

# 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

Võ Văn Dứt<sup>1,\*</sup>, Dư Quốc Chí<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Trường Đại học Cần Thơ, Khu II, Đường 3/2, phường Xuân Khánh, quận Ninh Kiều, Thành phố Cần Thơ, Việt Nam*  
<sup>2</sup>*Trường Đại học Nam Cần Thơ, 168, Nguyễn Văn Cừ nối dài, phường An Bình, quận Ninh Kiều, Thành phố Cần Thơ, Việt Nam*

---

## Tóm tắt

Bài viết phân tích ảnh hưởng của mức độ thỏa mãn công việc đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) - Chi nhánh Cần Thơ. Tác giả sử dụng mô hình thỏa mãn công việc và gắn kết tổ chức để phát triển các giả thuyết nghiên cứu liên quan. Dữ liệu được thu thập từ 209 nhân viên chính thức của VNPT Cần Thơ. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy, sự thỏa mãn công việc có mối quan hệ tích cực với gắn kết tình cảm và gắn kết duy trì. Đồng thời, 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.

Nhận ngày 24 tháng 1 năm 2015, Chính sửa ngày 7 tháng 9 năm 2016, Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 9 năm 2016

*Từ khóa:* Thỏa mãn công việc, gắn kết tổ chức, VNPT Cần Thơ.

---

## 1. Giới thiệu

Yếu kém trong công tác quản lý nguồn nhân lực là một trong những rào cản đối với sự phát triển của nền kinh tế nói chung và các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng. Bên cạnh việc bị đối thủ cạnh tranh lôi kéo nhân sự, chính sách thu hút và giữ chân nhân tài của nhiều tổ chức chưa được chú trọng cũng là một trong những nguyên nhân khiến nhân viên rời bỏ công ty của mình. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, thỏa mãn trong công việc cũng như sự gắn kết của nhân viên với tổ chức giữ vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Khi nhân viên thỏa mãn với công việc thì họ sẽ có động lực làm việc và gắn bó hơn với tổ chức. Đó cũng là một trong những thách

thức đặt ra đối với các nhà quản lý nguồn nhân lực. Để giải quyết vấn đề này, nhiều nghiên cứu trên thế giới cũng như ở Việt Nam đã tìm ra mối quan hệ giữa thỏa mãn công việc và sự gắn kết tổ chức trong các lĩnh vực như y tế [1], công nghệ thông tin [2], giáo dục [3, 4].

Là một ngành dịch vụ đặc biệt, viễn thông đóng vai trò quan trọng trong công cuộc phát triển kinh tế, xã hội của địa phương và đất nước. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, VNPT Cần Thơ đang phải đối mặt với hoàng loạt sự “ra đi” của nhân viên. Nguyên nhân chính là do sự bất mãn trong công việc dẫn đến việc rời bỏ tổ chức để tìm công việc khác hấp dẫn hơn, ngay cả đối với những người đang nắm giữ các vị trí chủ chốt. Để đạt được hiệu quả kinh doanh cao nhất, VNPT Cần Thơ cần xem nguồn nhân lực như là lợi thế cạnh tranh tốt nhất, bởi lẽ nhân viên chính là tài sản quý báu giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh

---

\* Tác giả liên hệ chính. ĐT: 84-4-3872277  
Email: vvdut@ctu.edu.vn

tranh và hiệu quả hoạt động kinh doanh. Do đó, nghiên cứu mối quan hệ giữa mức độ thỏa mãn công việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức mang ý nghĩa hết sức quan trọng về mặt học thuật và thực tiễn.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo Smith, Lorne và Charles (1969), mức độ thỏa mãn với các thành phần hay khía cạnh của công việc là thái độ ảnh hưởng và sự ghi nhận của nhân viên về các khía cạnh khác nhau trong công việc [5]. Ngoài ra, Kreitner và Kinicki (2007) định nghĩa sự thỏa mãn công việc như là sự phản ứng về mặt tình cảm và cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau của công việc [7]. Sử dụng cách tiếp cận theo nhận thức về các thành phần công việc sẽ giúp các nhà quản trị biết rõ hơn về những điểm mạnh, điểm yếu trong việc điều hành tổ chức và hoạt động nào được nhân viên đánh giá cao nhất hoặc kém nhất [8].

Theo quan điểm của Mowday và Steers (1979), gắn kết với tổ chức được định nghĩa là sức mạnh của sự đồng nhất của cá nhân với tổ chức và sự tham gia tích cực trong tổ chức, những nhân viên thể hiện sự cam kết với tổ chức sẽ hài lòng hơn với công việc của họ, rất ít khi từ chối trách nhiệm công việc cũng như rời khỏi tổ chức [13]. Meyer và Allen (1991) định nghĩa gắn kết với tổ chức là một trạng thái tâm lý biểu thị mối quan hệ của nhân viên với tổ chức, liên hệ mật thiết đến quyết định để duy trì nhân viên với tổ chức [15]. Một cam kết của cá nhân với tổ chức bao gồm ý thức về gắn kết với công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức. Gắn kết bao gồm: gắn kết tình cảm tức nói đến sự gắn bó về mặt tâm lý đối với tổ chức, gắn kết duy trì nói đến sự gắn kết do những chi phí liên quan khi rời bỏ tổ chức và gắn kết nghĩa vụ nói đến trách nhiệm cá nhân nên tiếp tục làm việc trong tổ chức.

Có nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa gắn kết với tổ chức và kết quả đầu ra mong đợi ở công việc như hiệu suất, khả năng thích nghi và sự thỏa mãn với công việc

[16, 17, 18]. Nhân viên thỏa mãn trong công việc có xu hướng gắn kết với tổ chức hơn, làm việc tích cực, đúng giờ giấc, có hiệu quả và gắn liền với các hành vi có ích cho tổ chức [19]. Trần Kim Dung (2005) cho rằng các tổ chức sẽ có được sự gắn kết của nhân viên bằng cách làm cho họ thỏa mãn các nhu cầu khía cạnh liên quan đến công việc như: công việc, thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, tiền lương, phúc lợi và điều kiện làm việc. Lincoln và Kalleberg (1990), Porter, Mowday và Dubin (1974), Tett và Meyer (1993) chỉ ra rằng trong mô hình thỏa mãn công việc - sự gắn kết thì thỏa mãn công việc là nguyên nhân tác động đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức [20, 21, 22].

Các giả thuyết cho mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên các cơ sở lý thuyết, thang đo thỏa mãn công việc điều chỉnh (Job Descriptive Index - JDI) của Trần Kim Dung (2005) [4] và mô hình gắn kết với tổ chức của Meyer và Allen (1991) [15]. Từ các lập luận trên, các giả thuyết cho mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:

*Giả thuyết 1:* Bản chất công việc có quan hệ thuận chiều với sự thỏa mãn công việc.

*Giả thuyết 2:* Thu nhập có quan hệ thuận chiều với sự thỏa mãn công việc.

*Giả thuyết 3:* Cơ hội đào tạo và thăng tiến có quan hệ tích cực với sự thỏa mãn công việc

*Giả thuyết 4:* Mối quan hệ với đồng nghiệp tương quan thuận chiều với sự thỏa mãn công việc.

*Giả thuyết 5:* Mối quan hệ với cấp trên tác động tích cực đến sự thỏa mãn công việc.

*Giả thuyết 6:* Điều kiện làm việc có quan hệ dương với sự thỏa mãn công việc.

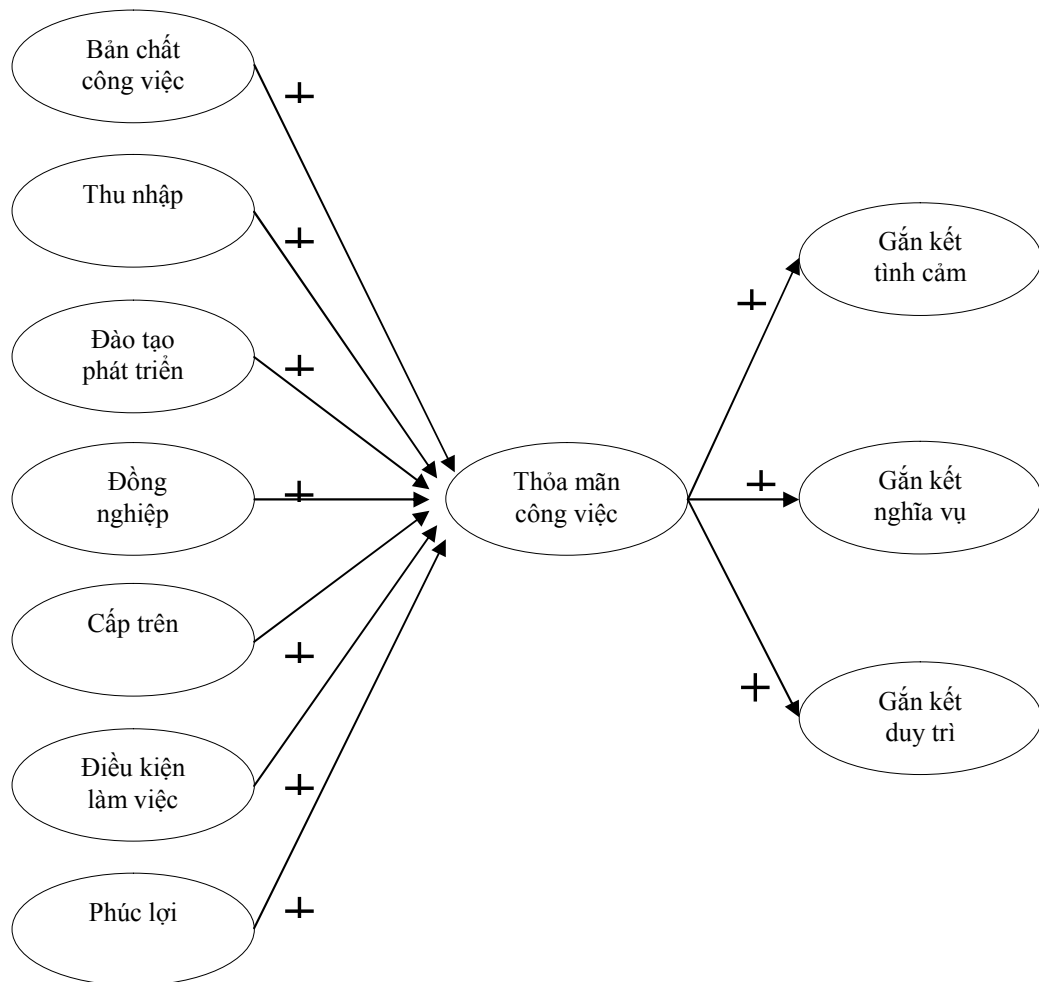
*Giả thuyết 7:* Phúc lợi có quan hệ thuận chiều với sự thỏa mãn công việc.

*Giả thuyết 8:* Sự thỏa mãn công việc tác động tích cực đến sự gắn kết tình cảm.

*Giả thuyết 9:* Sự thỏa mãn công việc có quan hệ đồng biến với sự gắn kết nghĩa vụ.

*Giả thuyết 10:* Sự thỏa mãn công việc có quan hệ thuận chiều với sự gắn kết duy trì.

Mô hình nghiên cứu được khái quát trong Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp chọn mẫu và thu thập số liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng theo tỷ lệ nhân viên của các trung tâm viễn thông. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện thông qua phương pháp thảo luận nhóm chuyên gia, bằng cách gửi bảng câu hỏi khảo sát đến giám đốc các trung tâm viễn thông nhằm đánh giá các khía cạnh thỏa mãn trong công việc và sự gắn kết với tổ chức. Đồng thời, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu từ 35 quan sát để đánh giá độ tin cậy thang đo qua hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và sự phù hợp của bảng hỏi. Số liệu chính thức được thu thập thông

qua hình thức phỏng vấn trực tiếp các đáp viên. Cỡ mẫu được xác định theo công thức như sau [23]:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2}$$

Trong đó:

N: Số quan sát tổng thể

e: Sai số cho phép

Tổng số nhân viên chính thức của VNPT Cần Thơ là 445 nhân viên. Cùng với sai số cho phép là 5%, ta có thể xác định được cỡ quan sát tối thiểu là 201. Kết quả khảo sát thu được 230 phiếu trả lời, trong đó có 21 phiếu không hợp lệ do đáp viên trả lời không chính xác và thiếu

thông tin. Vì vậy, số phiếu chính thức cuối cùng được đưa vào phân tích là 209 phiếu.

### 3.2. Các biến và phương pháp đo lường

Mô hình nghiên cứu bao gồm 11 yếu tố, trong đó 4 yếu tố phụ thuộc gồm có: sự thỏa mãn chung trong công việc, gắn kết tình cảm, gắn kết nghĩa vụ, gắn kết duy trì; 7 yếu tố độc lập gồm có: bản chất công việc, thu nhập, đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, điều kiện làm việc, phúc lợi. Các yếu tố được đo lường thông qua 51 biến quan sát, các biến này được đo lường trực tiếp bằng thang đo Likert 5 mức độ.

### 3.3. Phương pháp phân tích

Các phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu bao gồm: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích yếu tố khám phá (EFA), phân tích yếu tố khẳng định (CFA), mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), kiểm định Bootstrap.

## 4. Kết quả và thảo luận

### 4.1. Thống kê mô tả

Nhìn chung, nhân viên VNPT Cần Thơ thỏa mãn với công việc của mình ở mọi khía cạnh. Điểm số trung bình của các yếu tố đều nằm trong khoảng 3,41 đến 4,2. Trong đó, hai yếu tố được đánh giá cao nhất lần lượt là phúc lợi

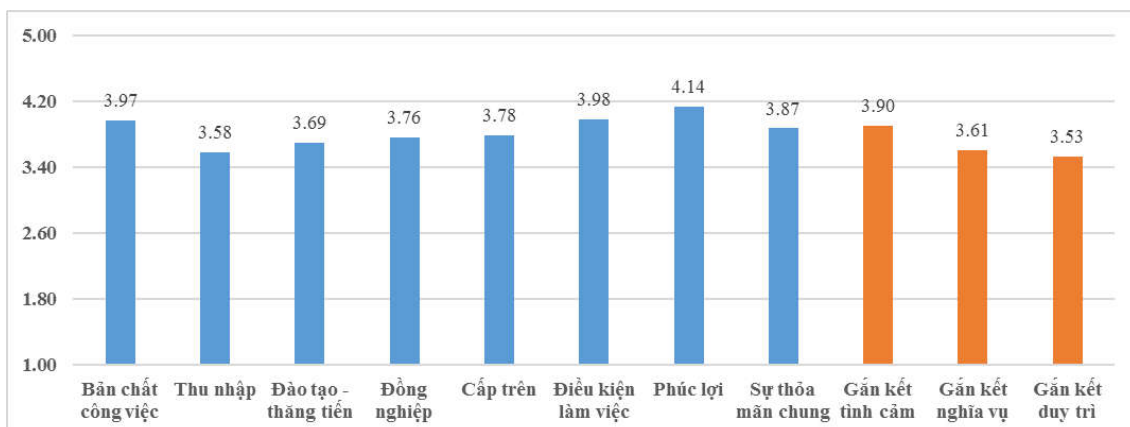
và điều kiện làm việc, hai yếu tố có số điểm thấp nhất là thu nhập, đào tạo và thăng tiến. Bên cạnh đó, kết quả Hình 2 cho thấy người lao động gắn kết khá chặt chẽ với tổ chức của mình theo các phương diện từ thấp đến cao là gắn kết duy trì, gắn kết nghĩa vụ và gắn kết tình cảm.

### 4.2. Kiểm tra độ tin cậy thang đo

Kiểm tra độ tin cậy của thang đo thỏa mãn công việc và thang đo gắn kết với tổ chức bằng hệ số Cronbach's Alpha được trình bày trong Bảng 1. Kết quả cho thấy các yếu tố đều đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 và các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Vì vậy, ta có thể kết luận các thang đo phù hợp để sử dụng phân tích yếu tố EFA tiếp theo.

### 4.3. Phân tích yếu tố khám phá EFA

Kết quả phân tích yếu tố thang đo thỏa mãn công việc lần cuối ở Bảng 2 cho thấy hệ số KMO = 0,936 > 0,5 thích hợp để tiến hành phân tích yếu tố khẳng định CFA. Kiểm định Barlett cho giá trị Sig. = 0,000 < 0,05, như vậy các biến có tương quan với nhau [24]. Có 6 nhóm yếu tố có Eigenvalue > 1, do đó 6 nhóm yếu tố này được giữ lại trong mô hình phân tích yếu tố. Tổng phương sai trích = 74,779% > 50% cho thấy phân tích EFA đạt yêu cầu [25], và 6 nhóm yếu tố giải thích được 74,78% độ biến thiên của dữ liệu.



Hình 2. Điểm số về sự thỏa mãn công việc của nhân viên VNPT.

Bảng 1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

TT	Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha
1	Bản chất công việc	0,794
2	Thu nhập	0,925
3	Đào tạo và thăng tiến	0,950
4	Mối quan hệ với đồng nghiệp	0,921
5	Mối quan hệ với cấp trên	0,954
6	Điều kiện làm việc	0,866
7	Phúc lợi	0,795
8	Sự thỏa mãn chung	0,956
9	Gắn kết tình cảm	0,948
10	Gắn kết nghĩa vụ	0,914
11	Gắn kết duy trì	0,950

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ SPSS.

Bảng 2. Kết quả phân tích yếu tố khẳng định thỏa mãn công việc

Biến quan sát	Ký hiệu	Yếu tố					
		1	2	3	4	5	6
Đồng nghiệp thân thiện	C1	0,927					
Đồng nghiệp đáng tin cậy	C4	0,833					
Tập thể đoàn kết	C6	0,796					
Tác phong nghiêm túc, đúng giờ	C5	0,730					
Giúp đỡ lẫn nhau	C3	0,723					
Cộng tác có hiệu quả	C2	0,672					
Thương xuyên nâng cao trình độ nhân viên	P3		0,936				
Cung cấp chương trình đào tạo cần thiết	P1		0,845				
Điều kiện phát triển cá nhân	P4		0,831				
Trao cơ hội thăng tiến cho người có năng lực	P6		0,735				
Chính sách thăng tiến công bằng	P5		0,734				
Chương trình đào tạo có hiệu quả	P2		0,690				
Thu nhập đủ trang trải cuộc sống	I1			0,945			
Tiền lương tương xứng mức độ đóng góp	I2			0,934			
Mức lương phù hợp với mặt bằng chung của thị trường	I3			0,796			
Chế độ khen thưởng, đãi ngộ	I4			0,660			
Trả lương, khen thưởng công bằng	I6			0,595			
Phụ cấp, công tác phí	I5			0,543			
Cấp trên đối xử công bằng	S4				0,902		
Cấp trên quan tâm đến nhân viên	S1				0,773		
Cấp trên tôn trọng, tin cậy nhân viên	S5				0,761		
Cấp trên có năng lực, tầm nhìn, khả năng lãnh đạo	S6				0,737		
Cấp trên ghi nhận kết quả làm việc của nhân viên	S2				0,575		
Cấp trên hỗ trợ nhân viên	S3				0,557		
Nghỉ phép, nghỉ bệnh	B2					0,890	
Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, lương hưu	B1					0,716	
Hỗ trợ của công đoàn	B3					0,703	
Công việc phù hợp chuyên ngành	W4						0,832
Hiểu rõ, thành thạo công việc	W5						0,727

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ SPSS.

Kết quả cho thấy, 6 nhóm yếu tố được hình thành bao gồm: mối quan hệ với đồng nghiệp, đào tạo và thăng tiến, thu nhập, mối quan hệ với cấp trên, phúc lợi, bản chất công việc. Tiến hành phân tích yếu tố khám phá thang đo gắn

kết với tổ chức, kết quả thang đo gắn kết có hệ số KMO = 0,905; giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa ( $\text{sig} < 0,05$ ), 2 nhóm yếu tố được trích với tổng phương sai trích 74,230%.

Bảng 3. Kết quả phân tích yếu tố khám phá

Biến quan sát	Ký hiệu	Yếu tố	
		1	2
Làm việc cho công ty có ý nghĩa quan trọng	AC4	0,976	
Cảm thấy tự hào vì được làm việc cho công ty	AC1	0,898	
Cảm thấy có trách nhiệm với công ty	NC1	0,889	
Xem công ty như mái nhà thứ hai	AC3	0,868	
Khó khăn của công ty cũng chính là vấn đề của mình	AC2	0,791	
Không rời bỏ công ty cho dù tìm được nơi khác tốt hơn	NC2	0,756	
Rời bỏ công ty sẽ ảnh hưởng đến đồng nghiệp, cấp trên	NC4	0,741	
Phải gắn bó với công ty vì đã đầu tư rất nhiều	CC1		0,949
Nếu rời bỏ công ty thì sự nghiệp sẽ bị gián đoạn	CC3		0,919
Khó tìm được công việc khác thay thế	CC4		0,874
Gắn bó với công ty vì mối quan hệ, lợi ích cá nhân	CC2		0,503

Nguồn: Kết quả xử số liệu từ AMOS.

Kết quả phân tích cho thấy 2 nhóm yếu tố được hình thành là: gắn kết nghĩa vụ - duy trì, gắn kết tình cảm.

Kết quả phân tích thang đo sự thỏa mãn chung cho thấy chỉ số KMO = 0,5 là thích hợp để phân tích yếu tố. Kiểm định Barlett cho giá trị Sig. = 0,000 < 0,05. Tổng phương sai trích = 95,750% nên phân tích EFA đạt yêu cầu.

#### 4.4. Phân tích yếu tố khẳng định CFA

Bảng 4 chỉ ra kết quả phân tích yếu tố khẳng định thang đo thỏa mãn công việc, kết quả sau khi điều chỉnh đạt được như sau: Chi-bình phương là 408,613 với 206 bậc tự do (giá trị P = 0,000); CMIN/df = 1,984 < 2; TLI = 0,950 > 0,9; CFI = 0,959 > 0,9; RMSEA = 0,069 < 0,08. Các yếu tố đạt được tính đơn hướng là *mối quan hệ với đồng nghiệp, bản chất công việc và sự thỏa mãn chung*; các thành phần còn lại do có sự tương quan giữa các sai

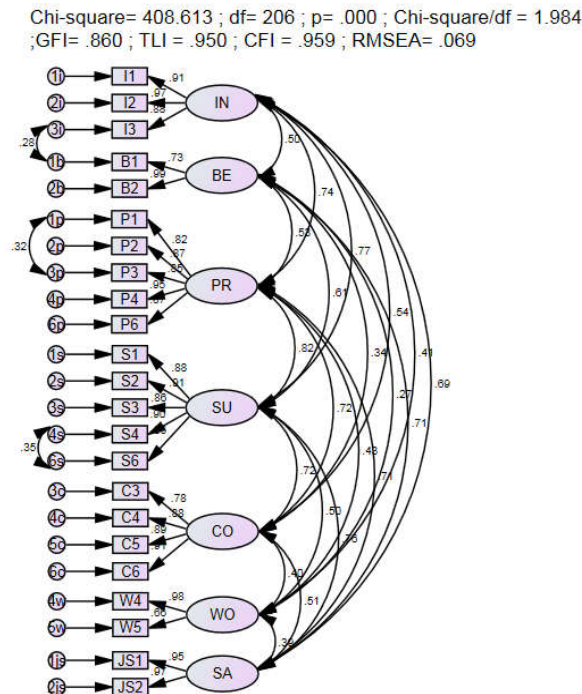
số của biến quan sát nên không đạt được tính đơn hướng. Tất cả các biến quan sát trong mô hình đều có trọng số chuẩn hóa lớn hơn 0,5 và có ý nghĩa thống kê với  $P_{\text{value}} < 0,05$  (Hình 3). Do đó, ta có thể kết luận các biến quan sát của thang đo này đạt giá trị hội tụ. Về giá trị phân biệt, hệ số tương quan giữa các khái niệm thành phần với sai lệch chuẩn đều nhỏ hơn 1 và giá trị  $P < 0,05$  có ý nghĩa thống kê (hệ số tương quan của từng cặp khái niệm khác biệt so với 1 ở độ tin cậy 95%). Vì vậy, các khái niệm nghiên cứu đạt được giá trị phân biệt.

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá dựa vào hệ số Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích. Hệ số Cronbach's Alpha của các thành phần đều đạt yêu cầu lớn hơn 0,6. Phương sai trích của các thành phần đều lớn hơn 50%. Độ tin cậy tổng hợp của các thành phần đều đạt yêu cầu lớn hơn 0,5.

Bảng 4. Kết quả phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố thỏa mãn công việc

Mối quan hệ	Giá trị ước lượng	Sai số chuẩn	Giá trị tới hạn	Giá trị P
IN <--> BE	0,498	0,060	8,329	0,000
IN <--> SA	0,692	0,050	6,138	0,000
BE <--> SA	0,709	0,049	5,937	0,000
PR <--> BE	0,530	0,059	7,974	0,000
SU <--> BE	0,610	0,055	7,081	0,000
CO <--> BE	0,335	0,065	10,154	0,000
BE <--> WO	0,270	0,067	10,908	0,000
PR <--> SU	0,817	0,040	4,566	0,000
CO <--> PR	0,720	0,048	5,805	0,000
PR <--> WO	0,430	0,063	9,084	0,000
PR <--> SA	0,713	0,049	5,889	0,000
CO <--> SU	0,724	0,048	5,757	0,000
SU <--> WO	0,502	0,060	8,284	0,000
SU <--> SA	0,756	0,045	5,363	0,000
CO <--> WO	0,404	0,064	9,374	0,000
CO <--> SA	0,511	0,060	8,185	0,000
WO <--> SA	0,385	0,064	9,587	0,000
IN <--> PR	0,739	0,047	5,574	0,000
IN <--> SU	0,771	0,044	5,174	0,000
IN <--> CO	0,539	0,059	7,874	0,000
IN <--> WO	0,409	0,063	9,318	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ AMOS.



Hình 3. Mối quan hệ giữa các yếu tố thỏa mãn công việc.

Bảng 5. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

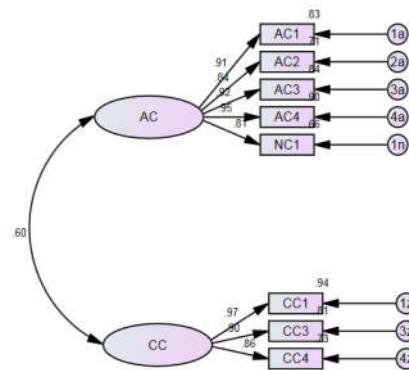
Ký hiệu	Số biến quan sát	Độ tin cậy		Phương sai trích (%)
		Cronbach's Alpha	Tổng hợp	
IN	3	0,943	0,946	85,3
CO	4	0,920	0,922	74,7
PR	5	0,942	0,942	76,3
BE	2	0,823	0,857	75,4
SU	5	0,949	0,947	78,1
WO	2	0,779	0,816	69,6
SA	2	0,956	0,956	91,5

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ AMOS.

Kết quả phân tích yếu tố khẳng định của thang đo gắn kết với tổ chức đạt được như sau: Chi-bình phương là 34,813 với 19 bậc tự do (giá trị  $P = 0,015$ );  $CMIN/df = 1,832 < 2$ ;  $TLI = 0,986 > 0,9$ ;  $CFI = 0,991 > 0,9$ ;  $RMSEA = 0,063 < 0,08$  (Hình 4). Do đó, có thể kết luận mô hình đạt được sự phù hợp với dữ liệu đã thu thập. Hai thành phần *gắn kết tình cảm - nghĩa vụ* và *gắn kết duy trì* đều đạt được tính đơn hướng do mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu, đồng thời sai số của các biến quan sát không có sự tương quan với nhau. Tất cả các biến quan sát trong mô hình đều có hệ số tải chuẩn hóa lớn hơn 0,5 và có ý nghĩa thống kê với giá trị  $P < 0,05$ . Do đó, ta có thể kết luận các biến quan sát của thang đo này đạt giá trị hội tụ. Hệ số tương quan giữa hai thành phần *gắn kết tình cảm - nghĩa vụ* và *gắn kết duy trì* có giá trị ước lượng ( $r = 0,605$ ); sai số chuẩn (SE) = 0,055; giá trị quan trọng (CR) = 7,138; sai lệch chuẩn nhỏ hơn 1 và giá trị  $P < 0,05$  có ý nghĩa thống kê. Do đó, hai yếu tố này đạt được giá trị phân biệt.

Các thành phần đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6; độ tin cậy tổng hợp lớn hơn 0,5 và phương sai trích lớn hơn 50%. Từ đó, ta có thể kết luận thang đo gắn kết với tổ chức đảm bảo yêu cầu về độ tin cậy.

Chi-square= 34.813 ; df= 19 ; p= .015 ; Chi-square/df = 1.832 ; GFI= .961 ; TLI = .986 ; CFI = .991 ; RMSEA= .063



Hình 4. Kết quả phân tích yếu tố khẳng định của thang đo gắn kết với tổ chức.

#### 4.5. Đo lường tác động của thỏa mãn công việc đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức

Kết quả mô hình ước lượng lần cuối cùng sau khi loại bỏ các mối quan hệ không có ý nghĩa thống kê có Chi-bình phương = 710,741 với 372 bậc tự do (giá trị  $P = 0,000$ );  $CMIN/df = 1,911 < 2$ ;  $TLI = 0,942 > 0,9$ ;  $CFI = 0,950 > 0,9$ ;  $RMSEA = 0,066 < 0,08$  (Hình 5). Từ đó, ta có thể kết luận mô hình tương thích với dữ liệu nghiên cứu. Biến quan sát NC1 bị loại khỏi mô hình do không phù hợp nên yếu tố *gắn kết tình cảm - nghĩa vụ* chỉ còn tập hợp các biến quan sát gắn kết tình cảm. Yếu tố *gắn kết tình cảm - nghĩa vụ* được đặt tên lại là *gắn kết tình cảm*.



Kết quả ước lượng cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê ở mức  $P < 0,05$ ; riêng sự tác động của bản chất công việc đến gắn kết tình cảm có ý nghĩa ở mức  $P < 0,1$  (Bảng 7). Các yếu tố tác động đến thỏa mãn công việc bao gồm thu nhập, cơ hội đào tạo - thăng tiến, mối quan hệ với cấp trên và phúc lợi. Các yếu tố tác động tích cực đến gắn kết tình cảm là thỏa mãn công việc, mối quan hệ với cấp trên và bản chất công việc. Các thành phần góp phần duy trì mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức bao gồm thỏa mãn công việc, thu nhập, mối quan hệ với cấp trên và bản chất công việc. Như vậy, ngoài các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn, đặc điểm của công việc cũng là yếu tố quan trọng góp phần cải thiện tình

cảm và sự gắn bó của người lao động đối với doanh nghiệp (Hình 5).

*Kiểm định độ tin cậy của ước lượng bằng Bootstrap*

Phương pháp Bootstrap được sử dụng để kiểm định các ước lượng mô hình trong mô hình cuối cùng với số mẫu lặp lại là  $N = 1000$ . Kết quả ước lượng từ 1000 mẫu được tính trung bình kèm theo độ chệch được trình bày trong Bảng 8. Trị tuyệt đối của giá trị quan trọng (CR) hầu hết nhỏ hơn 2 nên ta có thể nói độ chệch là rất nhỏ, không có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%, ngoại trừ ước lượng giữa sự thỏa mãn công việc và đào tạo - thăng tiến. Như vậy, ta có thể kết luận là các ước lượng trong mô hình có thể tin cậy được (Bảng 8).

Bảng 6. Kiểm định độ tin cậy tổng hợp

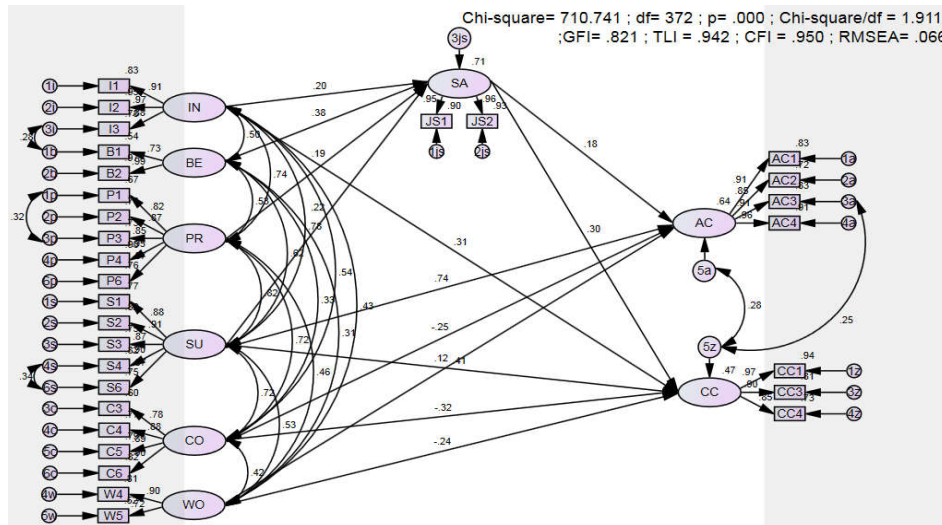
Ký hiệu	Số biến quan sát	Độ tin cậy		Phương sai trích (%)
		Cronbach's Alpha	Tổng hợp	
AC	5	0,947	0,949	78,8
CC	3	0,933	0,935	82,7

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ AMOS.

Bảng 7. Kết quả ước lượng tác động của sự thỏa mãn công việc đến sự gắn kết của nhân viên VNPT Cần Thơ

Mối quan hệ	Giá trị ước lượng chuẩn hóa	Chưa chuẩn hóa			
		Giá trị ước lượng	Sai số chuẩn	Giá trị tới hạn	Giá trị P
SA <--- IN	0,195	0,181	0,068	2,666	0,008
SA <--- BE	0,381	0,679	0,108	6,255	0,000
SA <--- PR	0,190	0,179	0,079	2,261	0,024
SA <--- SU	0,216	0,213	0,098	2,171	0,030
CC <--- IN	0,308	0,343	0,101	3,394	0,000
AC <--- SU	0,740	0,642	0,098	6,563	0,000
CC <--- SU	0,412	0,491	0,166	2,953	0,003
AC <--- CO	-0,250	-0,274	0,083	-3,293	0,000
CC <--- CO	-0,323	-0,486	0,131	-3,699	0,000
AC <--- WO	0,121	0,194	0,101	1,918	0,055
CC <--- WO	-0,235	-0,520	0,163	-3,190	0,001
CC <--- SA	0,301	0,362	0,110	3,283	0,001
AC <--- SA	0,185	0,162	0,069	2,363	0,018

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ AMOS.



Hình 5. Kết quả ước lượng mối quan hệ giữa thỏa mãn công việc và gắn kết của nhân viên VNPT Cần Thơ.

Bảng 8. Kết quả kiểm định Bootstrap

Mối quan hệ	Giá trị ước lượng Maximum Likelihood	Ước lượng Bootstrap					
		Sai số chuẩn	Sai số chuẩn của sai số chuẩn	Trung bình	Độ chệch	Sai số chuẩn của độ chệch	Giá trị CR
SA <--- IN	0,195	0,082	0,002	0,200	0,004	0,003	1,333
SA <--- BE	0,381	0,088	0,002	0,385	0,005	0,003	1,667
SA <--- PR	0,190	0,093	0,002	0,183	-0,007	0,003	-2,333
SA <--- SU	0,216	0,129	0,003	0,212	-0,003	0,004	-0,750
CC <--- IN	0,308	0,097	0,002	0,311	0,003	0,003	1,000
AC <--- SU	0,740	0,121	0,003	0,738	-0,002	0,004	-0,500
CC <--- SU	0,412	0,184	0,004	0,410	-0,003	0,006	-0,500
AC <--- CO	-0,250	0,101	0,002	-0,247	0,003	0,003	1,000
CC <--- CO	-0,323	0,123	0,003	-0,321	0,003	0,004	0,750
AC <--- WO	0,121	0,094	0,002	0,116	-0,005	0,003	-1,667
CC <--- WO	-0,235	0,087	0,002	-0,234	0,001	0,003	0,333
CC <--- SA	0,301	0,105	0,002	0,301	0,001	0,003	0,333
AC <--- SA	0,185	0,093	0,002	0,189	0,005	0,003	1,667

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu từ AMOS.

#### 4.6. Thảo luận kết quả

Thông qua kết quả phân tích, ta thấy được thu nhập và phúc lợi là những yếu tố mà người lao động đặc biệt quan tâm. Nhân viên VNPT Cần Thơ hầu hết đều đã có gia đình, là những người phải chịu nhiều gánh nặng về tài chính nhưng thu nhập chỉ ở mức trung bình khá. Do đó, chính sách tiền lương, trợ cấp và phúc lợi tốt sẽ giúp nhân viên cải thiện đời sống, qua đó giúp nâng cao sự tận tụy, hài lòng hơn với công việc, đồng thời người lao động có thể an tâm cống hiến hết mình cho tổ chức. Bên cạnh đó, cũng cần tạo cơ hội cho nhân viên được học tập, đào tạo chuyên môn kết hợp với cơ chế thăng tiến rõ ràng và minh bạch để thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Có được sự phát triển và cơ hội tiến thân, người lao động sẽ cảm thấy yêu thích và gắn bó với công việc của mình nhiều hơn. Ngoài ra, môi trường làm việc thân thiện là hết sức cần thiết để tạo sự gắn gũi giữa nhân viên và cấp trên, giúp người lao động có tâm lý thoải mái khi làm việc. Thêm vào đó, các nhà lãnh đạo cũng cần thường xuyên lắng nghe ý kiến đóng góp xây dựng công việc từ cấp dưới của mình, điều này làm cho môi trường làm việc cởi mở hơn, giúp tổ chức không ngừng đổi mới và phát triển.

Mô hình phân tích còn cho thấy sự gắn kết với tổ chức được cải thiện thông qua các yếu tố thỏa mãn trong công việc. Phần lớn nhân viên của VNPT Cần Thơ đều đã gắn bó với công ty trên 5 năm nên sự liên kết giữa yếu tố hài lòng trong việc và gắn kết với tổ chức như một điều tất yếu. Chỉ có lòng yêu thích, sự thỏa mãn trong công việc mới có thể giữ chân người lao động ở lại một cách tự nguyện và nhiệt huyết với tổ chức.

#### 5. Kết luận

Những phân tích trên đây cho thấy sự thỏa mãn công việc có mối quan hệ tích cực với gắn kết tình cảm và gắn kết duy trì. Bên cạnh đó,

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. Kết quả nghiên cứu góp phần thiết thực trong việc hoạch định công tác quản lý nguồn nhân lực tại VNPT Cần Thơ, giúp các nhà lãnh đạo phần nào hiểu được tâm tư, nguyện vọng của người lao động, từ đó có những chính sách nhằm nâng cao sự thỏa mãn công việc, thúc đẩy tinh thần làm việc hăng say và thắt chặt sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] A. S. Khan, F. Jan, "The study of organization commitment and job satisfaction among hospital nurses: A survey of district hospitals of dera ismail khan", *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (2015) 17.
- [2] E.J., Lumley, M., Coetzee, R., Tladinyane, N., Ferreira, "Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment", *Southern African Business Review*, 15 (2011) 100.
- [3] N., Malik, "A study on job satisfaction factors of faculty members at the University of Balochistan", *Journal of Research in Education*, 21 (2011) 49.
- [4] Trần Kim Dung, "Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện Việt Nam", *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 12 (2005), 85.
- [5] Smith, P. C., Lorne L. M. K., Charles L. H., *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*, Rand McNally, Chicago, 1969.
- [6] P. E. Spector, *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1997.
- [7] R. Kreitner, A. Kinicki, *Organizational behavior*, McGraw-Hill, New York, 2007.
- [8] J. B. DeConinck, "Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisory satisfaction in a model of turnover intentions", *Journal of Business Research* 57 (2004) 225.
- [9] A. H. Maslow, "Theory of human motivation", *Psychological Review*, 50 (1943) 370.
- [10] F. Herzberg, *The motivation to work*, Transaction, Piscataway, 1993.

- [11] J.S. Adams, "Towards an understanding of inequality", *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67 (1963) 422.
- [12] B. Pattanayak, *Human resource management*, Prentice-Hall, India, 2005.
- [13] R. T. Mowday, R. M. Steers, "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior* 14 (1979) 224.
- [14] R. Muthuveloo, R. C. Rose, "Typology of organizational commitment", *American Journal of Applied Science* 2, 6 (2005) 1078.
- [15] J. P. Meyer, N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1 (1991) 61.
- [16] H. L. Angle, J. L. Perry, "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26 (1981) 1.
- [17] D. Blackledge, B. Hunt, *Sociological interpretations of education (Social analysis)*, Methuen, London, 1985.
- [18] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, P. V. Boulian, "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59 (1974) 603.
- [19] M. G. Aamodt, *Industrial/organizational psychology: An applied approach*, Wadsworth, California, 2007.
- [20] J. R. Lincoln, A. L. Kalleberg, *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- [21] L. W. Porter, R. T. Mowday, R. Dubin, "Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units", *Organizational Behavior and Human Performance*, 12 (1974) 231.
- [22] R. P. Tett, J. P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, 46 (1993) 259.
- [23] Ong Quốc Cường, Vương Quốc Duy, Lê Long Hậu, Trần Thị Hạnh, "Đánh giá nhu cầu của sinh viên Khoa Kinh Tế - Quản Trị Kinh Doanh đối với lớp kỹ năng giao tiếp", *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 35 (2014) 50.
- [24] Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức, Hà Nội, 2008.
- [25] J. C. Anderson, D. W. Gerbing, "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103 (1988) 411.

## The Relationship between Job Satisfaction Level and Staff's Organizational Commitment: The Case of VNPT Can Tho

Vo Van Dút<sup>1</sup>, Du Quoc Chi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Can Tho University, 3/2 Street, Xuan Khanh Ward, Ninh Kieu District, Can Tho City, Vietnam

<sup>2</sup>Nam Can Tho University, 168 Nguyen Van Cu Street, An Binh Ward, Ninh Kieu District, Can Tho City, Vietnam

**Abstract:** The aim of this paper is to analyze the impact of job satisfaction levels on the organizational commitment of Vietnam Posts and Telecommunications Group (VNPT) Can Tho staff. Using job satisfactory and organizational commitment models, the hypotheses of the study are developed. The used data collected from 209 official staffs of the VNPT Can Tho. Structural equation modeling (SEM) are used to test the hypotheses. The empirical findings reveal that job satisfaction has a positive correlation with affective commitment and continuance commitment. In addition, benefit, relationships with supervisors, income, opportunities for training and promotion also affect the staff of job satisfaction.

**Keywords:** Job satisfaction, organizational commitment, VNPT Can Tho.