VNU Journal of Science: Policy and Management Studies, Vol. 42, No. 3 (2026) 55-65

VNU Journal of Science: Policy and Management Studies

Journal homepage: https://js.vnu.edu.vn/PaM

Original Article

Job Satisfaction among Employees in a Family Business: Findings and Managerial Implications

Nguyen Thi Lan*, Tran Phuong Nga

VNU University of Social Sciences and Humanities, 336 Nguyen Trai, Thanh Xuan, Hanoi, Vietnam

Received 26th June 2026
Revised 11th August 2026; Accepted 10th September 2026

Abstract: Job satisfaction is an important concern in human resource management, particularly in family businesses. This study aims to describe the key aspects associated with employee satisfaction and dissatisfaction, examine employees' perceptions of the work environment, organizational justice, and promotion opportunities, and propose relevant managerial implications. A cross-sectional mixed-methods case study design was employed, combining a survey of 202 employees with in-depth interviews with 20 participants, including managers and non-managerial employees, in a single family business. The findings indicate that social relationships and organizational culture were the most frequently cited sources of employee satisfaction, particularly coworker support, management's concern for employees, and a positive workplace atmosphere. In contrast, work pressure, long working hours, and administrative procedures were commonly cited sources of dissatisfaction. Employees generally reported favorable perceptions of coworker relationships and organizational communication; however, their perceptions of organizational justice were mixed, and satisfaction with promotion opportunities was low. The findings suggest that the family business examined should maintain its positive work environment, review employee workloads and working-hour arrangements, enhance transparency in performance evaluation and recognition practices, and establish clearer career development pathways for employees.

Keywords: Job satisfaction; family business; organizational culture; organizational justice; promotion opportunities.

* Corresponding author.
E-mail address: lannguyenaus123@gmail.com

https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4662

Sự hài lòng trong công việc của người lao động tại doanh nghiệp gia đình: Thực trạng và hàm ý quản trị

Nguyễn Thị Lan*, Trần Phương Nga

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội, 336 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 26 tháng 6 năm 2026
Chỉnh sửa ngày 11 tháng 8 năm 2026; Chấp nhận đăng ngày 10 tháng 9 năm 2026

Tóm tắt: Sự hài lòng trong công việc là một vấn đề quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt tại các doanh nghiệp gia đình. Nghiên cứu này nhằm mô tả những khía cạnh nổi bật gắn với sự hài lòng và chưa hài lòng của người lao động; làm rõ đánh giá của họ về môi trường làm việc, công bằng tổ chức và cơ hội thăng tiến; từ đó đề xuất một số hàm ý quản trị phù hợp. Nghiên cứu sử dụng thiết kế nghiên cứu trường hợp cắt ngang theo phương pháp hỗn hợp, kết hợp khảo sát 202 người lao động và phỏng vấn sâu 20 người tham gia, gồm cán bộ quản lý và người lao động tại một doanh nghiệp gia đình. Kết quả nghiên cứu cho thấy quan hệ xã hội và văn hóa tổ chức tại doanh nghiệp là nhóm yếu tố được người lao động đề cập đến nhiều nhất khi nói về sự hài lòng, bao gồm sự hỗ trợ của đồng nghiệp, sự quan tâm của lãnh đạo và bầu không khí làm việc tích cực. Trong khi đó, áp lực công việc, thời gian làm việc kéo dài và các quy định hành chính là những nội dung được nhắc đến phổ biến khi người lao động nói về sự chưa hài lòng. Người lao động nhìn chung đánh giá tương đối tích cực về quan hệ đồng nghiệp và giao tiếp trong tổ chức; tuy nhiên, đánh giá về công bằng tổ chức còn có sự phân hóa và mức độ hài lòng với cơ hội thăng tiến ở mức thấp. Kết quả nghiên cứu gợi ý doanh nghiệp được khảo sát cần duy trì môi trường làm việc tích cực, rà soát khối lượng và thời gian làm việc, nâng cao tính minh bạch trong đánh giá và ghi nhận thành tích, đồng thời xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng hơn cho người lao động.

Từ khóa: Sự hài lòng trong công việc; doanh nghiệp gia đình; văn hóa tổ chức; công bằng tổ chức; cơ hội thăng tiến.

1. Mở đầu

Sự hài lòng trong công việc là một trong những chủ đề được quan tâm rộng rãi trong nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức. Sự hài lòng trong công việc phản ánh thái độ tích cực của người lao động đối với công việc của mình [1]. Các nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc có liên hệ tích cực với cam kết tổ chức và liên hệ tiêu cực với ý định rời bỏ công việc [1, 2]. Vì vậy, duy trì và nâng cao sự hài lòng của người lao động được xem là một trong những điều kiện quan trọng giúp doanh nghiệp ổn định nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Doanh nghiệp gia đình là một bối cảnh tổ chức có những đặc trưng riêng do sự đan xen giữa gia đình và hoạt động kinh doanh. Theo Chua, Chrisman và Sharma [3], doanh nghiệp gia đình không chỉ được xác định bởi sự tham gia của các thành viên gia đình vào quyền sở hữu hoặc quản lý mà còn bởi quyền chi phối của gia

* Tác giả liên hệ.
Địa chỉ email: lannguyenaus123@gmail.com

https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4262

đình đối với tầm nhìn và định hướng phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Vai trò kinh tế của loại hình doanh nghiệp này đã được ghi nhận trong nhiều nghiên cứu; chẳng hạn, Astrachan và Shanker [4] cho thấy doanh nghiệp gia đình có đóng góp đáng kể đối với hoạt động kinh tế và tạo việc làm tại Hoa Kỳ.

Bên cạnh vai trò kinh tế, doanh nghiệp gia đình còn có những đặc trưng riêng về văn hóa tổ chức và hệ giá trị, chịu ảnh hưởng từ quyền sở hữu và sự tham gia quản lý lâu dài của các thành viên gia đình [5]. Các giá trị gia đình có thể được phản ánh trong cách thức điều hành, quan hệ giữa các thành viên và môi trường làm việc, từ đó tạo nên sự gắn kết, tin cậy và hỗ trợ lẫn nhau. Khanin, Turel và Mahto [6] cho thấy mức độ gắn kết giữa gia đình và doanh nghiệp có liên quan tích cực với sự hài lòng trong công việc; đồng thời, sự hài lòng trong công việc có liên hệ tiêu cực với ý định rời bỏ của người lao động là thành viên gia đình. Tuy nhiên, đối với người lao động không thuộc gia đình, cảm nhận về sự công bằng trong cách đối xử, phân bổ lợi ích và thực hiện các quyết định quản trị là vấn đề cần được đặc biệt quan tâm [7]. Nghiên cứu của Pimentel [8] cũng cho thấy cảm nhận về công bằng tổ chức có mối liên hệ tích cực với sự hài lòng trong công việc của người lao động không thuộc gia đình tại các doanh nghiệp gia đình. Do đó, sự hài lòng trong công việc tại doanh nghiệp gia đình cần được xem xét không chỉ từ điều kiện và tính chất công việc mà còn từ các mối quan hệ xã hội, văn hóa tổ chức, cảm nhận về sự công bằng và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu đã xem xét sự hài lòng trong công việc của người lao động tại các ngân hàng thương mại và doanh nghiệp truyền thông [9, 10]. Các nghiên cứu này chủ yếu tập trung nhận diện và đo lường những yếu tố liên quan đến sự hài lòng trong công việc. Tuy nhiên, trong phạm vi tài liệu được tổng quan, sự hài lòng trong công việc của người lao động tại doanh nghiệp gia đình còn ít được nghiên cứu. Bên cạnh đó, trải nghiệm và cảm nhận của người lao động về môi trường làm việc, sự công bằng và cơ hội phát triển nghề nghiệp chưa được tìm hiểu đầy đủ.

Xuất phát từ những lý do trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm mô tả những khía cạnh nổi bật gắn với sự hài lòng và chưa hài lòng trong công việc của người lao động; làm rõ đánh giá của họ về môi trường làm việc, công bằng tổ chức và cơ hội thăng tiến; từ đó đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc và duy trì nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Thiết kế nghiên cứu và mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế nghiên cứu trường hợp cắt ngang theo phương pháp hỗn hợp, kết hợp khảo sát định lượng và phỏng vấn sâu định tính. Dữ liệu được thu thập từ tháng 9 đến tháng 11 năm 2025 tại một doanh nghiệp gia đình trong lĩnh vực sản xuất cơ khí và máy đóng gói tại Hà Nội. Tại thời điểm khảo sát, doanh nghiệp có khoảng 250 người lao động.

Trong nghiên cứu này, doanh nghiệp gia đình được xác định là doanh nghiệp mà các thành viên trong cùng một gia đình nắm quyền sở hữu chi phối và trực tiếp tham gia quản lý, qua đó có ảnh hưởng quyết định đến tầm nhìn và định hướng phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp được khảo sát đáp ứng các tiêu chí này: gia đình người sáng lập nắm quyền sở hữu chi phối; đồng thời, Giám đốc điều hành và hai Phó giám đốc là anh em họ, đã cùng tham gia quản lý và quyết định các vấn đề chiến lược từ giai đoạn đầu phát triển. Vì vậy, doanh nghiệp được xác định là doanh nghiệp gia đình trong phạm vi nghiên cứu này.

Bảng hỏi được phát theo cách thuận tiện đến người lao động đang làm việc tại thời điểm khảo sát và thu được 202 phiếu hợp lệ. Mẫu nghiên cứu bao gồm người lao động thuộc nhiều bộ phận khác nhau như kỹ thuật – sản xuất, kinh doanh – marketing, hành chính – nhân sự, tài chính – kế toán và dịch vụ – bảo hành.

Bên cạnh đó, nghiên cứu thực hiện 20 cuộc phỏng vấn sâu với cán bộ quản lý và người lao động thuộc các bộ phận khác nhau nhằm làm rõ hơn những kết quả thu được từ khảo sát định

lượng. Người tham gia phỏng vấn được lựa chọn có chủ đích nhằm bảo đảm sự đa dạng về vị trí công việc, bộ phận và thâm niên.

2.2. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu định lượng được thu thập thông qua bảng hỏi tự điền. Các chỉ báo về quan hệ đồng nghiệp và giao tiếp trong tổ chức được kế thừa, điều chỉnh từ thang đo Job Satisfaction Survey (JSS) của Spector [1] và được đo lường bằng thang Likert 6 mức độ, từ 1 (Rất không đồng ý) đến 6 (Rất đồng ý). Các chỉ báo về công bằng tổ chức và cơ hội thăng tiến được đo bằng thang Likert 5 mức độ, từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý). Bảng hỏi còn có hai câu hỏi mở yêu cầu người tham gia nêu yếu tố khiến họ hài lòng nhất và chưa hài lòng nhất trong công việc.

Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn sâu bán cấu trúc. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài khoảng 30–45 phút, được ghi âm sau khi có sự đồng ý của người tham gia. Việc tham gia nghiên cứu hoàn toàn tự nguyện; thông tin cá nhân được bảo mật và các trích dẫn phỏng vấn được ẩn danh.

Thang đo quan hệ đồng nghiệp gồm ba chỉ báo và thang đo giao tiếp trong tổ chức gồm bốn chỉ báo**.** Các chỉ báo được diễn đạt theo chiều tiêu cực được đảo điểm trước khi tính điểm trung bình của từng thang đo.

Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy các thang đo tổng hợp được sử dụng trong nghiên cứu đều đạt độ tin cậy tốt. Cụ thể, thang đo quan hệ đồng nghiệp (Cronbach's Alpha = 0,950) phản ánh cảm nhận của người lao động về mối quan hệ và sự phối hợp với đồng nghiệp trong công việc. Thang đo giao tiếp trong tổ chức (Cronbach's Alpha = 0,941) phản ánh hoạt động trao đổi thông tin và truyền thông trong doanh nghiệp.

2.3. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu định lượng được xử lý bằng phần mềm SPSS 26.0. Nghiên cứu sử dụng các thống kê mô tả như tần suất, tỷ lệ phần trăm, giá trị trung bình và độ lệch chuẩn để mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu, các yếu tố tạo nên sự hài lòng và chưa hài lòng của người lao động, cũng như nhận thức của họ về môi trường làm việc, công bằng tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Bên cạnh đó, kiểm định independent samples t-test được sử dụng để so sánh nhóm kỹ thuật – sản xuất với các bộ phận còn lại.

Dữ liệu từ các câu hỏi mở được phân tích nội dung. Các câu trả lời được đọc và mã hóa theo hướng quy nạp; những nội dung tương đồng được gộp thành các nhóm chủ đề. Mỗi câu trả lời được gán một mã chính tương ứng với yếu tố hài lòng nhất hoặc chưa hài lòng nhất, sau đó được tổng hợp bằng tần suất và tỷ lệ phần trăm.

Dữ liệu phỏng vấn định tính được mã hóa theo chủ đề. Các trích dẫn điển hình được sử dụng nhằm minh họa, bổ trợ và giải thích sâu hơn các kết quả thu được từ khảo sát định lượng.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Đặc điểm của mẫu nghiên cứu

Mẫu khảo sát gồm 202 người lao động đang làm việc tại doanh nghiệp. Nam giới chiếm đa số (70,8%), trong khi nữ giới chiếm 29,2%. Phần lớn người tham gia thuộc khối kỹ thuật – sản xuất (70,3%), phản ánh đặc thù hoạt động của doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất cơ khí. Về trình độ học vấn, 70,8% người lao động có trình độ đại học trở lên. Đa số người tham gia là nhân viên hoặc công nhân trực tiếp (93,6%), trong khi nhóm quản lý chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ. Tuổi trung bình của người lao động là 32,44 tuổi (SD = 7,69), thời gian làm việc trung bình tại doanh nghiệp là 3,96 năm (SD = 2,54) và thu nhập bình quân đạt 10,68 triệu đồng/tháng (SD = 3,00).

Đặc điểm mẫu khảo sát được trình bày chi tiết tại Bảng 1.

3.2. Các yếu tố tạo nên sự hài lòng và chưa hài lòng của người lao động

Để hiểu rõ hơn trải nghiệm làm việc của người lao động tại doanh nghiệp, nghiên cứu sử dụng câu hỏi mở nhằm xác định những yếu tố khiến họ hài lòng và chưa hài lòng nhất khi làm việc tại doanh nghiệp. Các câu trả lời được đọc, chuẩn hóa và mã hóa theo nội dung. Những ý

kiến có nội dung tương đồng được gộp thành các nhóm chủ đề. Mỗi câu trả lời được mã hóa vào một nhóm chủ đề chính. Kết quả được trình bày tại Bảng 2.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu (N=202)

Các đặc điểm		N	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	143	70,8
	Nữ	59	29,2
Bộ phận công tác hiện tại	Kỹ thuật – Sản xuất	142	70,3
	Kinh doanh – Marketing	27	13,4
	Hành chính nhân sự	10	5,0
	Tài chính – Kế toán	3	1,5
	Dịch vụ - Bảo hành	20	9,9
Trình độ học vấn	Trung cấp/Cao đẳng trở xuống	59	29,2
	Đại học/ Sau đại học	143	70,8
Vị trí công việc	Nhân viên/Công nhân	189	93,6
	Quản lý cấp cơ sở (Tổ trưởng/trưởng nhóm)	7	3,5
	Quản lý cấp trung (Trưởng/phó phòng)	6	3,0
Các đặc điểm		Mean	SD
Tuổi		32,44	7,69
Số năm làm việc		3,96	2,54
Thu nhập bình quân tháng (triệu đồng)		10,68	3,00

Ghi chú: Mean: Điểm trung bình; SD: Độ lệch chuẩn.

Bảng 2. Các nhóm yếu tố khiến người lao động hài lòng nhất và chưa hài lòng nhất (N = 202*)*

Hài lòng nhất	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Chưa hài lòng nhất	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Quan hệ xã hội và văn hóa tổ chức	84	41,6	Không có vấn đề đáng kể	46	22,8
Thu nhập, đãi ngộ và phúc lợi	46	22,8	Khối lượng và áp lực công việc	41	20,3
Cơ hội học hỏi và phát triển nghề nghiệp	32	15,8	Thời gian làm việc kéo dài	36	17,8
Môi trường và điều kiện làm việc	27	13,4	Quy trình và quy định hành chính	27	13,4
Sự ổn định trong công việc	13	6,4	Ghi nhận và đánh giá thành tích	23	11,4
			Điều kiện làm việc và cơ sở vật chất	20	9,9
			Khó khăn trong nghỉ phép	9	4,5
Tổng	202	100,0		202	100,0

Kết quả phân tích câu hỏi mở cho thấy các yếu tố tạo nên sự hài lòng của người lao động chủ yếu thuộc nhóm quan hệ xã hội và văn hóa tổ chức (41,6%), bao gồm đồng nghiệp thân thiện, tình nghĩa, sự quan tâm của lãnh đạo và bầu không khí làm việc tích cực. Một nữ nhân viên kinh doanh 28 tuổi chia sẻ rằng:

"*Ở đây em có những người đồng nghiệp như bạn than,… Nếu rời đi, em tiếc nhất không phải là lương, mà là tình cảm, niềm tin và cảm giác thân thuộc. Chỗ làm khác có thể trả cao hơn, nhưng chưa chắc cho em cảm giác được là mình,… Tiền có thể tăng, giảm, nhưng nếu làm trong môi trường lạnh lùng, không ai nói chuyện, thì dù lương cao em cũng không chịu nổi*" (Nữ, 28 tuổi, nhân viên kinh doanh, thâm niên 3 năm).

Các nhóm yếu tố được đề cập tiếp theo là thu nhập, đãi ngộ và phúc lợi (22,8%) và cơ hội học hỏi, phát triển nghề nghiệp (15,8%).

Ngược lại, các yếu tố được đề cập nhiều nhất trong nhóm nội dung chưa hài lòng là khối lượng và áp lực công việc (20,3%), thời gian làm việc

kéo dài (17,8%), quy trình và quy định hành chính (13,4%) cùng cơ chế ghi nhận và đánh giá thành tích của người lao động (11,4%). Kết quả phỏng vấn sâu cũng cho thấy chia sẻ của một số người lao động về việc phải đối mặt với áp lực từ tiến độ công việc và sự phối hợp giữa các bộ phận. Một nhân viên kinh doanh cho biết: *"Mệt nhất chắc là lúc phải chạy deadline gấp hoặc các phòng ban không phối hợp. Nhiều khi khách hối, nhưng kho chưa nhập kịp, kỹ thuật lại đi công trình khác. Em đứng giữa, mà cảm giác như 'chịu trận'"* (Nữ, 31 tuổi, nhân viên kinh doanh, thâm niên 4 năm).

Bên cạnh đó, một số người lao động cho rằng những đóng góp của họ chưa phải lúc nào cũng được ghi nhận tương xứng. Một công nhân kỹ thuật bảo trì có thâm niên 10 năm cho biết:

"Có mấy đợt khen thưởng, toàn mấy bộ phận làm trực tiếp ra sản phẩm, còn kỹ thuật như tụi anh chỉ được 'cảm ơn miệng'. Nói ra không phải để so đo, mà chỉ mong người đứng trên thấy được công sức của những người âm thầm phía sau" (Nam, 42 tuổi, công nhân kỹ thuật bảo trì, thâm niên 10 năm).

Đáng chú ý, có 22,8% người lao động không nêu vấn đề đáng kể khiến họ chưa hài lòng. Nhìn chung, trải nghiệm của người lao động gắn với các mối quan hệ trong tổ chức, cách thức quản trị, điều kiện việc làm và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Như vậy, các yếu tố tạo nên sự hài lòng hay chưa hài lòng trong công việc của người lao động không chỉ xuất phát từ điều kiện làm việc mà còn gắn với các mối quan hệ trong tổ chức, cách thức quản lý và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

3.3. Nhận thức của người lao động về môi trường làm việc, công bằng tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp

Để làm rõ đánh giá của người lao động về quan hệ và giao tiếp trong môi trường làm việc, công bằng tổ chức và cơ hội thăng tiến, nghiên cứu kết hợp kết quả khảo sát với dữ liệu phỏng vấn sâu. Kết quả khảo sát được trình bày tại Bảng 3.

Do các chỉ báo được đo bằng hai thang điểm khác nhau, kết quả được phân tích trong từng nhóm nội dung, không so sánh trực tiếp điểm trung bình giữa nhóm A với nhóm B và C.

Bảng 3. Đánh giá của người lao động về môi trường làm việc, công bằng tổ chức và cơ hội thăng tiến (N=202)

Nội dung	Thang đo	Mean	SD
A. Quan hệ và giao tiếp trong môi trường làm việc			
Quan hệ đồng nghiệp	1-6	3,99	1,77
Giao tiếp trong tổ chức	1-6	3,81	1,71
B. Nhận thức về công bằng tổ chức			
Quan hệ cá nhân ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến	1-5	3,16	1,47
Quản lý đối xử công bằng bất kể quan hệ cá nhân	1-5	2,98	1,47
Khen thưởng dựa trên thành tích hơn là quan hệ cá nhân	1-5	2,99	1,42
Công bằng trong thăng tiến	1-5	3,46	1,75
C. Sự hài lòng với cơ hội thăng tiến			
Hài lòng với cơ hội thăng tiến	1-5	1,97	0,75

Ghi chú: Mean: điểm trung bình; SD: độ lệch chuẩn. Nhóm A được đo bằng thang Likert 6 mức, nhóm B và C được đo bằng thang Likert 5 mức. Riêng với chỉ báo "Quan hệ cá nhân ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến" điểm càng cao cho thấy cảm nhận về công bằng tổ chức càng thấp.

Quan hệ đồng nghiệp và giao tiếp trong tổ chức lần lượt đạt 3,99 điểm (SD = 1,77) và 3,81 điểm (SD = 1,71) trên thang 6 mức, cho thấy đánh giá của người lao động nghiêng về phía tích cực, mặc dù độ lệch chuẩn tương đối lớn phản ánh sự khác biệt trong cảm nhận giữa các cá nhân. Một công nhân kỹ thuật có 10 năm thâm niên chia sẻ: *"Ở đây, đồng nghiệp tốt, ai cũng sẵn sàng giúp nhau. Có lần anh bị sự cố điện, chưa kịp gọi ai, mấy đứa trong ca chạy tới liền. Không ai nói 'đó không phải việc của tôi', mà ai cũng xắn tay vô." (Nam, 42 tuổi, công nhân kỹ thuật bảo trì, thâm niên 10 năm).*

Đối với các chỉ báo về công bằng tổ chức, mức độ đồng tình với nhận định "Quan hệ cá nhân ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến" đạt 3,16 điểm/5 (SD = 1,47); hai chỉ báo về quản lý đối xử công bằng và khen thưởng dựa trên thành tích lần lượt đạt 2,98 điểm/5 (SD = 1,47) và 2,99 điểm/5 (SD = 1,42). Kết quả cho thấy cảm nhận của người lao động về công bằng trong quản trị nhân sự còn có sự phân hóa. Một trường hợp phỏng vấn đã phản ánh: *"Em với một chị trong phòng doanh số gần như ngang nhau, nhưng chị ấy được thưởng gấp rưỡi. Sau mới biết chị là người thân của trưởng phòng. Lúc đó em buồn lắm, kiểu như mình cố gắng hết mà vẫn "thua" vì mối quan hệ."* (Nữ, 28 tuổi, nhân viên kinh doanh, thâm niên 3 năm).

Chỉ báo về công bằng trong thăng tiến đạt 3,46 điểm/5 (SD = 1,75), cho thấy đánh giá của người lao động còn khá khác nhau, trong khi mức độ hài lòng với cơ hội thăng tiến chỉ đạt 1,97 điểm/5 (SD = 0,75). Kết quả này không nhất thiết mâu thuẫn, bởi một chỉ báo phản ánh tính công bằng của quyết định thăng tiến và chỉ báo còn lại phản ánh mức độ sẵn có của cơ hội thăng tiến. Dữ liệu phỏng vấn cho thấy người lao động mong muốn doanh nghiệp có tiêu chí và lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng hơn: "*Em mong công ty có cơ chế phát triển rõ hơn. Ví dụ, để lên trưởng nhóm cần KPI gì, kỹ năng gì; có khung lộ trình học tập. Hiện giờ mọi thứ khá cảm tính, nên người trẻ khó đo được mình đang ở đâu*." (Nữ, 24 tuổi, nhân viên kinh doanh, thâm niên 1 năm).

Nhìn chung, kết quả cho thấy người lao động đánh giá tương đối tích cực về quan hệ đồng nghiệp và giao tiếp trong tổ chức. Tuy nhiên, cảm nhận về công bằng tổ chức còn phân hóa, trong khi sự hài lòng với cơ hội thăng tiến còn thấp.

3.4. Sự khác biệt trong đánh giá của người lao động theo nhóm bộ phận

Để xem xét sự khác biệt trong đánh giá của người lao động theo nhóm bộ phận, nghiên cứu chia người tham gia thành hai nhóm: nhóm bộ phận kỹ thuật – sản xuất (n=142) và nhóm các bộ phận còn lại (n=60) bao gồm: kinh doanh-marketing, hành chính nhân sự, tài chính kế toán và dịch vụ bảo hành. Kiểm định t cho hai mẫu độc lập cho thấy người lao động thuộc các bộ phận còn lại có mức độ đồng tình với nhận định "quản lý trực tiếp đối xử công bằng với nhân viên bất kể quan hệ cá nhân" cao hơn nhóm kỹ thuật – sản xuất (M = 3,35; SD = 1,30 so với M = 2,82; SD = 1,51), t (128,41) = -2,53, p = 0,013. Đối với các nội dung còn lại, nghiên cứu không ghi nhận sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm.

4. Bàn luận

4.1. Văn hóa tổ chức và quan hệ đồng nghiệp – những yếu tố nổi bật gắn với sự hài lòng của người lao động

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhóm yếu tố được người lao động nhắc đến nhiều nhất khi nói về điều khiến họ hài lòng là các mối quan hệ xã hội và văn hóa tổ chức. Có tới 41,6% người tham gia khảo sát cho biết điều khiến họ hài lòng nhất khi làm việc tại doanh nghiệp là đồng nghiệp, sự gắn kết tập thể, sự quan tâm của lãnh đạo và bầu không khí làm việc tích cực. Kết quả này phù hợp với dữ liệu định lượng: trong nhóm chỉ báo sử dụng thang 6 mức, quan hệ đồng nghiệp đạt điểm trung bình 3,99, tiếp theo là giao tiếp trong tổ chức với điểm trung bình 3,81. Những phát hiện này cho thấy trải nghiệm làm việc tích cực của người lao động không chỉ được hình thành từ các yếu tố vật chất mà còn gắn với chất lượng các mối quan hệ xã hội tại nơi làm việc.

Trong nghiên cứu so sánh giữa doanh nghiệp gia đình và doanh nghiệp không gia đình, Denison, Lief và Ward [5] nhận thấy doanh nghiệp gia đình có văn hóa tổ chức tích cực hơn và đạt điểm cao hơn trên cả 12 khía cạnh được đo lường. Các tác giả cho rằng chính lịch sử hình thành, hệ giá trị chung và bản sắc tập thể là những yếu tố tạo nên lợi thế đặc thù của doanh nghiệp gia đình.

Kết quả của nghiên cứu này có điểm tương đồng với nghiên cứu của Christensen-Salem và cộng sự [11], trong đó người lao động tại doanh nghiệp gia đình có cảm nhận về sự quan tâm của tổ chức cao hơn người lao động tại doanh nghiệp không thuộc sở hữu gia đình. Dưới góc độ lý

thuyết trao đổi xã hội, người lao động có thể đáp lại sự hỗ trợ, quan tâm và tôn trọng nhận được từ đồng nghiệp và tổ chức bằng những thái độ và hành vi tích cực đối với tổ chức [12].

Trong doanh nghiệp được khảo sát, môi trường làm việc thân thiện, sự quan tâm giữa các thành viên và văn hóa hợp tác có thể được xem là những nguồn lực góp phần duy trì trải nghiệm làm việc tích cực. Tuy nhiên, do nghiên cứu chỉ được thực hiện tại một doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất cơ khí, khả năng khái quát kết quả cho các doanh nghiệp gia đình khác còn hạn chế.

4.2. Áp lực công việc và thời gian làm việc – những nội dung nổi bật gắn với sự chưa hài lòng của người lao động

Bên cạnh những yếu tố tạo nên sự hài lòng, kết quả nghiên cứu cho thấy các nội dung khiến người lao động chưa hài lòng chủ yếu liên quan đến cách thức tổ chức công việc. Các nội dung được đề cập nhiều nhất gồm khối lượng và áp lực công việc (20,3%), thời gian làm việc kéo dài (17,8%), quy trình và quy định hành chính (13,4%) cùng cơ chế ghi nhận và đánh giá thành tích của người lao động (11,4%). Điều này cho thấy, trong các câu trả lời về nội dung chưa hài lòng nhất, những vấn đề liên quan đến yêu cầu và tổ chức công việc được nhắc đến nhiều hơn các vấn đề về quan hệ xã hội trong tổ chức. Cũng cần lưu ý ở đây, do nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang nên các kết quả này chỉ phản ánh cảm nhận của người lao động tại thời điểm khảo sát chứ chưa thể suy rộng về quan hệ nhân quả giữa áp lực công việc và sự chưa hài lòng.

Theo mô hình nhu cầu công việc – nguồn lực công việc, cường độ lao động cao, áp lực tiến độ và thời gian làm việc kéo dài có thể gia tăng căng thẳng nếu không được bù đắp bằng các nguồn lực như hỗ trợ xã hội, phản hồi và quyền tự chủ [13, 14]. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Attar và cộng sự [15] về mối liên hệ tiêu cực giữa căng thẳng và sự hài lòng trong công việc. Trong bối cảnh sản xuất cơ khí, yêu cầu về tiến độ, chất lượng và năng suất có thể tạo áp lực cho người lao động, ngay cả khi họ vẫn đánh giá tích cực các quan hệ xã hội tại nơi làm việc. Đáng chú ý, 22,8% người lao động không nêu vấn đề đáng kể khiến họ chưa hài lòng. Tuy nhiên, việc không nêu vấn đề trong câu hỏi mở không đồng nghĩa với sự hài lòng hoàn toàn với công việc.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy một thách thức nổi bật đối với doanh nghiệp là cân bằng giữa yêu cầu về năng suất, tiến độ sản xuất với sức khỏe và khả năng làm việc của người lao động. Việc tổ chức công việc hợp lý hơn, giảm áp lực kéo dài và tăng cường các nguồn lực hỗ trợ có thể là những giải pháp quan trọng nhằm nâng cao chất lượng đời sống việc làm và duy trì sự hài lòng của người lao động.

4.3. Công bằng trong tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp – thách thức trong quản trị nguồn nhân lực

Một phát hiện đáng chú ý là điểm đánh giá trung bình về công bằng trong thăng tiến đạt 3,46/5 (SD=1,75), trong khi mức độ hài lòng với cơ hội thăng tiến chỉ đạt 1,97/5. Kết quả này phản ánh hai khía cạnh khác nhau: tính công bằng của các quyết định thăng tiến và mức độ hài lòng với sự sẵn có của cơ hội thăng tiến. Theo các tiếp cận về công bằng tổ chức, người lao động không chỉ quan tâm đến kết quả nhận được mà còn quan tâm đến sự tương xứng giữa đóng góp và phần thưởng, quy trình ra quyết định, cách thức đối xử và thông tin được cung cấp [16-18]. Các chỉ báo về việc quản lý đối xử công bằng bất kể quan hệ cá nhân, khen thưởng dựa trên thành tích và ảnh hưởng của quan hệ cá nhân cho thấy người lao động vẫn còn những băn khoăn về tính minh bạch trong quản trị nhân sự.

Dữ liệu định tính cho thấy người lao động không chỉ quan tâm đến việc ai được thăng tiến mà còn quan tâm đến cách thức và điều kiện để được thăng tiến. Các ý kiến phỏng vấn sâu nhấn mạnh nhu cầu về một lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, các tiêu chí đánh giá minh bạch và cơ hội học tập để phát triển năng lực. Dữ liệu phỏng vấn gợi ý rằng, bên cạnh những băn khoăn về các quyết định nhân sự hiện tại, một số người lao động đặc biệt quan tâm đến sự thiếu rõ ràng của tiêu chí và lộ trình phát triển nghề nghiệp.

Mặc dù nhận thức về công bằng trong thăng tiến có sự phân hóa, người lao động vẫn có thể

chưa hài lòng khi chưa nhìn thấy triển vọng phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Nói cách khác, cảm nhận về công bằng có thể là nền tảng quan trọng, nhưng chưa đủ để tạo ra sự hài lòng nếu người lao động không thấy được triển vọng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.

Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Phan Thị Minh Lý [9], trong đó cơ hội đào tạo và thăng tiến được xác định là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của người lao động. Điều này gợi ý rằng, nhu cầu về cơ hội phát triển nghề nghiệp là một nhu cầu phổ biến trong nhiều loại hình tổ chức khác nhau, không chỉ trong lĩnh vực ngân hàng mà còn có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp sản xuất, bao gồm cả loại hình doanh nghiệp gia đình.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhóm kỹ thuật – sản xuất đánh giá thấp hơn các bộ phận còn lại về sự công bằng trong cách đối xử của quản lý trực tiếp. Sự khác biệt này có thể liên quan đến đặc điểm công việc và cách thức quản lý, nhưng cần được kiểm chứng thêm vì nhóm đối chiếu gồm nhiều bộ phận khác nhau và kết quả chỉ phản ánh phạm vi mẫu nghiên cứu.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy, một trong những thách thức nổi bật đối với doanh nghiệp không chỉ nằm ở việc nâng cao tính minh bạch và công bằng trong quản trị nhân sự mà còn ở việc xây dựng hệ thống phát triển nghề nghiệp đủ rõ ràng để người lao động nhìn thấy triển vọng của mình trong tổ chức. Trong trường hợp cơ hội thăng tiến theo chiều dọc bị giới hạn bởi cơ cấu tổ chức, việc thiết kế các lộ trình phát triển nghề nghiệp theo chiều ngang, mở rộng cơ hội học tập và nâng cao tính minh bạch trong đánh giá nhân sự có thể quan trọng không kém việc tạo ra các cơ hội thăng tiến theo chiều dọc.

5. Kết luận

Nghiên cứu được thực hiện với người lao động đang làm việc tại một doanh nghiệp gia đình trong lĩnh vực sản xuất cơ khí và máy đóng gói nhằm tìm hiểu những khía cạnh nổi bật gắn với sự hài lòng và chưa hài lòng trong công việc, đồng thời làm rõ đánh giá của người lao động về môi trường làm việc, công bằng tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy:

Thứ nhất, văn hóa tổ chức và quan hệ đồng nghiệp là nhóm yếu tố được người lao động nhắc đến nhiều nhất khi nói về điều khiến họ hài lòng. Các yếu tố được nhắc đến nhiều nhất là sự hỗ trợ giữa đồng nghiệp, tinh thần đoàn kết, sự quan tâm của lãnh đạo và bầu không khí làm việc tích cực. Kết quả này cho thấy bên cạnh các yếu tố vật chất, các mối quan hệ xã hội trong tổ chức gắn với trải nghiệm làm việc tích cực của người lao động.

Thứ hai, áp lực công việc và thời gian làm việc kéo dài là những nội dung được nhắc đến nhiều nhất trong số các yếu tố khiến người lao động chưa hài lòng. Điều này phản ánh những thách thức trong tổ chức công việc tại doanh nghiệp sản xuất được khảo sát khi phải đáp ứng yêu cầu tiến độ, năng suất và chất lượng sản phẩm. Bên cạnh đó, gần một phần tư số người được khảo sát không nêu vấn đề đáng kể khiến họ chưa hài lòng với công việc hiện tại.

Thứ ba, một thách thức nổi bật trong quản trị nguồn nhân lực là cơ hội và lộ trình phát triển nghề nghiệp của người lao động. Đánh giá của người lao động về công bằng trong thăng tiến có điểm trung bình 3,46 và có sự phân hóa, trong khi mức độ hài lòng với cơ hội thăng tiến ở mức thấp (1,97/5). Kết quả này cho thấy cảm nhận về công bằng và sự hài lòng với cơ hội phát triển nghề nghiệp là hai khía cạnh có liên quan nhưng không hoàn toàn đồng nhất.

Thứ tư, đối với phần lớn nội dung được xem xét, kiểm định chưa ghi nhận sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm bộ phận. Tuy nhiên, người lao động thuộc các bộ phận còn lại có mức độ đồng tình với nhận định về sự công bằng trong cách đối xử của quản lý trực tiếp cao hơn nhóm kỹ thuật – sản xuất. Kết quả thăm dò này gợi ý rằng cảm nhận về công bằng trong cách đối xử của quản lý trực tiếp là nội dung cần được tiếp tục xem xét. Tuy nhiên, kết quả này chỉ phản ánh đặc điểm của mẫu nghiên cứu và cần được kiểm chứng thêm.

Về mặt học thuật, nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng từ một trường hợp doanh nghiệp gia đình tại Việt Nam về sự hài lòng trong công việc. Kết quả cho thấy các yếu tố quan hệ xã hội và văn hóa tổ chức được người lao động nhắc đến nhiều nhất khi nói về điều khiến họ hài lòng, trong khi công bằng tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp là những vấn đề cần được quan tâm trong quá trình nâng cao sự hài lòng trong công việc.

Các kết quả nghiên cứu gợi mở một số hàm ý quản trị nhằm phát huy các yếu tố tạo nên sự hài lòng và khắc phục những vấn đề còn tồn tại trong quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp gia đình.

Thứ nhất, doanh nghiệp cần tiếp tục duy trì và phát huy những giá trị văn hóa tích cực đã hình thành, đặc biệt là tinh thần hỗ trợ, hợp tác và sự quan tâm giữa các thành viên trong tổ chức. Đây là nguồn lực quan trọng có thể góp phần duy trì sự hài lòng và trải nghiệm làm việc tích cực của người lao động.

Thứ hai, doanh nghiệp cần rà soát lại việc phân công công việc, tổ chức thời gian làm việc và bố trí nguồn lực sản xuất nhằm hạn chế tình trạng quá tải kéo dài. Đồng thời, cần có các biện pháp hỗ trợ phù hợp trong những giai đoạn áp lực cao để giảm bớt tác động tiêu cực của khối lượng công việc và thời gian làm việc kéo dài đối với người lao động.

Thứ ba, doanh nghiệp cần ưu tiên xây dựng hệ thống phát triển nghề nghiệp rõ ràng hơn cho người lao động. Các tiêu chí đánh giá, ghi nhận thành tích và bổ nhiệm cần được công khai, minh bạch và nhất quán. Đồng thời, doanh nghiệp cần thiết kế lộ trình nghề nghiệp phù hợp với từng nhóm lao động, tạo điều kiện để người lao động được học tập, nâng cao năng lực và nhìn thấy triển vọng phát triển của bản thân trong tương lai. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tăng cường tính nhất quán và minh bạch trong cách đối xử của quản lý trực tiếp, đồng thời quan tâm hơn đến trải nghiệm của nhóm lao động kỹ thuật – sản xuất.

Nghiên cứu được thực hiện tại một doanh nghiệp gia đình trong lĩnh vực cơ khí và sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, nên khả năng khái quát hóa kết quả cho các loại hình doanh nghiệp gia đình hoặc ngành nghề khác còn hạn chế. Đồng thời, nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang và chủ yếu dựa trên dữ liệu tự báo cáo của người lao động tại một thời điểm, nên chưa phản ánh được sự thay đổi trong mức độ hài lòng trong công việc theo thời gian. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều doanh nghiệp gia đình ở các ngành nghề khác nhau và kết hợp các thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc để làm rõ hơn mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức, công bằng tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp với sự hài lòng trong công việc của người lao động.

Tài liệu tham khảo

[1] P. E. Spector, Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1997, https://doi.org/10.4135/9781452231549.

[2] İ. Yücel, Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 20, 2012, pp. 44-58, https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44.

[3] J. H. Chua, J. J. Chrisman, P. Sharma, Defining the Family Business by Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, No. 4, 1999, pp. 19-39, https://doi.org/10.1177/104225879902300402.

[4] J. H. Astrachan, M. C. Shanker, Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, Family Business Review, Vol. 16, No. 3, 2003, pp. 211-219, https://doi.org/10.1177/08944865030160030601.

[5] D. Denison, C. Lief, J. L. Ward, Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, Family Business Review, Vol. 17, No. 1, 2004, pp. 61-70, https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x.

[6] D. Khanin, O. Turel, R. V. Mahto, How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm: The Family–Business Embeddedness Perspective, Family Business Review, Vol. 25, No. 4, 2012, pp. 391-408, https://doi.org/10.1177/0894486512441944.

[7] T. Barnett, F. W. Kellermanns, Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm,

Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 30, No. 6, 2006, pp. 837-854, https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x.

[8] D. Pimentel, Non-Family Employees: Levels of Job Satisfaction and Organizational Justice in Small and Medium-Sized Family and Non-Family Firms, European Journal of Family Business, Vol. 8, No. 2, 2018, pp. 93-102, https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v8i2.5178.

[9] T. M. L. Phan, Analysis of the Factors Influencing Job Satisfaction of the Commercial Banks' Staff in Thua Thien-Hue Province, Journal of Science and Technology, The University of Danang, No. 3, Vol. 44, 2011, pp. 186–192 (in Vietnamese).

[10] T. L. Le, T. M. L. Pham, X. L. Le, Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in Communication Companies, Journal of Economics and Development, No. 220, 2015, pp. 67-75 (in Vietnamese).

[11] A. Christensen-Salem, L. F. Mesquita, M. Hashimoto, P. W. Hom, L. R. G. Mejia, Family Firms Are Indeed Better Places to Work than Non-Family Firms! Socioemotional Wealth and Employees' Perceived Organizational Caring, Journal of Family Business Strategy, Vol. 12, No. 1, 2021, Article 100412, https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100412.

[12] R. Cropanzano, M. S. Mitchell, Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, Journal of Management, Vol. 31, No. 6, 2005, pp. 874-900, https://doi.org/10.1177/0149206305279602.

[13] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, W. B. Schaufeli, The Job Demands–Resources Model of Burnout, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, 2001, pp. 499-512, https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499.

[14] A. B. Bakker, E. Demerouti, The Job Demands–Resources Model: State of the Art, Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, No. 3, 2007, pp. 309-328, https://doi.org/10.1108/02683940710733115.

[15] M. Attar, V. Cagliyan, A. A. Kareem, Evaluating the Moderating Role of Work–Life Balance on the Effect of Job Stress on Job Satisfaction, Istanbul Business Research, Vol. 49, No. 2, 2020, pp. 201-223, https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0081.

[16] J. S. Adams, Toward an Understanding of Inequity, The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, No. 5, 1963, pp. 422-436, https://doi.org/10.1037/h0040968.

[17] J. Greenberg, Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of Management, Vol. 16, No. 2, 1990, pp. 399-432, https://doi.org/10.1177/014920639001600208.

[18] J. A. Colquitt, On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, 2001, pp. 386-400, https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386