



## CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN QUẢN LÝ CẤP TRUNG TẠI CÁC KHU CÔNG NGHIỆP ĐÔNG NAM BỘ

Nguyễn Tiến Thức\*

Khoa Thương mại và Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Văn Lang

\*Người chịu trách nhiệm về bài viết: Nguyễn Tiến Thức (email: [thucnguyentien@gmail.com](mailto:thucnguyentien@gmail.com))

### Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 30/11/2017

Ngày nhận bài sửa: 06/01/2018

Ngày duyệt đăng: 31/08/2018

### Title:

The factors impacting job satisfaction of middle managers in the Southeast region

### Từ khóa:

Động cơ làm việc, mối quan hệ nơi làm việc, niềm tin vào tổ chức, quản lý cấp trung, sự hài lòng trong công việc

### Keywords:

Job satisfaction, middle managers, trust in the organization, work motivation, workplace relationships

### ABSTRACT

This study is to examines the impact of work motivation, workplace relationships, trust in the organization on job satisfaction of middle managers in Vietnam Southeast region's industrial zones. This study employs both qualitative and quantitative methods including both pilot study and main study. The structural equation modeling (SEM) method is used to analyze the data. Testing results with a random sample size of 315 respondents show that (1) work motivation and workplace relationships positively impact on both trust in the organization and job satisfaction of middle managers, (2) trust in the organization positively impacts on job satisfaction of middle managers. The results also show that work motivation and workplace relationships are multidimensional constructs.

### TÓM TẮT

Nghiên cứu này xem xét tác động của động cơ làm việc, mối quan hệ nơi làm việc, niềm tin vào tổ chức đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên quản lý cấp trung trong các khu công nghiệp tại khu vực Đông Nam bộ. Nghiên cứu sử dụng cả phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng bao gồm nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức. Phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để phân tích dữ liệu. Kết quả kiểm định trên mẫu gồm 315 đối tượng khảo sát với phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên cho thấy (1) động cơ làm việc và mối quan hệ nơi làm việc tác động cùng chiều vào cả niềm tin vào tổ chức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên quản lý cấp trung, (2) niềm tin vào tổ chức tác động cùng chiều vào sự hài lòng của nhân viên quản lý cấp trung. Kết quả kiểm định cũng cho thấy động cơ làm việc và mối quan hệ nơi làm việc là những khái niệm đa hướng.

Trích dẫn: Nguyễn Tiến Thức, 2018. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên quản lý cấp trung tại các khu công nghiệp Đông Nam Bộ. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ. 54(6C): 168-179.

## 1 GIỚI THIỆU

Đông Nam Bộ thuộc Vùng kinh tế trọng điểm Miền Nam với 103 khu công nghiệp (KCN) đang hoạt động. Vùng Đông Nam Bộ đóng góp hơn 40%

GDP cả nước, đóng góp 60% ngân sách nhà nước, theo thông tin tại Diễn đàn Kinh tế Đông Nam Bộ 2016 và 2017, một trong những nhiệm vụ chiến lược cấp Vùng phải thực hiện là phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao đang

thiếu hụt cho công tác điều hành, quản lý. Nguồn lực con người đã, đang và sẽ đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của bất kỳ tổ chức / quốc gia nào, đặc biệt là vai trò của các quản lý cấp trung. Quản lý cấp trung là cầu nối giữa nhân viên và nhà quản trị cấp cao, giúp quá trình vận hành của tổ chức / doanh nghiệp trở nên khả thi và trở nên hiệu quả hơn. Nhiệm vụ chính của các nhà quản lý cấp trung là thực hiện chiến lược của công ty một cách hiệu quả nhất, bao gồm tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả, quản trị quá trình làm việc, đảm bảo rằng nó phù hợp với yêu cầu của tổ chức, dẫn dắt nhân viên và báo cáo lên cấp trên. (Hartel and Johnson, 2014). Để phát huy vai trò của các quản lý cấp trung, sự hài lòng trong công việc của họ và các yếu tố tác động là một vấn đề cần được liên tục nghiên cứu cập nhật theo từng bối cảnh xã hội nhằm tạo ra các quyết sách phù hợp trong quản trị nguồn nhân lực này, sự thiếu hụt trong cập nhật theo bối cảnh sẽ tạo nên các khoảng trống nghiên cứu đáng lưu ý (Spector, 1997; Dopson and Stewart, 2001; Hartel and Johnson, 2014). Do đó, việc tiến hành nghiên cứu liên quan đến đối tượng quản lý cấp trung trong các khu công nghiệp tại vùng Đông Nam Bộ là cần thiết vì sự thiếu hụt các nghiên cứu thực tiễn được cập nhật về quản lý cấp trung tại Việt nam hiện nay (Đỗ Vũ Phương Anh, 2016).

## 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT

### 2.1 Sự hài lòng của nhân viên

Theo Karatepe and Kilic (2007), sự hài lòng / không hài lòng trong công việc được định nghĩa là thái độ tích cực hoặc tiêu cực của một người về việc đánh giá công việc của họ, không có ý định / có ý định rời bỏ tổ chức và giới thiệu tốt / không tốt về tổ chức với bên ngoài. Khái niệm kết quả hành vi của nhân viên được xây dựng bởi Tepeci (2001) cũng sử dụng ba nhân tố nêu trên để đo lường kết quả làm việc của nhân viên. Các nghiên cứu khác về sự thỏa mãn công việc dựa theo các lý thuyết về động viên như thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow (1943), thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), thuyết công bằng của Adam (1963), thuyết kỳ vọng của Vroom (1964), thuyết Existence-Relatedness- Growth needs (ERG) của Alderfer (1969), thuyết đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974), thuyết thành tựu của McClelland (1988) cho thấy Chỉ số mô tả công việc Job Descriptive Index (JDI) của Smith *et al.* (1975) đã được các nhà nghiên cứu sử dụng khá phổ biến trong việc tìm hiểu mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên ở các lĩnh vực, quốc gia khác nhau. Job Descriptive Index bao gồm năm nhân tố chính là sự thỏa mãn đối với thu nhập, đào tạo / thăng tiến, cấp trên, đồng nghiệp và bản chất công việc.

### 2.2 Niềm tin vào tổ chức

Theo McCauley and Kuhnert (1992), Kumarasinghe (2011), Hope (2010) niềm tin của nhân viên là một khái niệm đa hướng gồm các yếu tố theo chiều dọc và chiều ngang. Niềm tin theo chiều ngang đề cập đến mối quan hệ đáng tin cậy giữa nhân viên và đồng nghiệp của họ. Niềm tin theo chiều dọc liên quan đến niềm tin của nhân viên đối với tổ chức, nghĩa là niềm tin vào văn hóa, đạo đức, chiến lược và tiềm năng phát triển của tổ chức. Niềm tin vào tổ chức đã được chứng minh là yếu tố dự báo quan trọng cho ý định rời khỏi tổ chức (Costigan *et al.*, 1998), sự thỏa mãn công việc (Hon and Lu, 2010). Nhân viên có niềm tin vào tổ chức cao thì ý định rời khỏi tổ chức thấp, mức độ thỏa mãn công việc sẽ cao và thường giới thiệu tốt về tổ chức với bên ngoài. (Tepeci, 2001; Kuyvenhoven and Buss, 2011). Điều này dẫn đến hình thành giả thuyết sau:

**H1:** Có mối quan hệ đồng biến giữa niềm tin vào tổ chức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

### 2.3 Động cơ làm việc

Locke and Latham (2004) cho rằng động cơ bắt đầu từ nhu cầu và bao gồm sự thỏa mãn nhu cầu. Hài lòng xảy ra khi nhu cầu được thực hiện, và động cơ là sự cố gắng làm việc để duy trì nhu cầu. Các nhu cầu phổ biến của nhân viên quản lý cấp trung bao gồm thu nhập, được đào tạo / thăng tiến và bản chất / đặc điểm công việc phù hợp, cuốn hút. (Nghah *et al.*, 2013). Khi các nhu cầu cá nhân được thỏa mãn, nhân viên sẽ có niềm tin vào tổ chức cao hơn. (Kuyvenhoven and Buss, 2011). Điều này dẫn đến hình thành giả thuyết sau:

**H2:** Có mối quan hệ đồng biến giữa động cơ làm việc và niềm tin vào tổ chức của nhân viên.

Trong việc tìm hiểu mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên ở các lĩnh vực, quốc gia khác nhau, chỉ số mô tả công việc JDI của Smith *et al.* (1975) đã được các nhà nghiên cứu sử dụng khá phổ biến, bao gồm năm nhân tố chính là sự thỏa mãn đối với thu nhập, đào tạo / thăng tiến, cấp trên, đồng nghiệp và bản chất công việc. Theo Spector (1997) và Akehurst *et al.* (2009), khi các nhu cầu cá nhân như thu nhập, đào tạo / thăng tiến, bản chất / đặc điểm công việc phù hợp được thỏa mãn và quan hệ nơi làm việc tốt thì sự hài lòng với công việc sẽ cao hơn. Điều này dẫn đến hình thành giả thuyết sau:

**H3:** Có mối quan hệ đồng biến giữa động cơ làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

### 2.4 Mối quan hệ nơi làm việc

Mối quan hệ nơi làm việc thường được xem xét trong các nghiên cứu liên quan bao gồm mối quan hệ với cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp

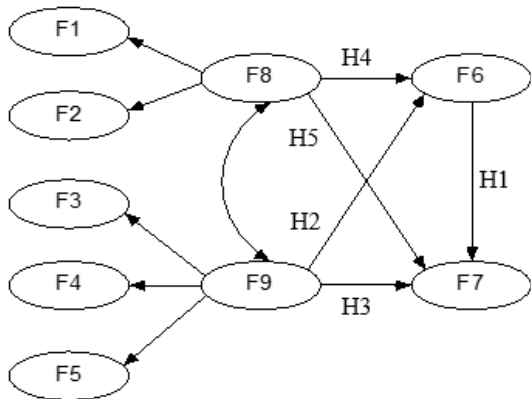
khác, gồm đồng cấp và cấp dưới. (Spector, 1997; Auer and Antoncic, 2011). Quan hệ nơi làm việc có liên quan tích cực đến hiệu quả công việc và sự hài lòng trong công việc, ý định luân chuyển công việc và niềm tin vào tổ chức. Khi một người có các mối quan hệ tốt với cấp trên và đồng nghiệp thì sẽ nhận được nhiều sự hỗ trợ hơn trong công việc, dẫn đến kết quả làm việc cao hơn, do đó, sự hài lòng trong công việc và niềm tin vào tổ chức sẽ cao hơn. (Hartel and Johnson, 2014; Loi *et al.*, 2012; Cheung *et al.*, 2009). Điều này dẫn đến hình thành các giả thuyết sau:

**H4:** Có mối quan hệ đồng biến giữa mối quan hệ nơi làm việc và niềm tin vào tổ chức.

**H5:** Có mối quan hệ đồng biến giữa mối quan hệ nơi làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

**2.5 Mô hình nghiên cứu ban đầu**

Mô hình nghiên cứu ban đầu và các giả thuyết được đề xuất như trong Hình 1. Với F1 là mối quan hệ với cấp trên (CT), F2 là mối quan hệ với đồng nghiệp khác (DN), F8 là mối quan hệ nơi làm việc, là một khái niệm đa hướng (multidimensional constructs) và được đo lường bằng thang đo bậc hai. Với F3 là thu nhập (TN), F4 là đào tạo (DT), F5 là đặc điểm công việc (DD), F9 là động cơ làm việc, cũng là một khái niệm đa hướng (multidimensional constructs) và được đo lường bằng thang đo bậc hai. F6 là niềm tin vào tổ chức và F7 là sự hài lòng trong công việc của nhân viên.



**Hình 1: Mô hình nghiên cứu ban đầu**

**3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Để phù hợp với môi trường nghiên cứu hiện tại, nghiên cứu được thực hiện qua hai bước:

(a) Nghiên cứu sơ bộ thực hiện qua hai phương pháp định tính và định lượng:

Nghiên cứu sơ bộ định tính được sử dụng để khám phá, điều chỉnh và bổ sung thang đo, các biến

tiềm ẩn và các giả thuyết, nghiên cứu định tính thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận tay đôi. Từ kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính nêu trên, nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện để đánh giá sơ bộ về độ tin cậy và giá trị của các thang đo đã thiết kế và điều chỉnh phù hợp với điều kiện thực tế của các doanh nghiệp, được thực hiện qua bảng câu hỏi chi tiết. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (exploratory factor analysis), độ tin cậy Cronbach’s alpha thông qua phần mềm SPSS 11.5 được sử dụng trong bước này. Kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ sẽ cho thấy các thang đo có đạt yêu cầu về tính đơn hướng, độ tin cậy và độ giá trị hay không. Qua đó quyết định các biến quan sát có được tiếp tục sử dụng trong nghiên cứu chính thức hay không.

(b) Từ kết quả nghiên cứu sơ bộ định lượng nêu trên, nghiên cứu chính thức thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng, dữ liệu thu thập thông qua phỏng vấn các đối tượng khảo sát bằng bảng câu hỏi chi tiết. Mục tiêu của nghiên cứu này là khẳng định lại độ tin cậy và giá trị của các thang đo một lần nữa bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA (confirmatory factor analysis), đồng thời kiểm định mô hình nghiên cứu cùng với các giả thuyết bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (structural equation modeling).

**4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

**4.1 Kết quả nghiên cứu sơ bộ định tính**

Mẫu được chọn theo mục đích xây dựng lý thuyết (purposeful, theoretical sampling) có kích thước mẫu là 28 với điểm bão hòa (saturated point) là 26; 32 yếu tố cấu thành (khía cạnh/ biến quan sát – items) để đo lường các biến tiềm ẩn được xác định và mã hóa như sau:

a. *Mối quan hệ với cấp trên*

- Luôn hỗ trợ nhân viên trong công việc (CT1)
- Luôn động viên nhân viên trong công việc (CT2)
- Luôn ghi nhận công bằng sự đóng góp của nhân viên (CT3)
- Luôn quan tâm đến hoàn cảnh nhân viên (CT4)
- Luôn là chỗ dựa về chuyên môn, nghiệp vụ cho cấp dưới (CT5)

b. *Mối quan hệ với đồng nghiệp khác (đồng cấp, cấp dưới)*

- Luôn hỗ trợ lẫn nhau trong công việc (DN1)
- Luôn thân thiện trong công việc (DN2)
- Luôn có trách nhiệm cao với tổ chức (DN3)
- Luôn đáng tin cậy (DN4)

Luôn hy sinh cái tôi để duy trì quan hệ đồng nghiệp (DN5)

c. Thu nhập

Tiền lương phù hợp với sự đóng góp của nhân viên (TN1)

Tiền thưởng phù hợp với sự đóng góp của nhân viên (TN2)

Các khoản trợ cấp hợp lý (TN3)

d. Đào tạo

Luôn được tạo điều kiện trong việc học tập để cải thiện chuyên môn (DT1)

Luôn được đào tạo kỹ năng cần thiết cho công việc (DT2)

Luôn tạo điều kiện thăng tiến cho nhân viên (DT3)

Các chương trình đào tạo nội bộ được tổ chức thường xuyên (DT4)

e. Đặc điểm công việc

Công việc mang lại niềm vui (DD1)

Công việc mang lại nhiều điều mới (DD2)

Công việc mang tính thách thức (DD3)

Công việc mang tính sáng tạo (DD4)

Công việc giúp đạt mục tiêu nghề nghiệp (DD5)

Công việc giúp thể hiện bản thân (DD6)

Công việc là một phần cuộc sống (DD7)

f. Niềm tin vào tổ chức

Văn hóa tổ chức (NT1)

Đạo đức kinh doanh (NT2)

Chiến lược kinh doanh (NT3)

Tiềm năng phát triển (NT4)

g. Sự hài lòng trong công việc

Rất thỏa mãn với công việc hiện tại (HL1)

Rất thỏa mãn với triển vọng phát triển nghề nghiệp (HL2)

Không có ý định rời bỏ tổ chức (HL3)

Giới thiệu tốt về tổ chức với bên ngoài (HL4)

4.2 Kết quả nghiên cứu sơ bộ định lượng

Khung chọn mẫu là danh sách các doanh nghiệp trong các khu công nghiệp tại Đồng Nam bộ, đối tượng khảo sát là các quản lý cấp trung (n = 275), mô tả mẫu tại Bảng 1. Nghiên cứu định lượng (cả sơ bộ và chính thức) sử dụng thang đo Likert 7 mức độ, với quy ước 1 nghĩa là ‘hoàn toàn không đồng ý’, 2 nghĩa là ‘không đồng ý’, 3 nghĩa là ‘không đồng ý một phần’, 4 nghĩa là ‘không ý kiến’, 5 nghĩa là ‘đồng ý một phần’, 6 nghĩa là ‘đồng ý’, và 7 nghĩa là ‘hoàn toàn đồng ý’. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu chéo, thời điểm khảo sát là tháng 05/2017. Kết quả phân tích độ tin cậy cho thấy biến DN5 bị loại, sau khi loại biến này, kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA và Cronbach Alpha được trình bày tại Bảng 2 cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về tính đơn hướng, độ tin cậy và độ giá trị.

Kết quả mô tả mẫu tại Bảng 1 cho thấy mẫu phân bố tương đối đồng đều theo hai tiêu chí địa điểm và giới tính.

**Bảng 1: Mô tả mẫu sơ bộ**

Địa điểm	Nam		Nữ	
	SL	%	SL	%
Tp. HCM	19	43.18	25	56.82
Bình Dương	19	48.72	20	51.28
Bình Phước	22	42.31	30	57.69
Đồng Nai	25	54.35	21	45.65
Bà Rịa - Vũng Tàu	30	53.57	26	46.43
Tây Ninh	20	52.63	18	47.37
<b>Tổng</b>	<b>135</b>	<b>49.09</b>	<b>140</b>	<b>50.91</b>

Trong Bảng 2, các hệ số Cronbach alpha đều lớn hơn 0.7, nên độ tin cậy của thang đo được đảm bảo. Chỉ số Kaiser-Meyer-Oldin (KMO) lớn hơn 0.5 cho thấy kích thước mẫu phù hợp với EFA và giá trị Sig. của Bartlett’s test cho thấy các biến có tương quan trong tổng thể. Các nhân tố đều có chỉ số Eigenvalue, là đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi nhân tố, lớn hơn 1 nên đều được giữ lại trong mô hình nghiên cứu. Ý nghĩa các chỉ số thống kê dựa theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005).

**Bảng 2: Phân tích EFA**

Chỉ số	Nhân tố						
	DD	CT	DN	DT	TN	NT	HL
Eigenvalue	5.232	4.026	3.401	2.174	1.455	2.480	2.186
Phương sai trích	18.545	15.778	13.360	13.158	9.970	62.011	54.639
Cronbach alpha	0.8895	0.9038	0.8975	0.8858	0.8515	0.7957	0.7231
KMO					0.8640	0.7970	0.7620
Sig. Bartlett’s test				0.0000			

**4.3 Kết quả nghiên cứu chính thức**

**4.3.1 Mô tả mẫu**

Mẫu được chọn ngẫu nhiên, nên có tính đại diện cao, từ khung chọn mẫu nêu trên với kích thước mẫu 315 theo tám đặc điểm. Bảng 3 cho thấy phân bố

mẫu theo ba đặc điểm cá nhân của đối tượng khảo sát là trình độ học vấn, tuổi tác, giới tính tương đối đồng đều, tương tự, Bảng 4 cho thấy phân bố mẫu theo 5 đặc điểm của doanh nghiệp là tuổi doanh nghiệp, đặc điểm doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động chính, địa điểm, và số lao động.

**Bảng 3: Đặc điểm cá nhân**

1. Trình độ văn hóa	SL	2. Tuổi tác	SL	3. Giới tính	SL
PTTH	65	18 - 24	68	Nam	159
Trung cấp	53	25 - 34	58	Nữ	156
Cao đẳng	51	35 - 44	62	Tổng	315
Đại học	75	45 - 54	53		
Sau đại học	71	Tren 55	74		
Tổng	315	Tổng	315		

**Bảng 4: Đặc điểm doanh nghiệp**

1. Tuổi doanh nghiệp	SL
Từ 1 đến dưới 3 năm	70
Từ 3 đến dưới 5 năm	84
Từ 5 đến dưới 7 năm	80
Từ trên 7 năm	81
Tổng	315
2. Đặc điểm doanh nghiệp	SL
Vốn tư nhân trên 50%	72
Vốn nhà nước trên 50%	85
Vốn đầu tư nước ngoài trên 50%	79
Doanh nghiệp khác	79
Tổng	315
3. Lĩnh vực hoạt động chính	SL
Công nghiệp / Chế tạo	70
Xây dựng	71
Dịch vụ / Thương mại	56
Nông Lâm Thủy sản	58
Khai khoáng	60
Tổng	315
4. Địa điểm	SL
Tp. HCM	49
Bình Dương	67
Bình Phước	52
Đồng Nai	49
Bà Rịa - Vũng tàu	47
Tây Ninh	51
Tổng	315
5. Số lao động	SL
Nhỏ hơn 200	60
Nhỏ hơn 300	59
Nhỏ hơn 500	69
Nhỏ hơn 1000	56
Từ trên 1000	71
Tổng	315

**4.3.2 Kiểm định thang đo bằng CFA**

Phương pháp phân tích nhân tố khẳng định CFA trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cho phép kiểm định cấu trúc lý thuyết của các thang đo mà không bị chệch do sai số đo lường. SEM thường được gọi là phương pháp phân tích thông tin thế hệ thứ 2. Mô hình được xem là thích hợp với thông tin thị trường khi kiểm định  $\chi^2$  có P - value > 0.05. Tuy nhiên do nhược điểm của  $\chi^2$  là phụ thuộc kích thước mẫu nên nếu một mô hình có các giá trị Goodness of Fit Index (GFI), Tucker và Lewis Index (TLI), Comparative Fit Index (CFI)  $\geq 0.9$ ; một số tình huống có thể Goodness of Fit Index (GFI)  $\leq 0.9$ ;  $\chi^2$  điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN / df)  $\leq 2$ ; một số tình huống có thể  $\chi^2$  điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN / df)  $\leq 3$ ; Root Mean Square Error Approximation (RMSA)  $\leq 0.8$  thì mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường. (Bentler, P.M. & Bonett, D.G., 1980; Nguyễn Đình Thọ, 2015). Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood (ML) được sử dụng do các độ nhọn của phân phối (Kurtosis) và độ lệch của phân phối (Skewness) của các biến đo lường trong nghiên cứu này đều thuộc [-1, +1]. (xem Bảng 5).

Các chỉ tiêu đánh giá là (a) hệ số tin cậy tổng hợp; (b) tổng phương sai trích được; (c) tính đơn hướng; (d) giá trị hội tụ; (e) giá trị phân biệt; và (f) giá trị liên hệ lý thuyết. Kết quả tại Bảng 6 và các Hình 2, Hình 3, Hình 4 và Hình 5 cho thấy các khái niệm nghiên cứu đạt các yêu cầu a, b, c, d. Giá trị phân biệt thể hiện tại mô hình tới hạn trong Hình 6 và Bảng 7. Riêng giá trị liên hệ lý thuyết sẽ được đánh giá trong mô hình lý thuyết. Bảng 6 cho thấy thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích và giá trị hội tụ do các chỉ số đều lớn hơn mức tối thiểu là 0.5.

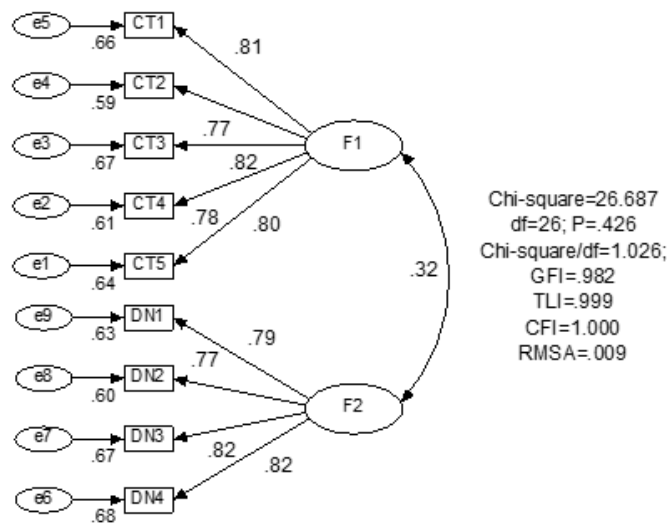


**Bảng 5: Độ nhọn (Kurtosis) và Độ lệch (Skewness)**

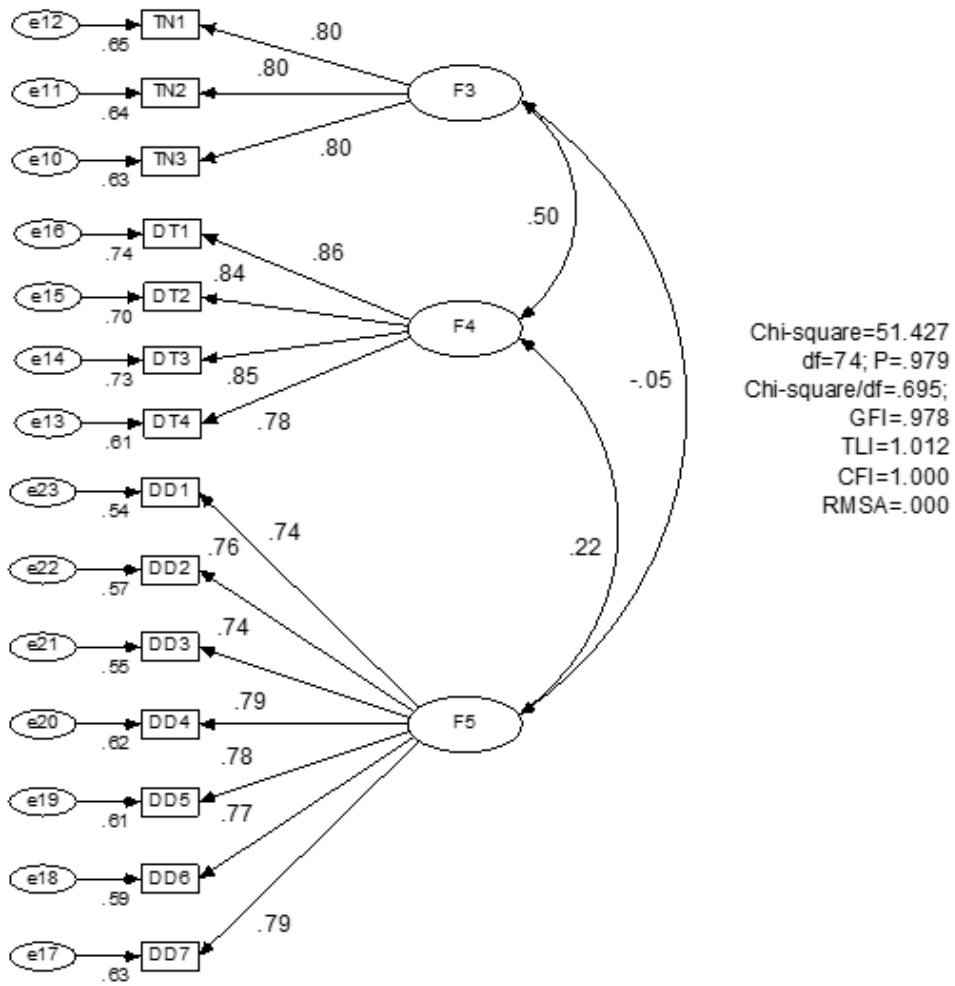
	<b>CT1</b>	<b>CT2</b>	<b>CT3</b>	<b>CT4</b>	<b>CT5</b>	<b>TN1</b>	<b>TN2</b>	<b>TN3</b>
Skewness	-0.186	-0.143	-0.160	-0.160	-0.142	-0.343	-0.331	-0.331
Kurtosis	0.357	0.410	0.401	0.401	-0.013	0.431	0.477	0.477
	<b>DN1</b>	<b>DN2</b>	<b>DN3</b>	<b>DN4</b>	<b>DT1</b>	<b>DT2</b>	<b>DT3</b>	<b>DT4</b>
Skewness	0.079	0.066	0.110	0.081	-0.124	-0.129	-0.114	0.082
Kurtosis	0.126	0.104	0.095	0.005	-0.121	-0.084	-0.064	0.108
	<b>NT1</b>	<b>NT2</b>	<b>NT3</b>	<b>NT4</b>	<b>HL1</b>	<b>HL2</b>	<b>HL3</b>	<b>HL4</b>
Skewness	-0.794	-0.808	-0.715	-0.790	-0.508	-0.476	-0.490	-0.499
Kurtosis	0.443	0.481	0.424	0.508	-0.693	-0.702	-0.718	-0.646
	<b>DD1</b>	<b>DD2</b>	<b>DD3</b>	<b>DD4</b>	<b>DD5</b>	<b>DD6</b>	<b>DD7</b>	
Skewness	-0.507	-0.500	-0.523	-0.503	-0.503	-0.502	-0.499	
Kurtosis	0.458	0.578	0.729	0.648	0.633	0.551	0.503	

**Bảng 6: Kiểm định giá trị hội tụ, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích**

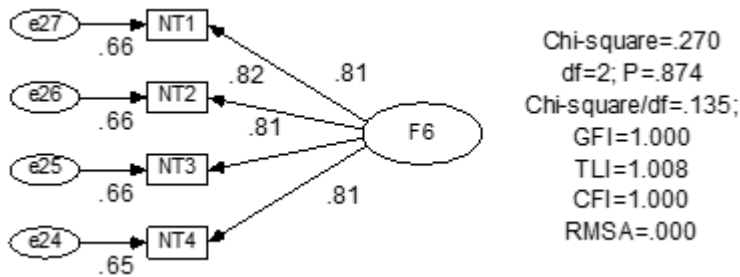
Khái niệm	Thành phần	Số biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp pc	Phương sai trích pvc	Trung bình λ	Giá trị hội tụ và pc, pvc
F8	F1	5	0.896	0.633	0.795	Đạt
	F2	4	0.879	0.644	0.803	
	F3	3	0.842	0.640	0.800	
F9	F4	4	0.894	0.679	0.824	
	F5	7	0.915	0.605	0.777	
F6		4	0.885	0.659	0.812	
F7		4	0.822	0.536	0.732	



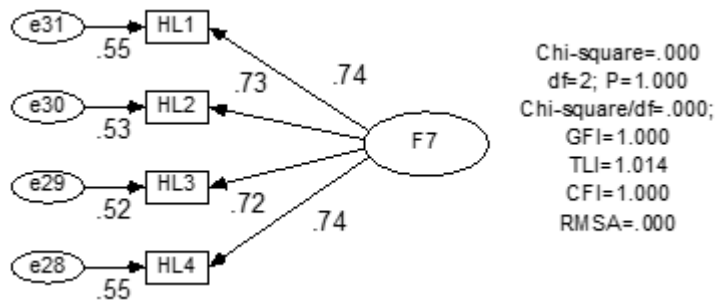
**Hình 2: Kết quả CFA: Mối quan hệ nơi làm việc (chuẩn hóa)**



Hình 3: Kết quả CFA: Động cơ làm việc (chuẩn hóa)



Hình 4: Kết quả CFA: Niềm tin vào tổ chức (chuẩn hóa)



Hình 5: Kết quả CFA: Sự hài lòng trong công việc (chuẩn hóa)

Hình 2, Hình 3, Hình 4 và Hình 5 cho thấy sai số của các biến trong các thang đo đều không có tương quan với nhau nên các thang đo này đều đạt được tính đơn hướng. Để kiểm định giá trị phân biệt của tất cả các khái niệm nghiên cứu, một mô hình tới hạn được thiết lập như Hình 6, kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính cho thấy các giá trị thống kê đạt yêu cầu,

vì vậy, mô hình tới hạn đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường (Hình 6, Bảng 7).

Các hệ số tương quan và sai lệch chuẩn trong Bảng 7 cho thấy chúng đều khác với 1 một cách có ý nghĩa thống kê, do đó, các khái niệm nghiên cứu trong mô hình đạt được giá trị phân biệt.

Bảng 7: Kiểm định giá trị phân biệt

	Mối quan hệ		r	se	cr	p	Giá trị phân biệt
F6	<-->	F7	0.848	0.030	5.074	0.000	Đạt
F6	<-->	F8	0.538	0.048	9.696	0.000	
F6	<-->	F9	0.782	0.035	6.188	0.000	
F7	<-->	F8	0.588	0.046	9.011	0.000	
F7	<-->	F9	0.783	0.035	6.172	0.000	
F8	<-->	F9	0.340	0.053	12.416	0.000	

4.3.3 Kiểm định mô hình nghiên cứu chính thức

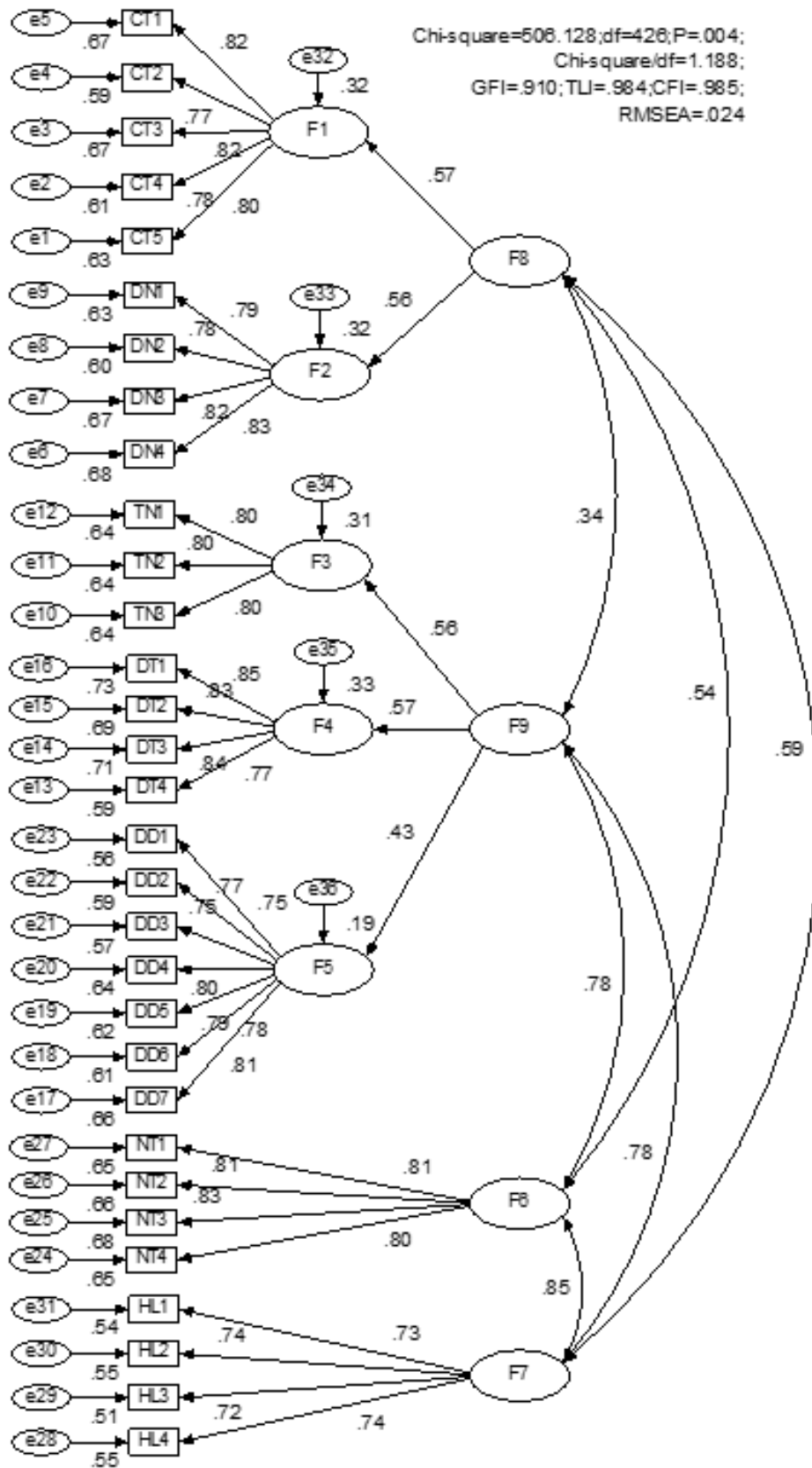
Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính cho thấy mô hình có 426 bậc tự do ( $p = .004$ ), tuy nhiên khi điều chỉnh với bậc tự do CMIN/df thì giá trị này nhỏ hơn 2, hơn nữa các chỉ tiêu GFI, TLI, CFI, RMSEA

đều đạt yêu cầu nên mô hình này phù hợp với dữ liệu thị trường. Kết quả ước lượng chuẩn hóa (bằng ML) cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê (Bảng 8). Cột ML cho thấy tác động chuẩn hóa trực tiếp của một khái niệm đến một khái niệm khác, cột P cho thấy các giá trị sig. rất nhỏ, do đó, các giá trị tại cột ML có ý nghĩa thống kê.

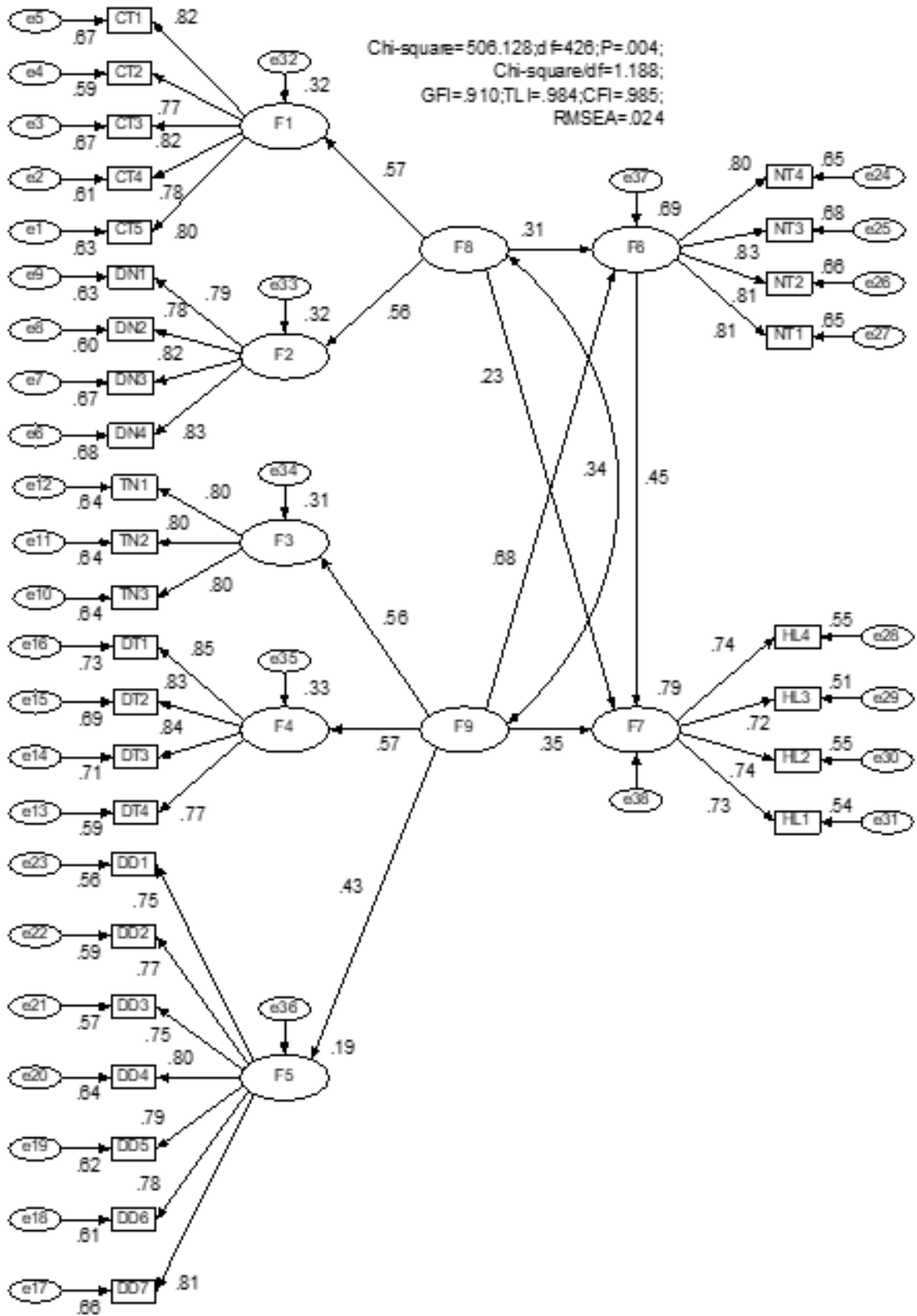
Bảng 8: Các hệ số chuẩn hóa

	Mối quan hệ		ML	S.E.	C.R.	P
F6	<---	F8	0.307	0.116	2.904	0.004
F6	<---	F9	0.677	0.143	5.889	***
F7	<---	F8	0.226	0.142	2.185	0.029
F7	<---	F9	0.353	0.260	2.123	0.034
F7	<---	F6	0.451	0.212	2.663	0.008





Hình 6: Kết quả CFA: Mô hình tối hạn (chuẩn hóa)



Hình 7: Kết quả SEM của mô hình

**Bảng 9: Thống kê tác động chuẩn hóa**

<b>Tác động trực tiếp (chuẩn hóa)</b>			
	Động cơ làm việc	Mối quan hệ nơi làm việc	Niềm tin vào tổ chức
Niềm tin vào tổ chức	0.677	0.307	0
Sự hài lòng trong công việc	0.353	0.226	0.451
<b>Tác động gián tiếp (chuẩn hóa)</b>			
	Động cơ làm việc	Mối quan hệ nơi làm việc	Niềm tin vào tổ chức
Niềm tin vào tổ chức	0	0	0
Sự hài lòng trong công việc	0.305	0.139	0
<b>Tổng tác động (chuẩn hóa)</b>			
	Động cơ làm việc	Mối quan hệ nơi làm việc	Niềm tin vào tổ chức
Niềm tin vào tổ chức	0.677	0.307	0
Sự hài lòng trong công việc	0.659	0.365	0.451

Kết quả từ Bảng 9 cho thấy các tác động trực tiếp bao gồm: khi nhân tố ‘động cơ làm việc’ tăng lên 1 độ lệch chuẩn thì nhân tố ‘niềm tin vào tổ chức’ tăng lên 0,677 độ lệch chuẩn, và nhân tố ‘sự hài lòng trong công việc’ tăng lên 0,353 độ lệch chuẩn; nhân tố ‘mối quan hệ nơi làm việc’ tăng lên 1 độ lệch chuẩn thì nhân tố ‘niềm tin vào tổ chức’ tăng lên 0,307 độ lệch chuẩn, và nhân tố ‘sự hài lòng trong công việc’ tăng lên 0,226 độ lệch chuẩn; nhân tố ‘niềm tin vào tổ chức’ tăng lên 1 độ lệch chuẩn thì nhân tố ‘sự hài lòng trong công việc’ tăng lên 0,451 độ lệch chuẩn. Lập luận tương tự cho các tác động gián tiếp và tổng tác động.

**4.3.4 Đề xuất giải pháp**

Căn cứ vào các mức độ tổng tác động chuẩn hóa tại Bảng 9, các giải pháp được đề xuất để góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực với nhân lực quản lý cấp trung tại các khu công nghiệp trong khu vực địa lý kinh tế Đông Nam Bộ như sau:

Ưu tiên 1: các doanh nghiệp nên thiết lập các chính sách phù hợp để cải thiện động cơ làm việc của nhân viên quản lý cấp trung thông qua cải thiện tích cực các nhân tố thành phần là thu nhập, đào tạo và đặc điểm công việc. Với một thu nhập phù hợp với sự đóng góp và công bằng, các cơ hội được đào tạo, thăng tiến và đặc điểm công việc cuốn hút sẽ góp phần đem lại sự hài lòng cao hơn cho nhân viên vì động cơ làm việc tác động cả trực tiếp và gián tiếp đến sự hài lòng trong công việc, tác động trực tiếp đến niềm tin vào tổ chức.

Ưu tiên 2: các doanh nghiệp nên tạo dựng và duy trì hình ảnh tốt về đạo đức kinh doanh của công ty đối với cả nhân viên (khách hàng nội bộ) và khách hàng bên ngoài, xây dựng một chiến lược kinh doanh hiệu quả và thông qua đó tạo dựng một hình ảnh về một doanh nghiệp có tiềm năng phát triển, các yếu tố này sẽ giúp xây dựng, duy trì và phát triển niềm tin vào tổ chức của các nhân viên quản lý cấp trung, thông qua đó sẽ góp phần đem lại sự hài lòng

trong công việc vì niềm tin vào tổ chức tác động trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc.

Ưu tiên 3: các doanh nghiệp nên tập trung nguồn lực quản lý để hoàn thiện các mối quan hệ nơi làm việc của nhân viên quản lý cấp trung bao gồm mối quan hệ với cấp trên và mối quan hệ với đồng cấp và cấp dưới vì mối quan hệ nơi làm việc tác động cả trực tiếp và gián tiếp đến sự hài lòng trong công việc, tác động trực tiếp đến niềm tin vào tổ chức. Điều này gợi ý cho việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp dựa trên các mối quan hệ nơi làm việc.

**5 KẾT LUẬN**

Kết quả phân tích thống kê cho thấy tất cả năm giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, nghĩa là các mối quan hệ phức tạp giữa động cơ làm việc, mối quan hệ nơi làm việc, niềm tin vào tổ chức và sự hài lòng trong công việc của nhân viên quản lý cấp trung trong các khu công nghiệp tại khu vực Đông Nam bộ đều có ý nghĩa thống kê. Điểm khác biệt so với các nghiên cứu đã dẫn là khám phá ra mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa mối quan hệ nơi làm việc và động cơ làm việc. Nghiên cứu được kỳ vọng đóng góp vào sự phát triển bền vững của Đông Nam Bộ.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

Adams, J.S., 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*. 67: 422-436.

Alderfer, C.P., 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(2): 142-75.

Akehurst, G., Comeche, J. M. and Galindo, M.A., 2009. Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*. 32(3): 277-289.

Auer Antoncic, J. and Antoncic, B., 2011. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management & Data Systems*. 111(4): 589-607.

- Bentler, P.M. and Bonett, D.G., 1980. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*. 88(3): 588-606.
- Cheung, M.F., Wu, W.P., Chan, A.K. and Wong MM., 2009. Supervisor–Subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*. 88: 77–89.
- Costigan, D.R., Itler, S.S. and Berman, J.J., 1998. A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3): 303–317.
- Dopson, S. and Stewart, R., 2001. What is happening to middle management?. *British Journal of Management*, 1(1): 3–16.
- Đỗ Vũ Phương Anh, 2016. Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam. Luận án tiến sĩ. Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội. Thành phố Hà Nội.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R., 1974. The Job Diagnosis Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Project. Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University, USA.
- Hartel, C. and Johnson, M., 2014. Engaging Middle Managers for Positive Organisational Change. *Australian Institute of Management*. 1-32.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B., 1959. *The Motivation to Work* (2nd ed.), New York: John Wiley.
- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Nhà xuất bản Thống kê. Thành phố Hồ Chí Minh, 349 trang.
- Hon, A.H.Y., Lu, L., 2010. The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*. 29(4): 669–676.
- Hope, O.L.E., 2010. The politics of middle management sensemaking and sensegiving. *Journal of Change Management*. 10(2) June: 195-215.
- Karatepe, M.O. and Kilic, H., 2007. Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family Interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*. 28(1): 238–252.
- Kumarasinghe, S., 2011. The Role and Perceptions of Middle Managers and Their Influence on Business Performance: The Case of Sri Lanka. *International Business Research*. 3(4): 1 – 14.
- Kuyvenhoven, R., and Buss, W. C., 2011. A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change. *Journal of Management and Marketing Research*. 8 (September): 1–15.
- Locke, E.A., and Latham, G.P., 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academic management*. 29(3): 388- 404.
- Loi, R., Lai, J.Y. and Lam, L.W., 2012. Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors’ and subordinates’ affective commitment. *The Leadership Quarterly*. 23(3): 466–475.
- Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4): 370-396.
- McClelland, D., 1988. *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- McCauley, D.P. and Kuhnert, K.W., 1992. A theoretical review and empirical investigation of employee trust. *Public Administration Quarterly*. 6(2): 265–285.
- Ngah, H.C., Musa, M.F., Rosli, Z.N., *et al.*, 2013. Leadership Styles of General Managers and Job Satisfaction Antecedent of Middle Managers in 5-Star Hotels in Kuala Lumpur, Malaysia. *Asian Social Science*. 9(15): 220 – 226.
- Nguyễn Đình Thọ, 2011. Nghiên cứu khoa học Marketing, ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. NXB Lao động – Xã hội. Thành phố Hồ Chí Minh, 487 trang.
- Nguyễn Đình Thọ, 2015. Nghiên cứu thị trường. Nhà xuất bản kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh. Thành phố Hồ Chí Minh, 259 trang.
- Smith, P.C., Smith, O.W. and Rollo, J., 1975. Factor Structure for Blacks and Whites of the Job Descriptive Index and Its Discrimination of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 74: 99-100.
- Spector, P.E., 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications. California, 104 pages.
- Tepeci, M., 2001. The effect of personal values, organizational culture, and personorganization fit on individual outcomes in the restaurant industry. Ph.D Dissertation. The Pennsylvania State University. Pennsylvania State.
- Vroom, V.H., 1964. *Work and motivation*, Oxford. England: Wiley.