

BỘ GIÁO DỤC – ĐÀO TẠO  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

NGUYỄN THỊ HỒNG MỸ

**NGHIÊN CỨU SỰ THOẢ MÃN  
CỦA NHÂN VIÊN KHÔI VĂN PHÒNG  
TẠI CỤC THUẾ QUẢNG NAM**

**Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh  
Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2012**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN**

Phản biện 1: TS Lê Văn Huy

Phản biện 2: GS.TS.Hồ Đức Hùng

Luận văn sẽ được bảo vệ trước hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 01 năm 2012.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong thời gian gần đây tình trạng cán bộ - công chức, nhất là những cán bộ trẻ - có năng lực, xin nghỉ việc có chiều hướng gia tăng. Điều đó làm cho ban lãnh đạo Cục Thuế Quảng Nam hết sức lo lắng. Tuy chưa có cơ sở chính thức nhưng ban lãnh đạo Cục cũng phần nào nhận thức được rằng có sự không thoả mãn trong công việc đối với nhóm người đã thôi việc. Do đó, vấn đề hết sức cấp bách hiện nay của Cục Thuế Quảng Nam là phải tìm hiểu mức độ thoả mãn của cán bộ - công chức đang làm việc tại Cục để biết được người lao động có được thoả mãn không, những yếu tố làm cho người lao động thoả mãn, cũng như những yếu tố làm cho họ bất mãn. Đó là lý do của việc chọn đề tài: **“Nghiên cứu sự thoả mãn của nhân viên khối văn phòng tại Cục Thuế Quảng Nam”**

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Xác định các nhân tố và xây dựng các thang đo lượng hóa các nhân tố cấu thành sự hài lòng của nhân viên và xây dựng mô hình hài lòng của nhân viên khối văn phòng tại Cục thuế Quảng Nam.

- Nghiên cứu, phân tích, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến sự hài lòng của nhân viên khối văn phòng tại Cục thuế Quảng Nam;

- Kiến nghị một số giải pháp liên quan đến việc nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên khối văn phòng tại Cục thuế Quảng Nam.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu là sự thoả mãn và các nhân tố ảnh hưởng đến sự thoả mãn của nhân viên khối văn phòng.

- Phạm vi nghiên cứu được giới hạn ở nhân viên khối văn phòng tại Cục thuế Quảng Nam.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Quy trình thực hiện nghiên cứu này được thực hiện thông qua hai bước chính: Nghiên cứu khám phá sử dụng phương pháp định tính và nghiên cứu chính thức sử dụng phương pháp định lượng.

Thông tin thu thập được sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0 và AMOS 16.0. Thang đo sau khi được đánh giá bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA, hệ số tin cậy Cronbach alpha sẽ được sử dụng để phân tích nhân tố khẳng định CFA và phân tích mô hình cấu trúc SEM để kiểm định mô hình nghiên cứu.

### 5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của nghiên cứu

- Kết quả nghiên cứu giúp cho các nhà quản lý của Cục Thuế Quảng Nam sẽ xây dựng cho tổ chức mình những chính sách phù hợp nhằm cải thiện sự thoả mãn của nhân viên khối văn phòng trong tổ chức của mình.

- Mô hình nghiên cứu này làm cơ sở cũng như là tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu liên quan hay các nghiên cứu khác.

### 6. Cấu trúc luận văn

Đề tài nghiên cứu có bố cục như sau:

- Chương 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ THỰC TIỄN VỀ SỰ THỎA MÃN CỦA NHÂN VIÊN

- Chương 2. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

- Chương 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

- Chương 4. BÌNH LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ HÀM Ý NHỮNG CHÍNH SÁCH

## **Chương 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ THỰC TIỄN VỀ SỰ THỎA MÃN CỦA NHÂN VIÊN**

### **1.1. Lý thuyết về sự thỏa mãn của nhân viên**

#### **1.1.1. Định nghĩa**

- Định nghĩa về mức độ thỏa mãn của nhân viên:

Wroom định nghĩa rằng thỏa mãn của nhân viên là trạng thái mà người lao động có định hướng hiệu quả rõ ràng đối với công việc trong tổ chức.

- Định nghĩa về mức độ thỏa mãn với các thành phần công việc:

Theo Smith, Kendal và Hulin, mức độ thỏa mãn với các thành phần hay khía cạnh của công việc là thái độ ảnh hưởng và ghi nhận của nhân viên về các khía cạnh khác nhau trong công việc của họ.

#### **1.1.2. Lý thuyết về sự thỏa mãn của nhân viên**

##### **1.1.2.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow**

Theo nhà lý thuyết Abraham Maslow nhu cầu của con người được phân thành năm nhóm đó là các nhu cầu về “Sinh lý”; “An toàn”; “Xã hội”; “Được tôn trọng” và “Tự hoàn thiện”.

##### **1.1.2.2. Thuyết nhu cầu ERG của R.Alderfer**

Thuyết nhu cầu ERG giải thích được tại sao các nhân viên tìm kiếm mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi điều kiện này là phù hợp với tiêu chuẩn của thị trường lao động.

##### **1.1.2.3. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David McClelland**

McClelland tìm ra ba nhu cầu quan trọng: Nhu cầu thành đạt; Nhu cầu liên kết; Nhu cầu quyền lực

##### **1.1.2.4. Thuyết thành tựu của McClelland**

Lý thuyết của McClelland tập trung vào ba loại nhu cầu của con người: nhu cầu về thành tựu, nhu cầu về quyền lực và nhu cầu về liên minh.

##### **1.1.2.5. Thuyết hai nhân tố của Herzberg**

Theo Frederick Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện yếu tố duy trì, các nhà quản trị nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của nhân viên.

##### **1.1.2.6. Thuyết công bằng của Stacey John Adams**

Theo thuyết này, tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ với nhân viên, động viên và gia tăng mức độ hài lòng của họ.

##### **1.1.2.7. Thuyết kỳ vọng Victor Vroom**

Ở lý thuyết này sự hài lòng bị ảnh hưởng bởi sự kỳ vọng và kết quả đầu ra và phần thưởng thật sự nhận được.

##### **1.1.2.8. Mô hình đặc điểm công việc của Richard Hackman và Greg Oldham**

Sự thỏa mãn của người lao động có liên quan đến việc trải qua ba trạng thái tâm lý khi làm việc đó là: Yếu tố cốt lõi của công việc; Trạng thái tâm lý chuẩn mực; Kết quả về cá nhân và công việc

##### **1.1.2.9. Các nguyên nhân dẫn đến sự thỏa mãn trong công việc**

Có năm nguyên nhân dẫn đến thỏa mãn công việc: Sự đáp ứng về các nhu cầu; Mức độ giữa những mong đợi của nhân viên và những gì họ có được từ cơ quan; Việc nhận thức của cá nhân về giá trị công việc; Sự công bằng; Nhân tố di truyền

## **1.2. Các nghiên cứu liên quan đến sự thỏa mãn của nhân viên**

Các nhà nghiên cứu Smith, Kendall và Hulin đã xây dựng các

chỉ số mô tả công việc (JDI) để đánh giá mức độ thỏa mãn của một nhân viên. Còn các nhà nghiên cứu Weiss và đồng nghiệp thì đưa ra các tiêu chí đo lường sự thỏa mãn thông qua bảng câu hỏi Minnesota,...

### **1.3. Giới thiệu về Cục Thuế Quảng Nam**

#### ***1.3.1. Lịch sử hình thành và phát triển***

Cùng với việc tái lập tỉnh Quảng Nam, ngày 14/12/1996 Bộ trưởng Bộ Tài chính đã ký quyết định 1136/TC/QĐ-TCCB v/v “Thành lập Cục thuế Nhà nước tỉnh Quảng Nam”.

Đến năm 2011 toàn ngành có 741 cán bộ - công chức, trong đó: Đại học và trên đại học chiếm 48,4%; Cao đẳng chiếm 1,9%; Trung học 41,1%. Số cán bộ, công chức có trình độ cử nhân, cao cấp chính trị là 37 người; trung cấp lý luận chính trị 50 người.

#### ***1.3.2. Thực trạng của Cục Thuế Quảng Nam và vấn đề cần giải quyết***

Một đặc điểm tích cực đối với Cục Thuế Quảng Nam là đa số người lao động hiện đang làm việc tại Cục Thuế đã gắn bó lâu năm trong ngành.

Hiện Cục Thuế đang thực hiện trả lương theo qui định tại Nghị định số 204/2004/NĐ – CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ. Cơ chế trả lương hiện có rất nhiều bất cập, thu nhập thấp nên không thu hút được lao động giỏi. Nhiều cán bộ - công chức liên tiếp rời bỏ để đến làm việc ở các đơn vị khác có thu nhập cao hơn. Một số cán bộ - công chức hiện đang làm việc chỉ mang tính đối phó và có nhiều người bầy tỏ ý định chuyển ngành.

## **CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU**

### **2.1. Quy trình nghiên cứu**

Nghiên cứu sẽ tiến hành qua hai giai đoạn là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức

### **2.2. Phương pháp nghiên cứu**

#### ***2.2.1. Nghiên cứu định tính***

Nghiên cứu định tính là phương pháp nghiên cứu sử dụng trong thiết kế nghiên cứu khám phá. Nghiên cứu định tính tập trung vào việc thu thập những yếu tố quan trọng của các dữ liệu sơ cấp từ các mẫu tương đối nhỏ của các chủ thể bằng cách hỏi những câu hỏi hoặc quan sát hành vi [Hair & ctg (2003)]. Trong đề tài này, mục đích của nghiên cứu định tính là tìm ra những nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của nhân viên, đồng thời xây dựng bộ thang đo phù hợp với đề tài nghiên cứu và thực tiễn tại các Cục thuế Quảng Nam.

#### ***2.2.2. Nghiên cứu định lượng***

Đây là giai đoạn nghiên cứu chính thức được thực hiện thông qua kỹ thuật phỏng vấn một số cán bộ công chức hiện đang làm việc tại Cục Thuế Quảng Nam thông qua bảng câu hỏi chi tiết. Tổng thể nghiên cứu này có kích thước N= 200. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS kết hợp AMOS phiên bản 16.0.

#### ***2.2.3. Thang đo***

Sau khi nghiên cứu cơ sở lý thuyết và xây dựng thang đo nháp, sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm việc hiệu chỉnh thang đo được thực hiện bằng cách tiến hành điều tra thử 50 nhân viên khối văn phòng tại Cục thuế Quảng Nam, rồi tiến hành xây dựng thang đo cho phù hợp.

### 2.2.3.1. Thang đo lường thành phần Thu nhập

Thang đo thành phần thu nhập được ký hiệu là TN và có bốn biến quan sát từ TN1 đến TN4.

THU NHẬP
TN1: Mức lương của tôi hiện nay là phù hợp với năng lực và đóng góp của tôi vào cơ quan.
TN2: Tôi nhận được các khoản thưởng thoả đáng từ hiệu quả làm việc của mình
TN3: Các khoản trợ cấp của cơ quan ở mức hợp lý.
TN4: Lương, thưởng và trợ cấp tại cơ quan hiện được phân phối khá công bằng.

### 2.2.3.2. Thang đo lường thành phần Đào tạo thăng tiến

Thang đo thành phần này sau khi nghiên cứu khám phá được ký hiệu là DT gồm năm biến quan sát từ DT1 đến DT4.

ĐÀO TẠO THĂNG TIẾN
DT1: Tôi được cơ quan đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc của mình
DT2: Cơ quan luôn tạo điều kiện cho tôi được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc.
DT3: Các chương trình đào tạo hiện nay ở cơ quan là tương đối tốt
DT4: Cơ quan luôn tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực

### 2.2.3.3. Thang đo lường thành phần Cấp trên

Thang đo thành phần Cấp trên sau khi nghiên cứu khám phá được ký hiệu là CT gồm bảy biến quan sát từ CT1 đến CT7:

### CẤP TRÊN

CT1: Tôi không gặp khó khăn trong việc giao tiếp và trao đổi với cấp trên
CT2: Cấp trên luôn động viên hỗ trợ tôi khi cần thiết
CT3: Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của tôi với cơ quan
CT4: Cấp trên sẵn sàng bảo vệ tôi trước những người khác khi cần thiết
CT5: Cấp trên của tôi là người có năng lực
CT6: Tôi được quyết định cách thức thực hiện công việc và nhiệm vụ chính của mình
CT7: Cấp trên của tôi đối xử công bằng với nhân viên cấp dưới

### 2.2.3.4. Thang đo lường thành phần Đồng nghiệp

Thang đo lường thành phần Đồng nghiệp được ký hiệu DN được xác định qua bốn biến quan sát từ DN1 đến DN4:

ĐỒNG NGHIỆP
DN1: Đồng nghiệp của tôi luôn hỗ trợ, cho tôi lời khuyên khi cần thiết
DN2: Đồng nghiệp của tôi là người thân thiện, dễ gần và hoà đồng
DN3: Đồng nghiệp của tôi luôn tận tâm, tận tụy để hoàn thành tốt công việc.
DN4: Đồng nghiệp của tôi là người đáng tin cậy

### 2.2.3.5. Thang đo lường thành phần Đặc điểm công việc

Thang đo thành phần Đặc điểm công việc được ký hiệu là CV gồm sáu biến quan sát từ CV1 đến CV6 như sau:

### ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC

- CV1: Tôi được sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau trong công việc  
 CV2: Tôi luôn hiểu rõ về công việc tôi đang làm  
 CV3: Công việc của tôi có tầm quan trọng nhất định đối với hoạt động của cơ quan  
 CV4: Tôi được quyền quyết định một số vấn đề công việc nằm trong năng lực của mình  
 CV5: Tôi nhận được phản hồi và góp ý của cấp trên về hiệu quả công việc của mình  
 CV6: Tôi được làm công việc phù hợp với năng lực và thể mạnh của mình

#### 2.2.3.6. Thang đo lường thành phần Điều kiện làm việc

Thang đo thành phần Điều kiện làm việc được ký hiệu là LV gồm năm biến quan sát từ LV1 đến LV5:

### ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

- LV1: Thời gian bắt đầu và kết thúc làm việc hiện tại ở cơ quan là phù hợp  
 LV2: Tôi không phải làm thêm giờ quá nhiều  
 LV3: Tôi được cung cấp đầy đủ các phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ cho công việc  
 LV4: Nơi làm việc hiện tại đảm bảo được tính an toàn và thoải mái  
 LV5: Tôi không phải tốn nhiều thời gian đi lại từ nhà đến nơi làm việc và ngược lại

#### 2.2.3.7. Thang đo lường thành phần Phúc lợi

Thang đo thành phần Điều kiện làm việc được ký hiệu là PL gồm sáu biến quan sát từ PL1 đến PL6 như sau:

### PHÚC LỢI

- PL1: Cơ quan luôn tuân thủ đầy đủ các chính sách về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế  
 PL2: Cơ quan luôn tạo điều kiện cho tôi được nghỉ phép, nghỉ bệnh khi có nhu cầu  
 PL3: Hàng năm cơ quan đều có tổ chức cho nhân viên đi du lịch, nghỉ dưỡng  
 PL4: Cơ quan có bộ phận Công đoàn bảo vệ quyền lợi chính đáng của nhân viên  
 PL5: Tôi không lo bị mất việc tại cơ quan  
 PL6: Các phúc lợi khác của cơ quan (ví dụ: hỗ trợ cho vay tiền mua nhà,...) là tốt

#### 2.2.4. Mô hình lý thuyết và các giả thiết nghiên cứu

Dựa trên cơ sở các học thuyết và các nhân tố liên quan, đề tài nghiên cứu tiến hành xây dựng mô hình hồi quy tuyến tính ban đầu với biến phụ thuộc là sự thỏa mãn của nhân viên; biến độc lập bao gồm: Thu nhập; đào tạo và thăng tiến; cấp trên; đồng nghiệp; đặc điểm công việc; điều kiện làm việc; phúc lợi công ty.

#### 2.3. Kỹ thuật phân tích dữ liệu thống kê

Để thực hiện công việc thống kê và phân tích các dữ liệu thu thập được, phần mềm SPSS 16.0 kết hợp AMOS 16.0 đã được sử dụng để kiểm định độ tin cậy của thang đo lần thực hiện các thống kê suy diễn.

#### 2.4. Nghiên cứu chính thức

##### 2.4.1. Mẫu điều tra

Đề tài sử dụng phương pháp chọn mẫu phi ngẫu nhiên với cỡ mẫu là trên 30 %, với cỡ mẫu N bằng 250.

Quá trình thu thập thông tin dự kiến được tiến hành trong khoảng thời gian từ đầu quý 3/2011 được tác giả gửi trực tiếp từ địa chỉ htDT://www.sirvina.com/WebSurvey đến các nhân viên theo danh sách email đã được phòng Tổ chức – Cán bộ cung cấp.

#### **2.4.2. Kết cấu bảng câu hỏi khảo sát**

Phần I của bảng câu hỏi là một số thông tin cá nhân của nhân viên được phỏng vấn và các thông tin để phân loại đối tượng phỏng vấn.

Phần II của bảng câu hỏi được thiết kế để thu thập sự đánh giá của nhân viên đối với các nhân tố tác động đến sự hài lòng.

### **CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

#### **3.1. Dữ liệu thu thập**

Theo yêu cầu của nghiên cứu, chỉ khảo sát những nhân viên văn phòng tại Cục Thuế Quảng Nam, vì vậy người nghiên cứu chỉ gửi email theo danh sách nhân viên đã được phòng Tổ chức – cán bộ cung cấp (250 địa chỉ). Qua sàng lọc các trả lời, chỉ còn lại 205 trả lời hợp lệ được đưa vào xử lý và phân tích chính thức đạt 82%.

#### **3.2. Kết quả thống kê mô tả**

##### **3.2.1. Về giới tính**

Tổng cộng có 79 đối tượng là nam tương ứng với 38.5% và 126 đối tượng là nữ tương ứng với 61.5%.

##### **3.2.2. Về độ tuổi**

Trong tổng số nhân viên được phỏng vấn nhóm tuổi từ 26 – 30 tuổi chiếm nhiều nhất với 114 người (55.6%), kế đến là nhóm tuổi trên 31 – 35 với 50 người (24.4%), nhóm dưới 25 tuổi 27 người (13.2%), cuối cùng là nhóm trên 35 tuổi là 14 người (6.8%).

##### **3.2.3. Về trình độ học vấn**

Trình độ học vấn của mẫu chủ yếu tập trung vào người có trình độ từ đại học trở lên với 158 người (77.1%). Trình độ sau đại học có 26 người (12.7%), cao đẳng có 15 người (7.3%) và từ Trung cấp trở xuống là 6 người (2.9%).

##### **3.2.4. Về vị trí công việc**

Nhân viên tác nghiệp có tỷ lệ cao nhất 60.0% tương ứng 123 người, trong khi đó các vị trí lãnh đạo thấp chỉ 16.1% (33 người)

### 3.2.5. Về số năm làm việc

Đối tượng được khảo sát có thời gian làm việc từ 1 – 3 năm là 81 người chiếm 39.5%, trong khi đó số đáp viên thuộc nhóm có thời gian làm việc trên 3 năm là 64 người chiếm 31,2%, đáp viên thuộc nhóm có số năm làm việc dưới 1 năm là 60 (chiếm 29.3%).

## 3.3. Đánh giá sơ bộ thang đo

### 3.3.1. Đánh giá độ tin cậy thang đo

Thông qua công cụ phân tích hệ số Cronbach's Alpha, ta sẽ giữ lại các biến của các nhân tố sự thỏa mãn đối với thu nhập, đào tạo thăng tiến, cấp trên, đồng nghiệp và đặc điểm công việc. Đối với nhân tố sự thỏa mãn đối với điều kiện làm việc, do các biến trong thang đo có độ tin cậy thấp, nếu loại bớt biến nào thì cũng không cải thiện thang đo này nên tất cả các biến của nhân tố này sẽ bị loại ở phần phân tích nhân tố tiếp theo. Riêng đối với nhân tố phúc lợi, biến “không sợ mất việc” sẽ bị loại ra khỏi nhân tố này vì việc loại bỏ nó đã cải thiện được hệ số Cronbach's Alpha.

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

Trong đề tài nghiên cứu này, phân tích nhân tố sẽ giúp ta xem xét khả năng rút gọn số lượng 30 biến quan sát xuống còn một số ít các nhân tố (biến) dùng để đo lường sự thỏa mãn. Nó cũng giúp ta kiểm định lại lần nữa các chỉ số đánh giá (biến) trong từng nhân tố có thực sự đáng tin cậy và có độ kết dính như chúng đã thể hiện ở phần xác định hệ số Cronbach's Alpha hay không? Tương tự nó cũng giúp ta kiểm tra xem bảy nhân tố mà chúng ta đã xây dựng ban đầu có thực sự đo lường cùng khái niệm “sự thỏa mãn của nhân viên” và có độ kết dính cao hay không.

### 3.3.2.1. Các khía cạnh của từng nhân tố của sự thỏa mãn của nhân viên

Kết quả cuối cùng sau khi loại các biến không phù hợp ở phần phân tích nhân tố, ta vẫn còn lại 30 biến trong thang đo và được chia làm bảy nhân tố với tên gọi tương ứng: Cấp trên, đồng nghiệp, đặc điểm công việc, đào tạo thăng tiến, thu nhập, phúc lợi cơ bản và phúc lợi cộng thêm.

### 3.3.2.2. Điều chỉnh mô hình nghiên cứu

Sau khi đã xem xét các nghiên cứu trước đây, tác giả đã đề nghị đưa thêm các giả thiết mới vào mô hình để kiểm định.

## 3.4. Kiểm định thang đo bằng phân tích CFA

Mô hình tổ hợp thang đo sự hài lòng của nhân viên là thang đo đa hướng, kết quả của EFA và kiểm định thông qua hệ số tin cậy tổng hợp Cronbach's alpha, nhân tố Hài lòng\thỏa mãn được đo lường bởi 6 thành phần với 20 biến quan sát.

Mô hình này có thể nói là phù hợp với dữ liệu thị trường vì có Chi-square=2.244 (<3); GFI=0.894; TLI=0.912; CFI=0.929(>0.9); RMSEA=0.079(<0.08).

Các khái niệm cấp trên, đặc điểm công việc, đào tạo thăng tiến, thu nhập, phúc lợi cộng thêm đều ảnh hưởng thuận chiều đến hài lòng và có ý nghĩa thống kê.

Trường hợp của nghiên cứu thì thu nhập là yếu tố tác động mạnh nhất (trọng số hồi quy đã chuẩn hóa bằng 0.447); thứ hai là đào tạo thăng tiến (trọng số hồi quy đã chuẩn hóa là 0.274), thứ 3 là đặc điểm công việc (trọng số hồi quy đã chuẩn hóa là 0.251), tiếp theo là



phúc lợi cơ bản (trọng số hồi quy đã chuẩn hóa 0.246) và cuối cùng là cấp trên (trọng số hồi quy đã chuẩn hóa là 0.233).

Kết quả CFA cho thấy **05 thành phần cấp trên, đặc điểm công việc, đào tạo thăng tiến, thu nhập, phúc lợi cơ bản** đạt được *tính đơn nguyên*.

Hệ số tương quan giữa các khái niệm (thành phần) và sai lệch chuẩn kèm theo cho thấy các giá trị của chúng đều nhỏ hơn 1 (có ý nghĩa thống kê). Vì vậy các khái niệm này đạt *giá trị phân biệt*.

Mặt khác, các hệ số tải (factor loading) giữa các biến quan sát để đo lường các khái niệm đều đạt tiêu chuẩn  $>.50$ , thấp nhất là  $.62$  và có ý nghĩa về mặt thống kê ( $CR > 2$ ,  $p = .000$ ). Vì vậy, ta có thể kết luận các biến quan sát dùng để đo lường các thành phần của tổ hợp thang sự thỏa mãn của nhân viên đạt được giá trị hội tụ.

### 3.5. Kiểm định mô hình lý thuyết

#### 3.5.1. Kiểm định độ phù hợp của mô hình và giá trị phân biệt

Mô hình lý thuyết cũng chính là mô hình tối hạn có Chi-square là 188.523 và tổng cộng 84 bậc tự do.

Sau khi thực hiện điều chỉnh thêm các cặp sai số đo lường là  $e_{12} - e_{13}$ ;  $e_{13} - e_{15}$ ;  $e_{12} - e_{16}$ , kết quả CFA cho thấy các chỉ số đánh giá độ phù hợp của mô hình lý thuyết được cải thiện đáng kể (Chi-square/df=2.037; GFI= .908; TLI=.927; CFI=.943; RMSEA=.072). Vì vậy, mô hình này phù hợp với dữ liệu khảo sát thị trường.

#### 3.5.2. Kiểm tra ước lượng mô hình lý thuyết bằng phương pháp Bootstrap

Trong nghiên cứu này sử dụng phương pháp bootstrap với số lượng mẫu lặp lại là  $N = 500$  lần. Chúng ta nhận thấy độ chệch bias

trong nghiên cứu tuy xuất hiện nhưng không nhiều và lớn, sai lệch chuẩn của độ chệch đều nhỏ hơn độ chệch và ổn định. Điều này cho phép kết luận là các ước lượng trong mô hình có thể tin cậy và tiếp tục được sử dụng để kiểm định các giả thuyết đã đề ra.

#### 3.5.3. Kiểm định giả thuyết

Kết quả kiểm định các giả thiết về mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm như sau:

H1a: Giả thiết về mối quan hệ giữa cấp trên và sự hài lòng của nhân viên. Giá trị ước lượng của mối quan hệ này là  $.212$  ( $se = .101$ ,  $p = .000$ ). Như vậy giả thiết này được chấp nhận.

H1b: Giả thiết về mối quan hệ giữa đặc điểm công việc và sự hài lòng của nhân viên. Giá trị ước lượng của mối quan hệ này là  $.495$  ( $se = .099$ ,  $p = .000$ ). Giả thiết này được chấp nhận.

H1c: Giả thiết về mối quan hệ giữa đào tạo thăng tiến và sự hài lòng của nhân viên. Giá trị ước lượng của mối quan hệ này là  $.204$  ( $se = .119$ ,  $p = .000$ ). Giả thiết này được chấp nhận.

H1d: Giả thiết về mối quan hệ giữa thu nhập và sự hài lòng của nhân viên. Giá trị ước lượng của mối quan hệ này là  $.495$  ( $se = .099$ ,  $p = .000$ ). Như vậy giả thiết này được chấp nhận.

H1e: Giả thiết về mối quan hệ giữa phúc lợi cơ bản và sự hài lòng của nhân viên. Giá trị ước lượng của mối quan hệ này là  $.253$  ( $se = .099$ ,  $p = .000$ ). Như vậy giả thiết này được chấp nhận.

### 3.6. Kiểm định sự thỏa mãn của các tổng thể con

#### 3.6.1. Sự thỏa mãn theo giới tính

Kiểm định Levene Test đã được tiến hành kết quả Sig. bằng  $0.283$  cho thấy phương sai của trung bình sự thỏa mãn của nhân viên

có phân phối chuẩn nên Sig. của T-test được tính là 0.171. Điều này cho thấy độ tin cậy 95%, thì ta kết luận là không có sự khác biệt về sự thỏa mãn giữa nam và nữ nhân viên văn phòng tại Cục Thuế Quảng Nam.

Kết quả kiểm định phi tham số Mann-Whitney có Sig. bằng 0.295 cũng cho ra kết luận như Independent Samples T-Test, tức là giữa nhân viên nam và nữ không có sự khác nhau về mức thỏa mãn.

### **3.6.2. Sự thỏa mãn theo độ tuổi**

Với Sig. là 0.149 và độ tin cậy 95%, ta không đủ cơ sở để bác bỏ giả thiết không có sự khác nhau về sự thỏa mãn của nhân viên thuộc các nhóm tuổi khác nhau

Kết quả kiểm định bằng phương pháp phi tham số Kruskal-Wallis cũng cho ra kết quả tương tự với chi bình phương bằng 4.867 Và Sig. bằng 0.182. Như vậy, hai phương pháp kiểm định cũng cho ra kết luận rằng không đủ cơ sở để cho rằng sự thỏa mãn giữa các nhân viên văn phòng thuộc bốn nhóm tuổi khác nhau (dưới 25; 26 – 30; 31 – 35; trên 35 tuổi) là khác nhau.

### **3.6.3. Sự thỏa mãn theo thời gian làm việc**

Sig. của Levene Test là 0.372 cho thấy phương sai của các nhóm là bằng nhau. Kết quả Sig. của ANOVA bằng 0.031 cho thấy với độ tin cậy 95% thì có sự khác biệt về sự thỏa mãn giữa các nhóm nhân viên có thời gian làm việc khác nhau.

Kiểm định Dunnett Test sẽ giúp ta thực hiện việc này. Kết quả cho thấy với độ tin cậy 95% thì đúng là có sự khác biệt về sự thỏa mãn giữa nhân viên có thời gian công tác trên 3 năm so với nhân viên có thời gian làm việc từ 1 – 3 năm.

Kiểm định bằng phương pháp Kruskal-Wallis cũng cho kết quả tương tự. Với độ tin cậy 95% và Sig. của Kruskal-Wallis Test bằng 0.033, ta có thể kết luận có sự khác biệt về sự thỏa mãn giữa những người có thời gian công tác khác nhau.

### **3.6.4. Sự thỏa mãn theo trình độ, chức danh công việc**

Kiểm định sự thỏa mãn đối với các nhóm nhân viên có trình độ học vấn khác nhau với độ tin cậy 95% cho thấy không có cơ sở để khẳng định có sự khác nhau về sự thỏa mãn giữa các nhóm này mặc dù nhìn vào giá trị trung bình từ mẫu ta có thể đoán rằng dường như nhân viên có trình độ từ trung học trở xuống có sự thỏa mãn cao hơn nhân viên thuộc các nhóm trình độ khác nhau.

## **CHƯƠNG 4 – BÌNH LUẬN KẾT QUẢ VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH**

### **4.1. Tóm tắt nội dung nghiên cứu**

Nghiên cứu đã đưa ra được một số định nghĩa và tham khảo nhiều mô hình sự hài lòng của nhiều nhà nghiên cứu uy tín trên thế giới về sự thỏa mãn của người lao động, được trình bày ở chương 1.

Thiết kế nghiên cứu đã xây dựng được bảy yếu tố: thu nhập, đào tạo thăng tiến, cấp trên, đồng nghiệp, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc và phúc lợi công ty. Từ bảy yếu tố trên, các giả thiết của mô hình đã được đưa ra (được trình bày ở chương 2) bao gồm hai bước: Nghiên cứu khám phá và nghiên cứu chính thức được sử dụng để phân tích, đánh giá thang đo lường các nhân tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên (Được trình bày ở chương 3).

### **4.2. Tóm tắt kết quả nghiên cứu chính và đóng góp của nghiên cứu**

Theo kết quả nghiên cứu ở chương 3, mô hình đánh giá sự thỏa mãn của nhân viên khối văn phòng tại Cục Thuế Quảng Nam được xây dựng như hình 4.1

Hình 4.1 cho thấy sự thỏa mãn của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi nhân tố: Thu nhập với trọng số đã chuẩn hóa là 0.447. Tiếp theo là sự thỏa mãn với nhân tố Đào tạo thăng tiến với trọng số đã chuẩn hóa là 0.274. Sự thỏa mãn với nhân tố Đặc điểm công việc xếp thứ 3 với trọng số đã chuẩn hóa là 0.251. Tiếp đến là sự thỏa mãn với nhân tố Phúc lợi cơ bản với trọng số đã chuẩn hóa là 0.246. Cuối cùng là sự thỏa mãn đối với cấp trên với trọng số đã chuẩn hóa thấp nhất là 0.233.

#### **4.2.1. Về hệ thống thang đo**

Kết quả của các mô hình đo lường cho thấy sau khi đã được bổ sung và điều chỉnh dựa trên nghiên cứu định tính và một số kết quả

nghiên cứu trước đó của các tác giả trong và ngoài nước, hầu hết các thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị cho phép.

#### **4.2.2. Về mô hình lý thuyết**

Qua quá trình khảo sát và xử lý số liệu, kết quả phần nào cho thấy khi sự thỏa mãn được xét dưới từng nhân tố riêng biệt thì nhân viên văn phòng thỏa mãn cao nhất với điều kiện làm việc. Tiếp đến là thỏa mãn đối với đồng nghiệp, đặc điểm công việc, cấp trên, phúc lợi công ty và thu nhập. Nhân tố có sự thỏa mãn thấp nhất là đào tạo thăng tiến. Khi xét sự thỏa mãn theo từng khía cạnh cụ thể thì hai khía cạnh về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và nghỉ bệnh, nghỉ phép có mức thỏa mãn cao nhất trong khi khía cạnh các phúc lợi khác có mức thỏa mãn thấp nhất.

#### **4.2.3. Mục tiêu chính của đề tài**

Từ kết quả nghiên cứu ta thấy sự thỏa mãn công việc của nhân viên văn phòng tại Cục Thuế Quảng Nam là chưa cao, chỉ đạt 3.33, độ lệch chuẩn 0.73 với thang đo Likert năm mức độ.

Kết quả phân tích Independent T-Test và One-Way ANOVA cũng cho thấy với độ tin cậy 95% không có sự khác nhau về sự thỏa mãn giữa nhân viên nam và nữ, giữa những nhân viên thuộc các độ tuổi khác nhau, giữa những nhân viên có trình độ học vấn khác nhau, giữa những nhân viên có vị trí công việc khác nhau. Tuy nhiên, nhân viên có thời gian công tác từ 3 năm trở lên có sự thỏa mãn thấp hơn những nhân viên có thời gian làm việc ngắn hơn. Đây là điều người sử dụng lao động cần lưu ý.

### **4.3. Kiến nghị đối với người sử dụng lao động**

#### **4.3.1. Thu nhập**

Thứ tự ưu tiên mà cơ quan cần làm trong nhân tố này là tạo sự công bằng hơn trong việc phân phối thu nhập, xây dựng chính sách lương thưởng, trợ cấp hợp lý và cố gắng tăng thu nhập cho nhân viên.

#### **4.3.2. Đào tạo thăng tiến**

Vấn đề cơ quan tạo điều kiện cho nhân viên học tập nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc, và tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực cũng như đang ở mức thỏa mãn thấp hơn so với sự thỏa mãn nói chung.

#### **4.3.3. Cấp trên**

Cấp trên cần quan tâm đến nhân viên của mình nhiều hơn, cũng như phải bảo vệ họ trước những người khác khi cần thiết, cùng với việc ghi nhận đóng góp của họ và đối xử công bằng với họ.

#### **4.3.4. Đặc điểm công việc**

Để cải thiện sự thỏa mãn của nhân viên văn phòng tại Cục Thuế Quảng Nam đối với nhân tố này, cơ quan cần giao cho nhân viên mình làm những công việc phù hợp với năng lực và thể mạnh của họ, phải giúp họ hiểu rõ về công việc họ đang làm, phải làm cho họ thấy được tầm quan trọng của công việc họ đang thực hiện cũng như cho phép họ được quyền quyết định một số công việc nằm trong năng lực của họ.

#### **4.3.5. Phúc lợi**

Bên cạnh việc tiếp tục duy trì phúc lợi cơ bản người sử dụng cần lưu ý cải thiện phúc lợi cộng thêm cho nhân viên, nhân tố có sự thỏa mãn thấp nhất trong sáu nhân tố có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn, chỉ đạt 2.96.

#### **4.3.6. Điều kiện làm việc**

Cơ quan cần tiếp tục cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên cũng như tìm hiểu và xác định các khía cạnh (chỉ số đánh giá) nào

thuộc nhân tố điều kiện làm việc này.

#### **4.3.7. Giải pháp tăng sự hài lòng của nhân viên cụ thể**

**4.4. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo**

##### **4.4.1 Hạn chế của nghiên cứu**

**Một là:** Nghiên cứu về sự thỏa mãn của nhân viên văn phòng tại Cục Thuế Quảng Nam với số lượng mẫu là 205 so với gần 800 nhân viên toàn Cục. **Hai là:** Đối tượng khảo sát đã bị giới hạn bởi khả năng sử dụng vi tính cũng như internet. **Ba là:** Nghiên cứu này chỉ thực hiện đối với Cục Thuế Quảng Nam cho nên chỉ có giá trị thực tiễn đối với cơ quan. **Bốn là:** Nghiên cứu này thực hiện tại một thời điểm có sự biến động mạnh về giá cả và chi phí sinh hoạt đã ảnh hưởng đến thái độ của người được khảo sát nên cho thể làm cho kết quả nghiên cứu bị thiên diện. **Năm là:** Đây là nghiên cứu đầu tiên của Cục thuế về lĩnh vực này nên có thể người được khảo sát còn bỡ ngỡ với phương pháp cũng như ý nghĩa của các phương án trả lời. **Sáu là:** Nghiên cứu chưa đưa được yếu tố xã hội có ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn của nhân viên.

##### **4.4.2. Đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo**

Nghiên cứu này được giới hạn bởi đối tượng là nhân viên văn phòng Cục thuế và phạm vi địa lý là tỉnh Quảng Nam nhưng chúng ta vẫn có thể sử dụng kết quả của nghiên cứu này cho nghiên cứu mở rộng trong ngành thuế, cũng như sự thỏa mãn ở từng lĩnh vực, ngành nghề, loại hình cơ quan khác nhau, với số lượng phải đủ lớn để đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu.

## KẾT LUẬN

Con người là nguồn sức sống của mỗi doanh nghiệp nói chung và Cục thuế Quảng Nam nói riêng. Nó trở thành nguồn lực vô giá khi cơ quan sử dụng, khai thác một cách sáng tạo, hiệu quả. Sự phù hợp giữa sự cung cấp của cơ quan và sự mong đợi của nhân viên tạo nên sự thỏa mãn công việc trong nhân viên. Điều này giúp cơ quan phát triển một cách bền vững trong thời hội nhập ngày nay. Việc đánh giá sự hài lòng của nhân viên thường xuyên sẽ giúp cơ quan làm tốt việc tìm hiểu nhu cầu nhân viên, thực hiện các chính sách lao động hợp lý.

Hiệu quả của việc đánh giá tùy thuộc vào sự quan tâm đúng đắn của cơ quan. Tuy thực tế và lý thuyết có một khoảng cách nhất định nào đó nhưng khi thực hiện khảo sát sự hài lòng của nhân viên, cơ quan cần có sự nghiên cứu khoa học, sáng tạo về vấn đề sự hài lòng của nhân viên và bản chất của nó.

Trên cơ sở áp dụng các thang đo cấu thành của nhân tố sự hài lòng của nhân viên. Luận văn đã xác định các nhân tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên, lượng hóa sự tác động của từng nhân tố đối với sự hài lòng của nhân viên, hình thành được mô hình nghiên cứu đầu tiên về sự hài lòng của nhân viên khối văn phòng. Thông qua việc đánh giá thang đo lường các nhân tố tác động đến mức độ hài lòng của nhân viên, phân tích nhân tố khám phá (EFA), hệ số tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và kiểm định sự phù hợp của mô hình lý thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, ước lượng Bootstrap và phân tích ANOVA cho thấy các yếu tố cấu thành và thứ tự sự hài lòng của nhân viên khối văn phòng tại Cục

thuế Quảng Nam gồm: Cấp trên, Đặc điểm công việc, Đào tạo thăng tiến, Thu nhập, Phúc lợi cơ bản.

Kết quả nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên khối văn phòng cơ bản phù hợp với kết quả khảo sát nhân viên trước khi tiến hành phân tích dữ liệu. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, Luận văn đề xuất một số kiến nghị nhằm nâng cao sự hài lòng của nhân viên khối văn phòng tại Cục thuế Quảng Nam.

Về cơ bản, các mục tiêu nghiên cứu đặt ra cho đề tài đã đạt được ở một mức độ nhất định. Tuy nhiên, quá trình thực hiện vẫn bộc lộ nhiều hạn chế, làm cho những những kết luận của mô hình được đề xuất trong đề tài chưa thực sự thuyết phục. Cần tiếp tục hoàn thiện và sửa chữa những thiếu sót, nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng và ý nghĩa thực tiễn của đề tài.