thuyết H4: Làm việc nhóm có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

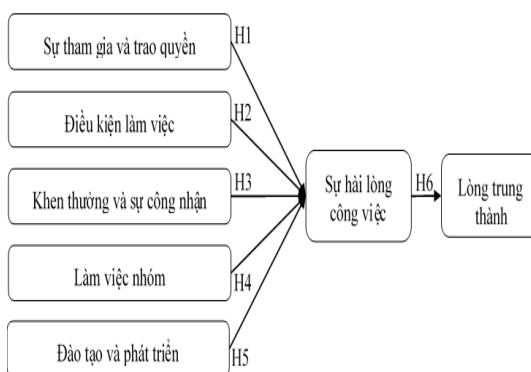
Đào tạo và phát triển: Đào tạo cung cấp cho nhân viên cơ hội để mở rộng kiến thức và khả năng, làm việc nhóm hiệu quả hơn và đạt được sự phát triển cá nhân (Jun và cộng sự, 2006). Ngoài ra, Martensen & Gronholdt (2001) cho thấy sự phát triển năng lực cá nhân thông qua các chương trình đào tạo khác nhau có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Khi nhân viên tham gia chương trình đào tạo, họ cảm nhận được cơ hội phát triển nghề nghiệp và họ nghĩ rằng công ty đang đầu tư vào họ (Jun và cộng sự, 2006), kết quả là sự hài lòng của nhân viên sẽ tăng lên.

Giả thuyết H5: Đào tạo và phát triển có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Sự hài lòng công việc: Bằng chứng thực nghiệm cho thấy rằng sự hài lòng công việc là tiền đề cho sự trung thành của nhân viên. Điều này có nghĩa là sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức phát triển từ sự hài lòng công việc (Chen, 2006). Sự hài lòng của nhân viên có tác động tích cực đến sự trung thành đối với tổ chức (Frempong và cộng sự, 2018). Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc thấp có thể khiến nhân viên rút ra khỏi công việc và nghề nghiệp hiện tại của họ, nhân viên hài lòng với công việc trung thành với tổ chức hơn những nhân viên không hài lòng với công việc (Kim và cộng sự, 2005).

Giả thuyết H6: Sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến lòng trung thành của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Từ các giả thuyết được đề cập ở trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở kết hợp cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được hiện nhằm khám phá thêm các thành phần và hiệu chỉnh thang đo của mô hình nghiên cứu, được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm chuyên gia (2 lãnh đạo và 10 công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế). Nghiên cứu định lượng được thực hiện nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đặt ra, dựa trên các dữ liệu được thu thập thông qua phiếu khảo sát công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Theo đó, thang đo của nghiên cứu được kế thừa theo nghiên cứu của các tác giả: Turkeyilmaz và cộng sự (2011), Kuo và cộng sự (2010), Coomber & Barriball (2007), Kazemzadeh & Bashiri (2005), Lê Nguyễn Đoàn Khôi & Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013). Bên cạnh đó, có sự bổ sung một số biến quan sát thông qua thảo luận nhóm. Thang đo bao gồm 7 nhân tố và mỗi nhân tố được tạo nên từ 3 đến 5 biến quan sát. Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ: 1 - tương ứng với rất không đồng ý và 5 - tương ứng rất đồng ý.

Dữ liệu định lượng thu được sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS 22.0 để kiểm tra độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, sau đó tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính.

Phương pháp này có thể giải thích được mối quan hệ nhân quả giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc, đã được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực kinh tế và tâm lý học hành vi.

Bảng 1: Thang đo các nhân tố trong mô hình

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
	Sự tham gia và trao quyền	
TGTQ1	Tôi được tham gia vào các quyết định của tổ chức	Turkyilmaz và cộng sự (2011); Kuo và cộng sự (2010)
TGTQ2	Tôi được tham gia vào các cuộc họp	
TGTQ3	Tổ chức luôn trao quyền đầy đủ cho nhân viên khi thực hiện công việc	
TGTQ4	Tôi có quyền tự quyết trong công việc của mình	Thảo luận nhóm với chuyên gia
	Điều kiện làm việc	
DKLV1	Điều kiện làm việc của tổ chức tốt	Turkyilmaz và cộng sự (2011); Kuo và cộng sự (2010); Coomber & Barriball (2007)
DKLV2	Tổ chức cung cấp đầy đủ điều kiện làm việc để tôi đạt hiệu quả cao trong công việc	
DKLV3	Tôi không chịu áp lực công việc quá cao	
DKLV4	Điều kiện làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh và an toàn.	
	Khen thưởng và sự công nhận	
KTCN1	Tổ chức thực hiện tốt việc khen thưởng đối với nhân viên	Turkyilmaz và cộng sự (2011); Kazemzadeh & Bashiri (2005)
KTCN2	Tổ chức có sự công nhận đầy đủ khi tôi thực hiện tốt công việc	
KTCN3	Chính sách về khen thưởng và sự công nhận là công bằng và xứng đáng giữa các nhân viên	
KTCN4	Chương trình phúc lợi công bằng giữa các nhân viên	
KTCN5	Khen thưởng và sự công nhận giúp tôi thực hiện công việc tốt hơn	Thảo luận nhóm với chuyên gia
	Làm việc nhóm	
LVN1	Tôi cho rằng làm việc nhóm rất hiệu quả	Turkyilmaz và cộng sự (2011)
LVN2	Làm việc nhóm giúp giải quyết tốt các xung đột	
LVN3	Các thành viên trong nhóm luôn chia sẻ vấn đề với nhau	
	Đào tạo và phát triển	
DTPT1	Tôi được đào tạo một cách đầy đủ để thực hiện công việc của mình hiệu quả	Turkyilmaz và cộng sự (2011); Kazemzadeh & Bashiri (2005); Lê Nguyễn Đoàn Khôi & Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013)
DTPT2	Tôi được đào tạo về các kỹ năng nâng cao chất lượng công việc	
DTPT3	Tôi luôn có cơ hội để thăng tiến nghề nghiệp trong tổ chức	
DTPT4	Sự phát triển nghề nghiệp của tôi là nhanh hơn so với các đồng nghiệp	
	Sự hài lòng công việc	
SHL1	Tôi hài lòng với công việc đang đảm nhận tại tổ chức	Turkyilmaz và cộng sự (2011)
SHL2	Tôi có cảm giác tận hưởng công việc khi làm việc tại tổ chức	
SHL3	Tôi có nhiều cơ hội học tập và phát triển khi làm việc tại tổ chức	
SHL4	Tôi cảm thấy tôi là một thành viên quan trọng của tổ chức	
	Lòng trung thành	
LTT1	Tôi có kế hoạch gắn bó sự nghiệp lâu dài với tổ chức này	Turkyilmaz và cộng sự (2011)
LTT2	Tôi sẽ giới thiệu tổ chức cho những người khác	
LTT3	Tôi luôn nỗ lực hơn cả sự mong đợi của tổ chức để giúp tổ chức hoàn thành tốt nhiệm vụ	Thảo luận nhóm với chuyên gia

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập thông qua hình thức khảo sát bằng bảng hỏi. Theo quan điểm của Hair và cộng sự (2006), cỡ mẫu phải gấp ít nhất 5 lần số lượng biến quan sát trong phân tích nhân tố, do đó, với 27 biến quan sát ban đầu, cỡ mẫu tối thiểu phải là $27 \times 5 = 135$. Để đảm bảo mức độ thu hồi lại bảng hỏi, tác giả tiến hành khảo sát 220 bảng hỏi. Thời gian khảo sát được tiến hành từ tháng 3 đến hết tháng 5 năm 2019 tại 21 cơ quan chuyên môn trực thuộc UBND tỉnh Thừa Thiên Huế (bao gồm: Văn phòng UBND tỉnh; Thanh tra tỉnh; 17 Sở chuyên môn; Ban dân tộc và Ban quản lý Khu kinh tế Công nghiệp tỉnh).

Bảng 2: Phân bố số lượng bảng hỏi

Đơn vị	Biên chế công chức	Tỷ lệ (%)	Số bảng hỏi được phát
Văn phòng UBND tỉnh	60	4,62	10
17 Sở chuyên môn	1.181	90,92	200
Ban Dân tộc	15	1,15	3
Ban quản lý Khu kinh tế, công nghiệp tỉnh	43	3,31	7
Tổng cộng	1.299	100,00	220

Nguồn: Tác giả

Kết quả thu được 194 phiếu khảo sát hợp lệ, đảm bảo đủ yêu cầu về chất lượng để tiến hành phân tích (tỷ lệ đạt 88,18%).

Đặc điểm của đối tượng khảo sát được thể hiện thông qua bảng 3. Kết quả cho thấy, đặc điểm nổi bật của công chức UBND tỉnh Thừa Thiên Huế tham gia khảo sát là nam giới (64,9%), độ tuổi tập trung từ 30 đến dưới 50 tuổi (67,0%), trình độ học vấn chủ yếu là Đại học (89,2%) và có thâm niên công tác trên 5 năm (74,2%).

Bảng 3: Mô tả mẫu nghiên cứu (N = 194)

Chỉ tiêu	Số lượng	(%)
Giới tính		
Nam	126	64,9
Nữ	68	35,1
Độ tuổi		
Dưới 30 tuổi	41	21,1
Từ 30 đến dưới 40 tuổi	60	30,9
Từ 40 đến dưới 50 tuổi	70	36,1
Trên 50 tuổi	23	11,9
Trình độ học vấn		
Trung cấp, cao đẳng	7	3,6
Đại học	173	89,2
Trên đại học	14	7,2
Thâm niên công tác		
Dưới 3 năm	7	3,6
Từ 3 năm đến dưới 5 năm	43	22,2
Trên 5 năm	144	74,2

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

4. Kết quả và đánh giá

4.1. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha

Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng để đánh giá độ tin cậy thang đo. Theo đó, các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item Total Correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008) và thang đo sẽ được chọn khi hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 (Leech và cộng sự, 2005).

Bảng 4: Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha

Nhân tố	Số lượng biến quan sát	Cronbach's alpha
Sự tham gia và trao quyền	4	0,881
Điều kiện làm việc	4	0,875
Khen thưởng và sự công nhận	5	0,890
Làm việc nhóm	3	0,863
Đào tạo và phát triển	4	0,830
Sự hài lòng công việc	4	0,850
Lòng trung thành	3	0,813

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Kết quả phân tích độ tin cậy cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều lớn hơn 0,8. Trong đó, hệ số Cronbach's Alpha

của “Khen thưởng và sự công nhận”, “Sự tham gia và trao quyền”, “Điều kiện làm việc” là cao nhất, lần lượt đạt 0,890, 0,881 và 0,885. Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát lớn hơn 0,3. Do đó, thang đo và dữ liệu của nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo.

4.2. Phân tích EFA

Quá trình phân tích nhân tố EFA được thực hiện với 4 bước như sau: (1) Hệ số tải nhân tố (Factor loading) của các biến quan sát > 0,5 (Hair & cộng sự, 2006); (2) hệ số KMO = 0,871 nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1 là phù hợp trong phân tích nhân tố (Hair &

cộng sự, 2006); (3) hệ số Sig. = 0,000 < 0,05 của Kiểm định Bartlett cho biết có các biến quan sát tương quan với nhau trong tổng thể có ý nghĩa thống kê, do đó, các quan sát phù hợp cho việc phân tích nhân tố (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008); (4) Tổng phương sai trích = 74,157% > 50% là phù hợp cho phân tích nhân tố (Gerbing & Anderson, 1998), đồng thời chúng tỏ 5 nhân tố này giải thích được 74,157% biến thiên của dữ liệu. Sau khi phân tích nhân tố khám phá, các biến quan sát trong các thang đo vẫn giữ nguyên, kết quả phân tích được thể hiện trong bảng 5.

Bảng 5: Ma trận xoay nhân tố trong kết quả phân tích nhân tố khám phá

Biến	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
KTCN2	0,807				
KTCN4	0,806				
KTCN1	0,766				
KTCN3	0,757				
KTCN5	0,751				
TGTQ3		0,866			
TGTQ1		0,828			
TGTQ2		0,827			
TGTQ4		0,748			
DKLV2			0,886		
DKLV4			0,865		
DKLV1			0,757		
DKLV3			0,745		
DTPT4				0,846	
DTPT2				0,829	
DTPT1				0,725	
DTPT3				0,702	
LVN3					0,793
LVN2					0,774
LVN1					0,747
Phương sai trích	17,780	15,483	15,098	13,498	12,201
Eigenvalues	7,598	2,281	2,021	1,700	1,231

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

4.3. Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy được thực hiện nhằm xác định và làm rõ mức độ ảnh hưởng của các nhân tố độc lập sau khi được rút trích từ phân tích nhân tố khám phá EFA lên sự hài lòng trong công việc, và ảnh hưởng của sự hài lòng trong công việc lên lòng trung thành của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Mô hình hồi quy thứ nhất: các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Mô hình này bao gồm 5 thành phần là biến độc lập thu được từ phân tích nhân tố khám phá: (1) Sự tham gia và trao quyền, (2) Điều kiện làm việc, (3) Khen thưởng và công nhận, (4) Làm việc nhóm và (5) Đào tạo và

phát triển. Biến phụ thuộc là Sự hài lòng của công chức. Kết quả phân tích hồi quy đa biến được thể hiện ở bảng 6.

Bảng 6: Tóm tắt kết quả phương trình hồi quy mô hình hồi quy thứ nhất

Model	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Hệ số phóng đại phương sai
	B	Sai số chuẩn	Beta			VIF
Hằng số	0,299	0,233		1,285	0,200	
Sự tham gia và trao quyền	0,109	0,042	0,137	2,608	0,010	1,598
Điều kiện làm việc	0,190	0,050	0,198	3,808	0,000	1,372
Khen thưởng và công nhận	0,335	0,047	0,401	7,085	0,000	1,350
Làm việc nhóm	0,137	0,049	0,167	2,812	0,005	1,288
Đào tạo và phát triển	0,182	0,057	0,161	3,170	0,002	1,758
Hệ số R² hiệu chỉnh = 0,614						
Sig. của kiểm định F = 0,000						

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Kết quả phân tích hồi quy đa biến tại bảng 5 cho thấy, hệ số R² hiệu chỉnh = 0,614, có nghĩa 61,4% sự thay đổi về sự hài lòng của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế được giải thích bởi các biến độc lập đưa vào trong mô hình đa biến. Bên cạnh đó, cả 5 biến độc lập đưa vào phân tích đều có hệ số hồi quy với Sig. nhỏ hơn mức ý nghĩa 5%. Do đó, tất cả 5 biến đều có mối quan hệ tương quan thuận với biến phụ thuộc. Trong đó, các biến có tương quan thuận với biến phụ thuộc mạnh nhất là: “Khen thưởng và công nhận” và “Điều kiện làm việc” và “Sự mới lạ” với hệ số hồi quy chuẩn hóa lần lượt là 0,401 và 0,198. Kết quả kiểm tra cũng cho thấy mô hình không vi phạm các giả thuyết của mô hình hồi quy về đa cộng tuyến, phân phối chuẩn của phần dư và phương sai sai số thay đổi.

Bảng 7: Tóm tắt kết quả phương trình hồi quy mô hình hồi quy thứ hai

Model	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.
	B	Sai số chuẩn	Beta		
Hằng số	0,609	0,203		3,006	0,003
Sự hài lòng	0,829	0,052	0,757	16,057	0,000
Hệ số R² hiệu chỉnh = 0,571					
Sig. của kiểm định F = 0,000					

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

5. Kết luận

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy 5 yếu tố sự tham gia và trao quyền, điều kiện làm việc, khen thưởng và sự công nhận, làm việc nhóm, đào tạo và phát triển có tác động thuận chiều đến sự hài lòng trong công việc của công chức UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Turkeyilmaz và cộng sự (2011), Kuo và cộng sự (2010), Coomber & Barriball (2007), Kazemzadeh & Bashiri (2005), Lê Nguyễn Đoàn Khôi & Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013).

Nghiên cứu này xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, dẫn đến lòng trung thành của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Với 194 phiếu khảo sát hợp lệ trong số 220 phiếu khảo sát được phát ra, dữ liệu được kiểm tra độ tin cậy thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính. Những kết quả được tìm thấy thông qua nghiên cứu như sau:

Thứ nhất, với hệ số tương quan chuẩn hóa 0,401 ($p < 0,000$), nghiên cứu này nhận diện được mối quan hệ tích cực và lớn nhất giữa “Khen thưởng và công nhận” đến sự hài lòng của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, lương, thưởng, chế độ phúc lợi thấp hơn so với khu vực tư nhân và chế độ đánh giá thiếu công bằng là những hạn chế của khu vực công (Lê Hữu Bình, 2017). Tuy nhiên, điều này không có nghĩa gia tăng tiền lương và tiền thưởng là đòn bẩy để kích thích người lao động hài lòng và nâng cao lòng trung thành, đặc biệt là trong bối cảnh chi thường xuyên cho lương của công chức đang trở thành gánh nặng cho ngân sách nhà nước trong những năm gần đây, mà chính quyền địa phương cần có những giải pháp cụ thể để khuyến khích, khen thưởng cho công chức một cách công

bằng, khách quan. Mặc dù vậy, điều này tương đối khó khăn khi các quy định về lương, thưởng, chế độ phúc lợi và cách thức đánh giá đối với công chức đều được thực hiện theo quy định của Nhà nước (theo Luật Cán bộ, công chức 2008 và Nghị định số 56/2015/NĐ-CP về đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức). Do đó, UBND tỉnh Thừa Thiên Huế cần có kế hoạch trình Chính phủ để xin cơ chế đặc biệt cho phép tính được tự chủ và phân bổ về biên chế, cơ chế trả lương theo đặc thù của địa phương như TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng đang thực hiện. Theo đó, quy chế khen thưởng cần được xây dựng một cách rõ ràng, tránh việc khen thưởng theo kiểu cào bằng, giá trị của phần thưởng cần phải tương xứng với những thành tích cũng như kết quả đạt được của công chức.

Thứ hai, với hệ số tương quan chuẩn hóa 0,198, “Điều kiện làm việc” là nhân tố có tác động lớn thứ hai đến sự hài lòng của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Để cải thiện nhân tố này, UBND tỉnh Thừa Thiên Huế cần tiến hành kiểm tra, rà soát và đánh giá lại toàn bộ hệ thống cơ sở vật chất như: trụ sở làm việc, trang thiết bị, phương tiện làm việc của công chức UBND cấp tỉnh. Từ đó, có cơ sở để lập kế hoạch đầu tư xây dựng, cải tạo hoặc nâng cấp các cơ sở vật chất trên theo hướng hiện đại hóa, tạo môi trường làm việc thuận lợi và năng động cho công chức UBND tỉnh Thừa Thiên Huế.

Thứ ba, “Làm việc nhóm” là nhân tố có tác động lớn thứ ba đến sự hài lòng của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,167. Theo đó, lãnh đạo UBND tỉnh Thừa Thiên Huế nên quan tâm để xây dựng một mục tiêu chung cho cả tập thể: việc này nhằm giúp cho mỗi công chức nhận được được vai trò của mình trong một nhóm, một tổ chức, một tập thể và tập trung hợp tác với nhau để cùng hướng vào một mục tiêu, nhiệm vụ với ý chí cao nhất.

Thứ tư, “Đào tạo và phát triển” là nhân tố có tác động lớn thứ tư đến sự hài lòng của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,161. Lãnh đạo UBND tỉnh Thừa Thiên Huế nên cần nhắc nhở những cơ hội thăng tiến công bằng cho các công chức, tương ứng với sự cống hiến, năng lực, sáng kiến trong công việc của họ. Ngoài ra, để tăng cường cơ hội được đào tạo nhằm phát triển kỹ năng nghề nghiệp, UBND tỉnh Thừa Thiên Huế nên hợp tác với các cơ sở giáo dục đào tạo trong nước và quốc tế, tổ chức lớp học ngắn hạn nhằm bồi dưỡng chuyên môn cho cán bộ công chức.

Cuối cùng, “Sự tham gia và trao quyền” là nhân tố có tác động lớn thứ năm đến sự hài lòng của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,137. Lãnh đạo UBND tỉnh Thừa Thiên Huế có thể nghiên cứu để giao một số công việc mới cho cấp dưới, theo hướng các nhiệm vụ này có thể vượt khả năng của công chức, nhưng cho quyền tự chủ và quyền tự chịu trách nhiệm cao hơn. Điều này khiến công chức phải nghiên cứu, tìm hiểu các phương pháp, cách thức mới để làm. Qua đó, công chức sẽ tích lũy được năng lực và kinh nghiệm làm việc, tác động tích cực đến sự hài lòng.

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu đề xuất

Mặc dù đã đạt được mục tiêu nghiên cứu, nhưng nghiên cứu này vẫn có những hạn chế cần được giải quyết trong tương lai. Đầu tiên, mô hình nghiên cứu chỉ giải thích được 61,4% phương sai của sự hài lòng trong công việc của công chức tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Tác giả vẫn chưa xem xét đến các yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng của công chức như yếu tố tâm lý, ảnh hưởng xã hội, và các đặc điểm nhân khẩu học khác.

Thứ hai, hạn chế liên quan đến kích cỡ mẫu nghiên cứu. Nghiên cứu này chỉ thu được 194 trong tổng số 220 phiếu khảo sát. Con số này là tương đối nhỏ so với 1.299 công chức đang làm việc tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Do đó, các nghiên cứu khác có thể xem xét kích thước mẫu lớn hơn để tăng độ tin cậy và tính đại diện cho tổng thể.

Thứ ba, nghiên cứu này chỉ tiến hành tại UBND tỉnh Thừa Thiên Huế. Trong các nghiên cứu tiếp theo, các tác giả có thể xem xét tiến hành nghiên cứu trên một phạm vi rộng hơn (chẳng hạn như các tỉnh ven biển miền Trung, hoặc vùng Bắc Trung Bộ) để có góc nhìn tổng quan hơn về sự hài lòng và lòng trung thành của công chức trên những địa phương lân cận. Qua đó, cũng có sự so sánh giữa các địa phương và các đơn vị, cơ quan với nhau.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Abdullah, R. B. (2011), “The Study of Employee Satisfaction and its Effects towards Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia”, *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), pp. 147-155.
- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B., (2001), “Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages”, *Human Resource Management Review*, 11, pp. 209-236.
- Armstrong, M. (2006), “Competition in two-sided markets”, *The RAND Journal of Economics*, 37(3), pp. 668-691.
- Becker, T. E., Randal, D. M., & Riegel, C. D. (1995), “The multidimensional view of commitment and theory of reasoned action: a comparative evaluation”, *Journal of Management*, 21(4), pp. 617-638.

- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007), "Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity", *International Review of Business Research Papers*, 3(2), pp. 54-68.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2000), "Individual conceptions of public service motivation", *Public Administration Review*, 60(3), pp. 254-263.
- Bùi Thị Minh Thu, Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2016), "Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên Tổng công ty Lắp máy Việt Nam (LILAMA)", *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. HCM*, số 3(48), tr. 90-112.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007), "Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature", *International Journal of Nursing Studies*, 44, pp. 297-314.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994), "Organizational socialization: its content and consequences", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 730-743.
- Chen, C. (2006), "Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: a note", *Journal of Air Transport Management*, 12, pp. 274-276.
- Dinham, S., & Scott, C. (2000), "Moving into the third outer domain of teacher satisfaction", *Journal of Education Administration*, 38(4), pp. 379-396.
- Drummond, R. J., & Stoddard, A. (1991), "Job satisfaction and work values", *Psychological Reports*, 69, pp. 1116-1118.
- Dubrin (1995), *Learship, Research findings, practise, skill*, Boston, MA: Houghton Mifflan.
- Foster, S. (2001), *Managing quality and integrative approach*, New Jersey, Prentice-Hall, pp. 304.
- Frempong, L. N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018), "The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment: A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana", *European Journal of Business and Management*, 10(12), pp. 95-115.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008), *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, pp. 78.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, 25(2), pp. 186-192.
- Gholampoor, F., & Zaree, R. (2016), *The relationship between job satisfaction and employee loyalty and productivity in the construction and Installation Company in Shiraz Petrochemical Industries*, The second International Symposium of management sciences based on Sustainable Development, Tehran, Mehrvand higher education institution.
- Godarzvand, M., Yousefi, S., & Delshad, M. (2016), "The relationship between management commitment to service quality and organizational output according to mediating role of the effective participation of employees in the banks of Gilan province", *Journal of Development and Transformation Management*, 24(2), pp. 39-50.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2006), *Multivariate Data Analysis*, Prentical - Hall International, Inc.
- Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi (2014), "Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam", *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Phần C: Khoa học Xã hội, Nhân văn và Giáo dục, số 32, tr. 97-105

- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu Nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Huỳnh Thị Thu Sương (2017), “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Văn phòng Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Đại học Cửu Long*, số 05, tr. 29-39.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006), “TQM practice in maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty”, *Journal of Operations Management*, 24, pp. 791-812.
- Kazemzadeh, R. B., & Bashiri, M. (2005), *Determination of critical factors on employee satisfaction – a case study on a financial institute*, Proceedings of the IEEE International Engineering Management Conference, 1, pp. 16-20.
- Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y. (2005), “Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant”, *Hospitality Management*, 24, pp. 171-193.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007), *Organisational Behavior*, McGraw-Hill, Irwin.
- Kuo, T. H., Ho, L., Lin, C., & Kai, K. K. (2010), “Employee empowerment in a technology advanced work environment”, *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), pp. 24-42.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., & Morgan, G. A. (2005), *SPSS for intermediate statistics: use and interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Lê Hữu Bình (2017), “Những thách thức và một số giải pháp trong quản lý nguồn nhân lực khu vực công”, *Tạp chí Thông tin Khoa học và Công nghệ Quảng Bình*, 2, tr. 56-59.
- Lê Nguyễn Đoàn Khôi, Nguyễn Thị Ngọc Phương (2013), “Các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Trường Đại học Tiền Giang”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, Phần D: Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật, 28, tr.102-109.
- Locke, E. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, in *Dunnette, M. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-1349.
- Luthans, F. (1992), *Organizational Behaviour*, 6th ed., McGraw-Hill, New York, pp. 126.
- Martensen, A., & Gronholdt, L. (2001), “Using employee satisfaction measurement to improve people management: an adaptation of Kano’s quality types”, *Total Quality Management*, 2(7-8), pp. 949-957.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171-194.
- Maurer, R. (2001), “Building a foundation for change”, *Journal for Quality & Participation*, 24(3), pp. 38-49.
- Pandey, C., & Rajni, K. (2012), “Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty”, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), pp. 26-41.
- Preko, A. K., & Adjetej, J. (2013), “A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA”, *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 4(2), pp. 51-62.
- Rahman, S., & Bullock, P. (2005), “Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation”, *Omega*, 33(1), pp. 73-83.

- Rice, R., McFarlin, D., & Bennett, D. (1989), "Standards of comparison and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 591-598.
- Rose, M. (2003), "Good deal, bad deal? Job satisfaction in occupations", *Work, Employment and Society*, 17(3), pp. 503-530.
- Singhal, M. (2016), "Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians", *Asian Journal of Management*, 7(2), pp. 1-5.
- Spector, P. (1997), *Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, London.
- Statt, D. (2004), *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, pp. 78.
- Teh, P., Yong, C., Arumugam, V., & Ooi, K. (2009), "Does total quality management reduce employees' role conflict?", *Industrial Management & Data Systems*, 109(8), pp. 1118-1136.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011), "Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction", *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675-696.
- Troyer, D. M. (2000), *The hospital sector in Europe – introductory report*, TUTBSALTSA Conference, Brussels, pp. 25-27.
- UBND tỉnh Thừa Thiên Huế (2018), *Báo cáo tình hình công chức trong các cơ quan hành chính của tỉnh Thừa Thiên Huế năm 2018*, tỉnh Thừa Thiên Huế.
- Võ Văn Dứt, Dur Quốc Chí (2016), "Mối quan hệ giữa mức độ thỏa mãn công việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức: Trường hợp VNPT Cần Thơ", *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, 32(3), pp. 39-50.
- Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2005), *Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the UK Labor Government's Public Service Improvement Strategy*, Working Paper, Center for Local and Regional Government Research, Cardiff University.
- Wan, H. L. (2013), "Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management", *International Journal of Applied HRM*, 3(1), pp. 1-17.
- Waqas, A., Bashir, U., & Sattar, M., F. (2014), "Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty", *International Journal of Learning & Development*, 4(2), pp. 141-161.
- Wu, L., & Norman, I. J. (2006), "An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students", *Nurse Education Today*, 26, pp. 304-314.
- Yao, T., Huang, W. B., & Fan, X. C. (2008), "Research about Employee Loyalty of the Services Sector Based on the Organizational Commitment Mechanism", *Management World Magazine*, 5, pp. 102-123.