

Sự thỏa mãn và sự bất mãn của nhân viên trong doanh nghiệp: Khoảng trống lý thuyết

Mai Thu Phương, Hoàng Đoàn Phương Thảo, Quách Vĩnh Lộc

Tóm tắt—Sự thỏa mãn và bất mãn trong công việc của nhân viên trong doanh nghiệp thường hầu hết được đồng nhất trên một trục nghiên cứu và nằm ở hai phía đối diện nhau, tức là có những yếu tố nếu có mặt sẽ làm nhân viên thỏa mãn và ngược lại nếu vắng mặt thì sẽ gây sự bất mãn cho nhân viên. Tuy nhiên ứng dụng Thuyết hai nhân tố của Herzberg và cộng sự (1959) và mô hình của Kano để nghiên cứu vấn đề này thì nhận thấy không hoàn toàn là như vậy. Theo đó có những nhóm yếu tố có mặt có thể gây thỏa mãn nhưng vắng mặt cũng không gây bất mãn, có nghĩa là sự thỏa mãn chỉ đối lập với không thỏa mãn, bất mãn đối lập với không bất mãn chứ không phải thỏa mãn và bất mãn đối lập nhau. Nghiên cứu này sẽ đi làm rõ tính bất đối xứng của hai khái niệm và đề xuất những hàm ý quản trị dựa trên mô hình và phương pháp phân nhóm của Kano và cộng sự (1984).

Từ khóa—Thuyết hai nhân tố, Mô hình Kano, sự thỏa mãn nhân viên, sự bất mãn nhân viên, du lịch.

1 GIỚI THIỆU

KHÁI niệm sự thỏa mãn nói chung hay thỏa mãn trong công việc nói riêng là một trong những chủ đề quan trọng của tâm lý học tổ chức [29] đã được nhiều tác giả nghiên cứu. Một cách tổng quát khái niệm "thỏa mãn" được sử dụng để biểu lộ niềm vui và sự bình an nội tại của các cá nhân nói chung [33] (Mercer, 1997). Bên cạnh đó sự bất mãn lại thường được định nghĩa thông qua sự thỏa mãn của nhân viên. Sự bất mãn thường được hiểu là do nhân viên không được thỏa mãn hay nói cách khác thường được đồng nhất với khái

niệm không thỏa mãn. Đây là trường phái thứ nhất trong nghiên cứu về sự thỏa mãn/ sự bất mãn. Tuy nhiên, thực tế lại tồn tại một trường phái nghiên cứu khác cho rằng sự thỏa mãn và sự bất mãn không mang tính đối xứng. Khởi nguồn trường phái này là thuyết hai nhân tố của Herzberg và cộng sự [15]. Thuyết này cho rằng có hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của người lao động đó là nhóm yếu tố duy trì và nhóm yếu tố thúc đẩy. Nhóm yếu tố duy trì gồm các nhóm yếu tố bên trong liên quan đến công việc như tiền lương, hướng dẫn công việc, điều kiện làm việc. Nhóm các yếu tố thúc đẩy hay động lực là nhóm những yếu tố liên quan đến nội dung công việc như tăng cường sự hài lòng. Các tác giả đã chứng minh đây là hai khái niệm không mang tính đối lập hay nói cách khác không thể định nghĩa khái niệm này qua khái niệm kia một cách đối xứng. Theo đó, sự thỏa mãn đối lập với không thỏa mãn, sự bất mãn đối lập với không bất mãn. Hay nói cách khác sự thỏa mãn xuất hiện khi không có gì để không thỏa mãn và ngược lại sự bất mãn xuất hiện khi không có gì để không bất mãn, chứ không phải bất mãn xuất hiện khi không được thỏa mãn [15; 22; 26; 50].

Ngoài ra, để đo lường sự thỏa mãn trong công việc của người lao động đã có rất nhiều công cụ đã được tạo ra. Các nghiên cứu chia làm hai hướng chủ đạo: một số tập trung vào việc đo lường sự thỏa mãn dựa trên các khía cạnh cụ thể liên quan đến công việc, trong khi một số khác tìm cách đo lường sự thỏa mãn tổng thể. Trong số này có thể nhắc đến phương pháp Chỉ số mô tả công việc JDI (Job Descriptive Index – P.C. Smith, Kendall & Hulin [2; 40], Bảng khảo sát chẩn đoán công việc JDS (Job Diagnostic Survey - Hackman & Oldham [13; 14]. Một công cụ phổ biến khác là Bảng hỏi về sự thỏa mãn Minnesota MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) của Weiss và cộng sự [46]. Tuy nhiên tất cả các thang đo lường này đều đang đo lường theo trường phái nghiên cứu thứ

Ngày nhận bản thảo: 01-04-2018, ngày chấp nhận đăng: 27-08-2018, ngày đăng 29-10-2018.

Tác giả Mai Thu Phương, công tác tại Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG HCM (e-mail: phuongmt@uel.edu.vn).

Tác giả Hoàng đoàn Phương Thảo, công tác tại Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG HCM (e-mail: thaohdp@uel.edu.vn).

Tác giả Quách Vĩnh Lộc, học viên cao học ngành Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG HCM (e-mail: qvinhloc@gmail.com).

nhất. Chính bởi vậy trong nghiên cứu này nhóm tác giả tiến hành đo lường đồng thời các yếu tố gây thỏa mãn và bất mãn lên nhân viên doanh nghiệp thông qua mô hình Kano [22]. Là mô hình nhằm nắm được cảm giác của khách hàng/nhân viên khi một thuộc tính đó tồn tại hoặc không tồn tại. Mỗi thuộc tính được đại diện bởi 2 câu hỏi, 1 câu khảo sát cảm giác của khách hàng/nhân viên trong trường hợp thuộc tính đó tồn tại (functional) và câu kia khảo sát cảm giác của khách hàng/nhân viên trong trường hợp vắng mặt của thuộc tính (dysfunctional).

Từ những phân tích nêu trên nghiên cứu hướng đến hai mục tiêu chính:

Thứ nhất, làm rõ sự thỏa mãn và sự bất mãn của nhân viên là hai khái niệm mang tính bất đối xứng, do đó có những yếu tố có thể gây đến sự thỏa mãn nhưng nếu vắng mặt hoàn toàn không làm nhân viên bất mãn và ngược lại.

Thứ hai, nhóm tác giả đề xuất một mô hình đo lường khác để phân loại các yếu tố gây nên sự thỏa mãn và sự bất mãn của nhân viên là hoàn toàn khác nhau. Từ đó làm mới các khái niệm này, tránh sự sáo mòn như từ trước đến giờ.

Qua đó nhóm tác giả cũng đưa ra những hàm ý quản trị cho các nhà quản lý trong việc quản lý nguồn nhân lực của mình tại doanh nghiệp.

2 SỰ THỎA MÃN CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Những nghiên cứu về sự thỏa mãn của nhân viên đã xuất hiện từ những năm đầu thế kỷ 20. Tuy vậy sự thỏa mãn của nhân viên với công việc là một khái niệm chưa được thống nhất của các nhà nghiên cứu. Trước hết, con người thường có xu hướng hình thành những kỳ vọng liên quan đến công việc họ thực hiện, do đó sự thỏa mãn trong công việc có thể được định nghĩa là sự thỏa mãn những mong đợi kỳ vọng này [39]. Theo định nghĩa của Cribbin (1972) sự thỏa mãn xuất hiện khi sự mong đợi của nhân viên liên quan đến công việc và các đặc điểm của công việc hài hòa với nhau [8]. Theo Oshagbemi sự thỏa mãn trong công việc là một phản ứng cảm xúc do sự so sánh của cá nhân giữa các kết quả thu được từ công việc của họ và kết quả mong đợi [37]. Mặt khác, Kisku cho rằng đó là sự đáp ứng nhu cầu và mong muốn cá nhân của nhân viên, là mức độ nhân viên cảm nhận về công việc của họ [24]. Wright & Kim cho rằng đó là sự phù hợp giữa mong muốn và cảm nhận

trong công việc của nhân viên khi mà họ được đáp ứng nhu cầu về giá trị công việc [48], phần thưởng, trình độ cá nhân và điều kiện làm việc [35].

Bên cạnh đó, cũng có ý kiến cho rằng sự thỏa mãn trong công việc được xác định là "trạng thái tình cảm thú vị hoặc tích cực do kết quả thẩm định công việc hoặc kinh nghiệm làm việc mang lại" [27]. Như vậy sự thỏa mãn của nhân viên là khi những mong muốn, kỳ vọng của họ đối với công việc được đáp ứng.

Theo Davis, sự thỏa mãn của cuộc sống tỷ lệ thuận với sự thỏa mãn công việc [10]. Khi sự thỏa mãn công việc là không thỏa đáng, sự hài lòng của cuộc sống chính nó cũng sẽ thấp. Mặc dù sự thỏa mãn trong công việc từ lâu đã được mong đợi có ý nghĩa quan trọng đối với năng suất tổ chức, nhưng việc xem xét các bằng chứng thực nghiệm không hỗ trợ khẳng định rằng sự thỏa mãn trong công việc có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất [17; 20; 23; 45].

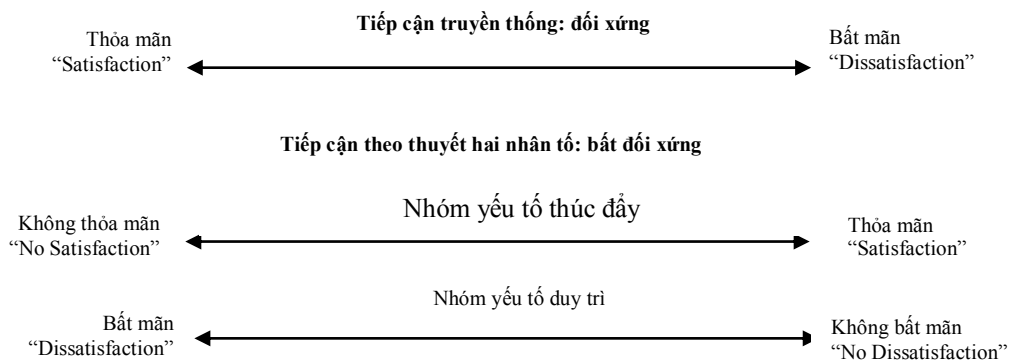
Theo Smith và cộng sự, sự thỏa mãn với công việc chính là thái độ ảnh hưởng và ghi nhận của nhân viên về các khía cạnh khác nhau trong công việc của họ, gồm bản chất công việc, cơ hội thăng tiến, lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp và tiền lương [40]. Gần đây nhất trong một nghiên cứu của Dahinten & cộng sự cũng chỉ ra rằng sự thỏa mãn công việc là thái độ của một người đối với công việc [9] hoặc theo Price thì đó là ảnh hưởng đối với công việc [38], được đánh giá như là một thái độ tổng thể hoặc là một khái niệm đa chiều mà giải quyết sự thỏa mãn trong mối quan hệ với đặc điểm công việc cụ thể [7]. Sự thỏa mãn của nhân viên tăng khi sự nhìn nhận của nhân viên đối với khía cạnh khác nhau về công việc là tích cực và ngược lại.

Mặt khác theo nhiều nghiên cứu, sự thỏa mãn được biểu hiện qua cảm xúc cảm nhận trong quá trình trải nghiệm [6; 47]. Ngoài ra, Llosa đã bổ sung thêm khía cạnh thứ ba đó là ý định hành vi [26], với lập luận rằng khi thỏa mãn, khách hàng có xu hướng tích cực quay trở lại, trung thành hay truyền miệng tích cực. Khía cạnh cũng tương tự đối với trường hợp nhân viên trong một tổ chức, tức là khi đạt độ thỏa mãn cao trong công việc có nghĩa là bản thân nhân viên đã đáp ứng được các kỳ vọng theo nhu cầu của mình. Do đó đây cũng là yếu tố giúp nhận diện và đo lường mức độ thỏa mãn của nhân viên.

3 SỰ BẤT MÃN CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Cũng giống như khái niệm sự thỏa mãn của nhân viên thì sự bất mãn cũng là một khái niệm chưa được thống nhất. Bởi hầu hết các nghiên cứu cho rằng sự thỏa mãn và bất mãn là hai khái niệm đối xứng [34; 32; 36]. Như đã trình bày ở trên đó là bởi các nghiên cứu mặc nhiên cho rằng các yếu tố giúp nhân viên thỏa mãn nếu vắng mặt sẽ làm nhân viên bất mãn. Tuy nhiên, quan điểm này nhận một số ý kiến trái chiều. Các nghiên cứu của trường phái này cho rằng sự bất mãn là một khái niệm độc lập với khái niệm sự thỏa mãn và đưa ra những định nghĩa riêng cho khái niệm này [4; 26; 5; 3]. Quan điểm này xuất phát từ những đóng góp

của thuyết Hai nhân tố của Herzberg và cộng sự [15] trong lĩnh vực nhân sự. Thuyết này cho rằng sự thỏa mãn và bất mãn của nhân viên với công việc là hai khái niệm khác nhau. Tức là có những nhóm yếu tố có tác động làm tăng sự thỏa mãn với nhân viên trong công việc, nhưng nếu không có chúng, không nhất thiết dẫn đến bất mãn, tác giả gọi là yếu tố thúc đẩy. Ngược lại, có những yếu tố nếu không có thì có thể gây bất mãn, nhưng việc chúng tồn tại cũng không đảm bảo sự thỏa mãn, được đặt tên là yếu tố duy trì. Tuy nhiên điều khá thú vị là quan điểm này lại ít được vận dụng trong những nghiên cứu về sau trong cùng lĩnh vực mà lại được các nhà nghiên cứu Marketing tập trung khai thác nhiều. Hình 1 minh họa sự khác nhau của hai trường phái trên.



Hình 1. Hai cách tiếp cận về khái niệm sự thỏa mãn và bất mãn [26]

Từ những cơ sở lý thuyết ở trên, nghiên cứu này khẳng định sự thỏa mãn và sự bất mãn là hai khái niệm hoàn toàn không mang tính phủ định nhau, nó mang tính bất đối xứng với nhau. Tức là một yếu tố/ nhóm yếu tố có thể tác động làm nhân viên trong doanh nghiệp thỏa mãn nhưng nếu vắng mặt thì cũng không gây nên sự bất mãn của nhân viên và ngược lại.

4 ĐO LƯỜNG SỰ THỎA MÃN VÀ BẤT MÃN CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Từ lý thuyết về tính bất đối xứng về sự thỏa mãn và bất mãn của nhân viên trong doanh nghiệp có thể thấy các công cụ và phương pháp đo lường cũ là không còn phù hợp. Theo đó, để giải quyết triệt để vấn đề này, nhóm tác giả đề xuất một mô hình đo lường khác để phân loại các yếu tố gây nên sự thỏa mãn và sự bất mãn của nhân viên.

Có nhiều mô hình đánh giá sự thỏa mãn về

công việc của người lao động đã được các học giả nghiên cứu và phát triển từ rất sớm như JDI [40], MSQ [46], JDS [13] và Bảng khảo sát sự thỏa mãn công việc JSS (Job Satisfaction Survey – Spector [42; 43]).

MSQ đo lường 20 nhân tố với 20 khía cạnh công việc khác nhau như thành tựu đạt được, hoạt động, thăng chức, quyền hạn, chính sách công ty,... MSQ được đánh giá là công cụ rất cụ thể, dễ hiểu và dễ sử dụng cho bất kỳ tổ chức hay đối tượng nào.

JDI đo lường 72 nhân tố đồng thời xem xét năm khía cạnh của sự thỏa mãn đối với công việc đó là: Sự thỏa mãn với bản chất công việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến và tiền lương. Nhờ hợp lý và dễ áp dụng nên có trên 1.200 nghiên cứu khác nhau đánh giá sự thỏa mãn công việc sử dụng chỉ số JDI được công bố trên các tạp san quốc tế [30].

JDS đề xuất mô hình với năm đặc điểm cốt lõi: sự đa dạng kỹ năng, hiểu công việc, công việc có ý nghĩa, tính tự chủ trong công việc và thông tin phản hồi. Những đặc điểm cốt lõi này tác động lên ba trạng thái tâm lý: hiểu được ý nghĩa công việc, trách nhiệm đối với kết quả công việc và nhận thức về kết quả công việc, từ trạng thái tâm lý này sẽ sinh ra các kết quả về công việc.

JSS đã xây dựng mô hình sự thỏa mãn công việc riêng cho nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ gồm chín nhân tố, bao gồm: Đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, tiền lương, sự yêu thích công việc, sự giao tiếp thông tin, sự giám sát, phần thưởng bất ngờ và phúc lợi. Spector đã chọn phòng nhân sự của tổ chức dịch vụ và các tổ chức phi lợi nhuận để ứng dụng và phát triển mô hình JSS [43]. Độ tin cậy của thang đo này được chứng minh thông qua nhiều nghiên cứu, các nghiên cứu đều chỉ ra rằng thang đo này có hệ số tương quan cao với các biến công việc [18].

Ngoài ra, còn nhiều thang đo khác đã được các tác giả nước ngoài cũng như Việt Nam sử dụng để đo lường sự thỏa mãn của nhân viên. Có thể kể đến như Spagnoli, Caetano và Santos đã đề xuất các khía cạnh ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc trong dịch vụ là: phương thức quản lý, khen thưởng, môi trường làm việc và bản chất công việc [41]. Trần Kim Dung đã kiểm định JDI trong điều kiện Việt Nam và đề xuất gồm 6 thành phần nhưng chỉ có hai yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất và có ý nghĩa thống kê đến mức độ thỏa mãn chung là bản chất công việc và cơ hội đào tạo, thăng tiến [44].

Ứng dụng các thang đo kể trên khi nghiên cứu trong lĩnh vực du lịch cũng có nhiều tác giả sử dụng song trên cơ sở điều chỉnh. Gallardo và cộng sự đã phân tích sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên khách sạn Andalusia (Tây Ban Nha) và Algarve (Bồ Đào Nha) [12], kết quả được chia thành bốn phần dữ liệu, nghiên cứu kết luận rằng sự thỏa mãn công việc của nhân viên đặc biệt quan trọng trong các cơ sở du lịch. Lam và cộng sự điều chỉnh thang đo JDI đã xây dựng Thang đo quy trình tổng thể (JIG) [25] để tái đánh giá toàn cầu, dài hạn về công việc [2]. Kết quả để đo sự thỏa mãn công việc được nhận thức bởi nhân viên liên quan đến sáu khía cạnh của một công việc: Tự làm việc, thăng tiến, tiền lương, giám sát, đồng nghiệp, và công việc nói chung. Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự khác biệt rõ ràng giữa các đặc

điểm nhân khẩu học của nhân viên khách sạn và sáu khía cạnh chỉ số mô tả công việc. Yew cũng đã xem xét những điều sẽ thúc đẩy các nhân viên tham gia vào ngành du lịch ở Sarawak, Malaysia [49]. Phân tích hồi quy phân cấp được sử dụng để phân tích dữ liệu của nghiên cứu. Sự thỏa mãn về tiền lương đã được tìm thấy có quan hệ tích cực đáng kể với cam kết tình cảm trong khi sự thỏa mãn đối với giám sát cho thấy mối quan hệ tích cực đáng kể với cam kết quy chuẩn. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn có một số hạn chế, nghiên cứu này chỉ xem xét ba hình thức cam kết tổ chức (cam kết về tình cảm, liên tục và cam kết theo mô hình Allen và Meyer) [1; 11].

Trong nghiên cứu này nhóm tác giả quyết định sử dụng Bảng khảo sát sự hài lòng công việc của Spector do tính bao quát sự chấp nhận rộng rãi nó như một công cụ nghiên cứu [42].

5 MÔ HÌNH KANO

Có thể nhận thấy tất cả các nghiên cứu kể trên khi đo lường sự thỏa mãn nhân viên đều ngầm thừa nhận sự thỏa mãn và bất mãn là hai khái niệm đối xứng trên một trục, nếu một yếu tố không khiến nhân viên hài lòng đồng nghĩa với việc họ sẽ bất mãn. Điều này khiến các giải pháp đưa ra để tăng động lực làm việc cho nhân viên trở nên dàn trải và kém hiệu quả hơn, do không nắm được các tác động khác nhau của các yếu tố công việc.

Chính bởi lẽ đó nhóm tác giả đã tìm hiểu và phân tích mô hình của Kano và cộng sự để giải quyết về vấn đề này [22]. Mô hình Kano được phát triển nhằm đánh giá sản phẩm, trong đó các thuộc tính dịch vụ được chia thành 5 nhóm chính, có tác động khác nhau lên sự hài lòng của khách hàng [22]. Các thuộc tính chất lượng này được gọi là: thuộc tính hấp dẫn, thuộc tính một chiều, thuộc tính phải có, thuộc tính trung lập và thuộc tính nghịch.

Thuộc tính hấp dẫn (H): đây là các yếu tố mà nếu có sẽ mang lại sự thỏa mãn, tuy nhiên nếu nó không tồn tại cũng không tạo cảm giác bất mãn. Các yếu tố này thường có tính chất bất ngờ, không được trông đợi và do đó chúng có nhiều cơ hội để tạo nên sự khác biệt với các sản phẩm khác.

Thuộc tính phải có (P): có tính chất trái ngược hoàn toàn với thuộc tính hấp dẫn: sự tồn tại của chúng không mang lại sự thỏa mãn, nhưng nếu vắng mặt sẽ gây ra sự bất mãn cho người mua.

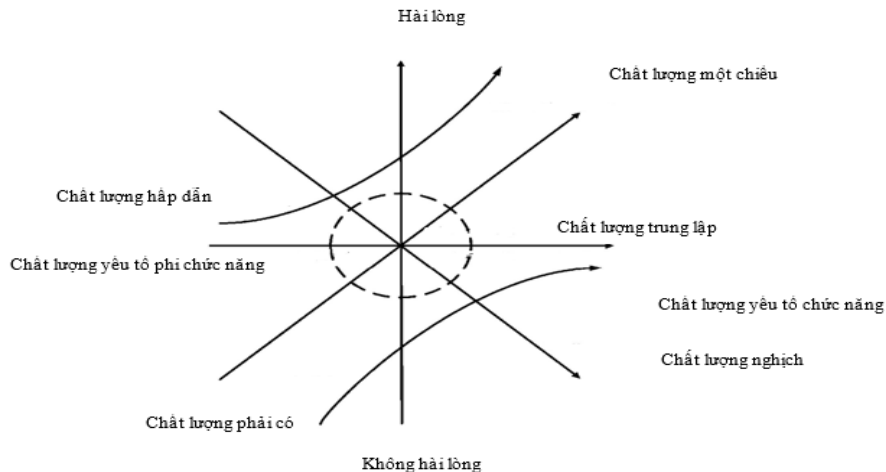
Đây còn được gọi là các thuộc tính cơ bản, hiển nhiên phải có.

Thuộc tính một chiều (M): các thuộc tính này có tác động đối xứng lên sự thỏa mãn và bất mãn tùy thuộc vào mức độ cung cấp của chúng – càng tốt sẽ càng thỏa mãn và ngược lại.

Thuộc tính trung lập (T): các thuộc tính này không có tác động lên sự thỏa mãn hay bất mãn dù chúng tồn tại hay không.

Thuộc tính nghịch (N): các thuộc tính này có tính chất trái ngược với thuộc tính một chiều. Chúng gây sự bất mãn khi tồn tại và sự thỏa mãn khi vắng mặt.

Mối quan hệ giữa các thuộc tính này với sự thỏa mãn khách hàng được minh họa trong hình 2.



Hình 2. Mô hình Kano và cộng sự (1984)

Mô hình Kano xuất phát từ thuyết Hai nhân tố của Herzberg, tuy nhiên có một vài điểm khác biệt tương đối rõ ràng. Trước hết, Herzberg định nghĩa rất rõ ràng các yếu tố nào có thể được phân loại là yếu tố duy trì (thường là yếu tố bên ngoài như chính sách, sự giám sát, điều kiện làm việc...) và các yếu tố thúc đẩy (thường là các yếu tố bên trong như thành tựu, sự ghi nhận, bản thân công việc, trách nhiệm...). Trong mô hình của Kano, các yếu tố này không cố định mà phụ thuộc vào kì vọng của cá nhân và thay đổi tùy thuộc từng ngành nghề và thị trường. Điều này có nghĩa là Kano có tính đến các yếu tố đặc trưng và sự thay đổi của các bối cảnh và môi trường áp dụng. Việc Kano phát triển sự phân loại của mình lên 4-5 nhóm cũng là một đóng góp lớn, vì nhiều nghiên cứu khi áp dụng thuyết hai nhân tố của Herzberg để phân loại các thuộc tính tác động lên sự thỏa mãn khách hàng đã thấy rằng có những nhân tố có tác động lên cả sự thỏa mãn và bất mãn hay ngược lại không có tác động gì [31] nên việc phân thành hai nhóm như trong mô hình của Herzberg không bao quát hết tất cả các xu hướng tác động của các thuộc tính công việc lên sự thỏa mãn. Ứng dụng

mô hình này, Johnson cho thấy hai nhóm yếu tố này tương đồng với hai nhóm yếu tố thúc đẩy và duy trì trong nghiên cứu của Herzberg [19] hay hai nhóm yếu tố cùng tên trong nghiên cứu của Cadotte & Turgeon [4]. Tuy vậy chỉ có một số thuộc tính được phân biệt rõ ràng xếp vào một trong hai nhóm, còn lại một số thuộc tính còn bị hiện tượng chông chéo có thể nằm trong cả 2 nhóm.

Điều thú vị là những phát triển theo hướng đa nhân tố trong các nghiên cứu về thỏa mãn khách hàng thực tế bắt nguồn từ nghiên cứu về sự thỏa mãn công việc của nhân viên trong lĩnh vực nhân sự. Điều này dẫn đến câu hỏi liệu những nguyên tắc và các mối quan hệ đã được phát triển trong lĩnh vực marketing và quản trị chất lượng như mô hình Kano có thể áp dụng trở lại cho sự thỏa mãn của nhân viên không.

Theo nhóm tác giả, tương tự như sản phẩm và dịch vụ, công việc cũng có nhiều khía cạnh, vì vậy mô hình Kano cũng có thể áp dụng trong việc thiết kế công việc. Nhiều quan điểm cho rằng, nhân viên cũng có thể coi là “khách hàng nội bộ”

của doanh nghiệp và do đó nhu cầu của họ cũng cần được thỏa mãn. Vì vậy, có thể kì vọng tồn tại mỗi quan hệ tương tự (tác động bất đối xứng của các thuộc tính lên sự thỏa mãn của nhân viên trong công việc tại doanh nghiệp), giúp giải đáp một số vấn đề cho các nhà nghiên cứu và quản lý trong lĩnh vực nhân sự.

Phân loại theo phương pháp Kano

Trong bảng hỏi Kano, mỗi thuộc tính công việc được đại diện bởi 2 câu hỏi, 1 câu nhằm nắm được cảm giác của khách hàng/nhân viên khi thuộc tính đó tồn tại, câu kia khảo sát cảm giác của khách hàng/nhân viên trong trường hợp vắng mặt của thuộc tính. Ví dụ:

Có mặt: “Bạn thấy thế nào nếu bạn được trả lương xứng đáng với những gì mình làm?”

Không có mặt: “Nếu không được trả lương xứng đáng với những gì mình làm, bạn cảm thấy thế nào?”

Người trả lời có 5 lựa chọn:

1. Tôi thích vậy
2. Tôi nghĩ nó nên vậy.

3. Tôi không quan tâm
4. Tôi chấp nhận được
5. Tôi không thích vậy.

Số liệu được phân tích bằng bảng đánh giá, dẫn đến việc phân loại câu trả lời vào 5 nhóm như hình 3. Chẳng hạn, nếu nhân viên trả lời “Tôi thích vậy” khi được hỏi về cảm giác khi có mặt thuộc tính và trả lời “Tôi không quan tâm” hoặc “Tôi chấp nhận được” với câu hỏi không có sự có mặt thuộc tính, sự kết hợp thể hiện đây là thuộc tính hấp dẫn (H), có nghĩa là việc cung cấp thuộc tính công việc này sẽ mang lại sự thỏa mãn cho nhân viên. Nếu sự kết hợp là Trung lập (T), nhân viên không quan tâm đến thuộc tính đó, dù nó tồn tại hay không. Nhóm M chỉ thuộc tính một chiều. Sự kết hợp vào nhóm N nghĩa là thuộc tính công việc này không được mong muốn. Nhóm C là nhóm có ít thuộc tính được xếp vào nhất, đại diện cho các kết quả chưa rõ. Điều này có thể bị gây ra bởi cách hiểu nhầm hoặc diễn giải chưa đúng. Tần suất xuất hiện của các nhóm trong các câu trả lời sẽ được tính toán, và thuộc tính sẽ được phân vào nhóm nào có tần suất xuất hiện cao nhất.

a. Nếu bạn được trả lương xứng đáng với những gì mình làm, bạn cảm thấy thế nào? <i>(Câu hỏi có mặt)</i>	1. Tôi thích vậy 2. Tôi nghĩ nên như vậy 3. Tôi không quan tâm 4. Tôi có thể chấp nhận vậy 5. Tôi không thích vậy
b. Nếu bạn không được trả lương xứng đáng, bạn cảm thấy thế nào? <i>(Câu hỏi không có mặt)</i>	1. Tôi thích vậy 2. Tôi nghĩ nên như vậy 3. Tôi không quan tâm 4. Tôi có thể chấp nhận vậy 5. Tôi không thích vậy

Trả lời câu hỏi có mặt	Trả lời câu hỏi không có mặt				
	Thích	Nên	K. quan tâm	Chấp nhận	Không thích
Thích	C	H	H	H	M
Nên	N	T	T	T	P
Không quan tâm	N	T	T	T	P
Chấp nhận	N	T	T	T	P
Không thích	N	N	N	N	C

Hình 3. Phương pháp phân nhóm của Kano (1984)

6 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Từ tổng quan lý thuyết nêu trên có thể nhận thấy đến hiện nay không chỉ trong lĩnh vực Marketing mà trong cả lĩnh vực nhân sự đa số nghiên cứu vẫn cho rằng các yếu tố công việc hay sản phẩm, dịch vụ có tác động đối xứng lên sự thỏa mãn, do đó các nghiên cứu này đều có xu hướng đề xuất rằng các nhà quản trị cải thiện các yếu tố này để tăng sự thỏa mãn và tất nhiên nhờ đó giảm đi sự bất mãn. Điều này dẫn đến sự đầu tư cách dần trải, kém hiệu quả, đặc biệt trong bối cảnh đa phần các doanh nghiệp đều gặp phải sự hạn chế về các nguồn lực.

Qua nghiên cứu này, nhóm tác giả lần nữa khẳng định và ủng hộ quan điểm về tính bất đối xứng của sự thỏa mãn và bất mãn của nhân viên trong doanh nghiệp. Tức là có những nhóm yếu tố làm cho nhân viên thỏa mãn với công việc trong doanh nghiệp nhưng dù nhóm yếu tố đó có vắng mặt hay không xuất hiện thì cũng không gây cho nhân viên bất mãn. Vì đây là các yếu tố mà nhân viên không hề kì vọng, chúng mang lại cơ hội cho các doanh nghiệp để tạo nên sự khác biệt trong việc thu hút và giữ chân nhân lực chất lượng cao. Vì vậy, các doanh nghiệp nên có sự đầu tư xứng đáng nếu đây là điều mà họ tìm kiếm cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực của mình.

Mặt khác, có những yếu tố được chứng minh là có tác động hoàn toàn ngược lại, nghĩa là nếu chúng vắng mặt sẽ tạo nên sự thất vọng và bất mãn, vì chúng được coi là hiển nhiên phải có. Cũng vì vậy, việc chúng tồn tại thực tế không tạo ra sự thỏa mãn nào cho nhân viên mà chỉ giúp duy trì trạng thái không bất mãn. Với những yếu tố này, sự đầu tư quá mức là không cần thiết mà chỉ nên duy trì vừa đủ.

Bên cạnh đó có những nhóm yếu tố đồng thời không tác động đến sự thỏa mãn hay bất mãn của nhân viên (trung lập). Sự tồn tại hay vắng mặt của các yếu tố này không làm người lao động thỏa mãn hay bất mãn. Đây là các yếu tố không cần quá nhiều sự chú ý. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý rằng, nhiều nghiên cứu đã khẳng định việc phân loại các yếu tố mang tính tương đối, vì các yếu tố này có tính động và có thể đổi nhóm theo thời gian [16; 28]. Chẳng hạn như Kano cho rằng, một thuộc tính có thể bắt đầu với tính chất trung lập, rồi chuyển sang hấp dẫn khi khách hàng thích thú trải nghiệm những lợi ích khi sử dụng nó, rồi đến một chiều khi khách hàng thỏa mãn khi sử dụng

sản phẩm và bất mãn khi thiếu nó, và kết thúc trở thành một thuộc tính phải có [21]. Điều này hàm ý các nhà quản trị cần lưu ý đến sự phát triển của các thuộc tính và cập nhật các khảo sát sự thỏa mãn của nhân viên để có những thay đổi phù hợp.

Xác định đúng được điều này sẽ giúp cho các nhà quản trị có chiến lược đầu tư vào những nhóm yếu tố có tác động tích cực đến nhân viên, làm tăng động lực cho nhân viên, làm nhân viên thấy được thỏa mãn. Đồng thời tránh những nhóm yếu tố gây nên sự bất mãn cho nhân viên trong công việc. Từ việc phân loại các nhóm yếu tố nhà quản trị sẽ chỉ tập trung đầu tư vào những yếu tố làm tăng sự thỏa mãn cho nhân viên, nhờ đó tiết kiệm được nguồn lực tài chính của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó việc sử dụng một mô hình mới với thang đo mới trong việc đánh giá sự thỏa mãn của nhân viên trong doanh nghiệp cũng giúp các nhà quản trị loại bỏ thói quen đồng nhất các yếu tố gây thỏa mãn và bất mãn. Bằng cách sử dụng mô hình này, các nhà quản trị sẽ tự trang bị thêm cho mình bộ tiêu chí đánh giá sự thỏa mãn và sự bất mãn của nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, **49**(3), 252-276.
- [2] Balzer, W. K., Smith, P. C., & Kravitz, D. A. (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Department of Psychology, Bowling Green State University.
- [3] Basfirinci, C., & Mitra, A. (2015). A cross cultural investigation of airlines service quality through integration of Servqual and the Kano model. *Journal of Air Transport Management*, **42**, 239-248.
- [4] Cadotte, E. R., & Turgeon, N. (1988). Key factors in guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **28**(4), 44-51.
- [5] Camelis, C., Llosa, S., & Maunier, C. (2015). Gestion de la satisfaction ET de l'insatisfaction des touristes: les apports du modèle Tétraclassé. *Management & Avenir*, **(3)**, 137-162.
- [6] Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 491-504.
- [7] Cicolini, G., Comparcini, D., & Simonetti, V. (2014). Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, **22**(7), 855-871.
- [8] Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, American Management Association. New York.
- [9] Dahinten, V. S., Lee, S. E., & MacPhee, M. (2016). Disentangling the relationships between staff nurses' workplace empowerment and job satisfaction. *Journal of nursing management*, **24**(8), 1060-1070.

- [10] Davis, K. (1988). *Isletmede Insan Davranisi: Orgutsel Davranis, Istanbul*.
- [11] G. O. Young, "Synthetic structure of industrial plastics," in *Plastics*, 2nd ed., vol. 3, J. Peters, E d. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 1964, pp. 15-64.
- [12] Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T., & Margarida Nascimento Jesus, M. (2010). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: the case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **22**(3), 321-334.
- [13] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, **60**(2), 159.
- [14] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, **16**(2), 250-279.
- [15] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, Wiley.
- [16] Högström, C., Rosner, M., & Gustafsson, A. (2010). How to create attractive and unique customer experiences: An application of Kano's theory of attractive quality to recreational tourism. *Marketing Intelligence & Planning*, **28**(4), 385-402.
- [17] Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, **97**(2), 251-273.
- [18] Jex, S. M., & Gudanski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, **13**(5), 509-517.
- [19] Johnson, M. D. (1995). The four faces of aggregation in customer satisfaction research. *Advances in Consumer Research*, **22**, 89-93
- [20] Kahn, R. L., & Morse, N. C. (1951). The relationship of productivity to morale. *Journal of Social Issues*, **7**, 8-17.
- [21] Kano, N. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. In *The 4th QMOD Conference, Linköping, Sweden 2001*.
- [22] Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, **41**, 39-48
- [23] Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- [24] Kusu, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International Journal*, **8**(7), 347-356.
- [25] Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism management*, **22**(2), 157-165.
- [26] Llosa, S. (1996). *Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- [27] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- [28] Löfgren, M., & Witell, L. (2005). Kano's theory of attractive quality and packaging. *The Quality Management Journal*, **12**(3), 7.
- [29] Lu, J., Getz, G., Miska, E. A., Alvarez-Saavedra, E., Lamb, J., Peck, D.,... & Downing, J. R. (2005). MicroRNA expression profiles classify human cancers. *Nature*, **435**(7043), 834-838.
- [30] Luddy, N. (2005). *Job satisfaction amongst employees at a public health institution in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- [31] Maddox, R. N. (1981). Two-factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension. *Journal of consumer research*, **8**(1), 97-102.
- [32] Matzler, K. (2000). Customer value management. *Die Unternehmung*, 289-308.
- [33] Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: the creation of a model of job satisfaction. *School Leadership & Management*, **17**(1), 57-68.
- [34] Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *The Journal of Marketing*, **63**(2), 88-101.
- [35] Mottazi, C. (1986). Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human relations*, **39**(4), 359-377.
- [36] Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- [37] Oshagbemi, T. (1997). The influence of rank on the job satisfaction of organizational members. *Journal of Managerial Psychology*, **12**(8), 511- 519.
- [38] Price, M. (2002). Job satisfaction of registered nurses working in an acute hospital. *British journal of nursing*, **11**(4), 275-280.
- [39] Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1994). *Managing Organization Behavior*, New York, John Wiley & Sons.
- [40] Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNelly, Chicago.
- [41] Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, **65**(5), 609-616.
- [42] Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, **13**(6), 693-713.
- [43] Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- [44] Trần Kim Dung (2005). Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam. *Tạp chí Phát triển Khoa học*, **8**(1).
- [45] Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- [46] Weiss, David J, Dawis, Rene V, England, George W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- [47] Westbrook, R. A. (1980). A rating scale for measuring product/service satisfaction. *The Journal of Marketing*, **44**(4), 68-72.
- [48] Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, **24**(1), 18-40.
- [49] Yew, L. T. (2007). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustai*
- [50] Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing*, **4**(1), 68-123.

Job satisfaction and dissatisfaction of employees: A theoretical gap

Mai Thu Phuong*, Hoang Doan Phuong Thao, Quach Vinh Loc
University of Economics and Law, VNUHCM, Viet Nam
Corresponding author: phuongmt@uel.edu.vn

Received: 01-04-2018; Accepted: 27-08-2018; Published: 29-10-2018

Abstract—Job satisfaction and dissatisfaction have long been considered two extremes on a continuum, meaning the presence of each job attribute will lead to employee satisfaction and its absence is likely to result in dissatisfaction. However, many recent studies have indeed shown that the impacts of these job attributes are not always one-dimensional. This approach was first inspired by the Two-factor theory by Herzberg et al. (1959) in the field of human resource management, which later has been widely applied and developed

in other related disciplines such as marketing and quality management. This paper, drawing on the well-known Kano's model (1984), examines and confirms the asymmetric impacts of job attributes and suggests managerial implications for the tourism sector in Ho Chi Minh City.

Keywords—Two-factor theory, Kano model, employee satisfaction, employee dissatisfaction, tourism.