

# TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC: Ý NGHĨA LÝ LUẬN CHO CÁC NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ LIÊN QUAN

## LITERATURE REVIEWS OF JOB SATISFACTION: THEORETICAL MEANING FOR RELATED MANAGEMENT RESEARCH

Nguyễn Thị Thu Hà

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng; Email: nguyenthithuhaktdn@gmail.com

**Tóm tắt** - Sự hài lòng trong công việc là một vấn đề phức tạp trong quản lý mà các nhà quản trị đang rất quan tâm. Nhiều nghiên cứu đã tìm thấy sự tác động lớn của sự hài lòng công việc lên động lực làm việc của người lao động. Động lực này tác động lên năng suất lao động và hơn nữa là hiệu suất của các tổ chức kinh doanh. Mặc dù vậy, hiện nay vấn đề sự hài lòng của người lao động với công việc vẫn không được các nhà nghiên cứu cũng như các nhà quản trị trong các tổ chức kinh doanh quan tâm đúng mức. Mục tiêu bài viết nhằm tổng hợp lại những lý thuyết về sự hài lòng công việc, ý nghĩa, tầm quan trọng và các cách đánh giá sự hài lòng của người lao động, từ đó giúp cho các nhà quản trị nguồn nhân lực, các nhà nghiên cứu có cái nhìn tổng quát hơn về vấn đề này.

**Từ khóa** - người lao động; tổ chức; sự hài lòng trong công việc, quản trị nhân lực, năng suất lao động, động lực.

### 1. Khái niệm, tầm quan trọng của sự hài lòng công việc đối với người lao động

Mặc dù, khái niệm sự hài lòng được sử dụng rất nhiều trong các nghiên cứu cũng như trong cuộc sống hàng ngày, hiện tại vẫn chưa có một định nghĩa chung về sự hài lòng công việc. Bên cạnh đó, các tác giả khác nhau có những cách thức tiếp cận khác nhau đối với việc xác định sự hài lòng công việc của người lao động. Vì vậy, phần tiếp theo tác giả sẽ trích dẫn và phân tích một số định nghĩa phổ biến nhất về sự hài lòng công việc.

Hoppock [5; tr.47] định nghĩa sự hài lòng công việc là “bất kỳ sự kết hợp giữa tâm lý, sinh lý và hoàn cảnh môi trường làm cho một người trung thực nói rằng tôi hài lòng với công việc của mình”. Theo cách định nghĩa này, mặc dù sự hài lòng công việc của người lao động chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài – hoàn cảnh môi trường, nó vẫn duy trì sự tồn tại của các yếu tố bên trong thể hiện thông qua cách người lao động cảm nhận. Nghĩa là, theo Hoppock, sự hài lòng công việc là một tập hợp các yếu tố dẫn đến một cảm giác của người lao động về sự hài lòng.

Vroom [16; tr.99] định nghĩa sự hài lòng công việc tập trung vào vai trò của người lao động tại nơi làm việc. Theo ông, sự hài lòng công việc như là sự định hướng tình cảm lên cá nhân hướng đến vai trò công việc mà họ đang nắm giữ.

Tuy nhiên, định nghĩa của Spector [12; tr.68] về sự hài lòng công việc được trích dẫn nhiều nhất trong các tài liệu nghiên cứu tính đến thời điểm này. Theo ông, sự hài lòng công việc là những việc phải làm theo cách người lao động cảm nhận về công việc của họ và các khía cạnh khác nhau của công việc đó. Nói cách khác, sự hài lòng công việc là những việc phải làm, gắn liền với mức độ thích hay không thích của người lao động đối với công việc. Điều này cũng giải thích tại sao sự hài lòng và không hài lòng công việc có thể cùng xuất hiện trong một trạng thái công việc nhất

**Abstract** - Job satisfaction is one of the most complex areas in employee management that is of managers' growing concern today. Many studies show a positive correlation between job satisfaction and employee motivation, between motivation and the employee's productivity, and the hence organization's performance. However, job satisfaction has not yet received proper attention from either scholars or managers of various businesses and organizations. This paper aims to give literature review of job satisfaction, its significance and the measuring of job satisfaction, which provides managers and researchers of human resource management with a better view of job satisfaction.

**Key words** - employee; organization; job satisfaction, employee management, employee productivity, motivation.

định. Ngoài ra, Spector cho rằng sự hài lòng công việc còn thể hiện sự kết hợp giữa cảm giác tích cực hoặc tiêu cực của người lao động đối với công việc. Nghĩa là, khi một nhân viên làm việc cho một tổ chức kinh doanh, tổ chức này mang lại cho họ những lợi ích và kinh nghiệm làm việc, cũng như kỳ vọng của cá nhân. Ở đây, sự hài lòng công việc thể hiện thông qua việc so sánh giữa mức độ kỳ vọng và sự khen thưởng thực tế.

Mặt khác, Kaliski [6; tr.446] định nghĩa “sự hài lòng công việc là cảm giác của người lao động về những nỗ lực và thành công của cá nhân đó trong công việc”. Nó liên quan trực tiếp đến năng suất lao động cũng như trạng thái hạnh phúc của cá nhân. Sự hài lòng công việc ngụ ý người lao động được làm một công việc mình thích, làm tốt công việc đó và được khen thưởng cho những nỗ lực của mình. Ngoài ra, sự hài lòng công việc còn hàm ý về sự nhiệt tình và cảm giác hạnh phúc của người lao động đối với công việc họ đang làm. Sự hài lòng công việc là nhân tố chính dẫn tới sự công nhận, thu nhập, sự thăng tiến của người lao động, cũng như việc đạt được những mục tiêu khác nhau dẫn tới cảm giác hạnh phúc của sự hoàn thành.

Tương tự, Statt [13; tr.78] cũng cho rằng sự hài lòng công việc được xác định như là mức độ hài lòng của người lao động với những phần thưởng trong công việc mà cá nhân đó nhận được, đặc biệt nó còn được xem như là động lực bên trong của người lao động.

Theo Armstrong [1; tr.264], sự hài lòng công việc là thuật ngữ chỉ thái độ và cảm xúc của con người về công việc của họ. Thái độ tích cực và yêu thích đối với công việc thể hiện sự hài lòng công việc. Thái độ tiêu cực và không thích thú đối với công việc chỉ sự không hài lòng trong công việc.

George và các đồng nghiệp của ông [3; tr.78] lại định nghĩa sự hài lòng trong công việc là tập hợp các cảm giác và niềm tin của người lao động đối với công việc hiện tại

của họ. Mức độ của cá nhân về sự hài lòng công việc có thể thay đổi từ rất hài lòng đến rất không hài lòng. Ngoài việc có thái độ tổng thể về công việc của mình, người lao động có thể có những thái độ về các khía cạnh khác nhau của công việc chẳng hạn như loại công việc họ làm, đồng nghiệp, người giám sát hoặc cấp dưới và tiền lương.

Theo Mullins [10; tr.700], sự hài lòng công việc là một khái niệm phức tạp và đa diện, có thể được định nghĩa khác nhau đối với những cá nhân khác nhau. Sự hài lòng công việc thường liên quan đến động cơ thúc đẩy, tuy nhiên bản chất của mối liên hệ này là không rõ ràng. Cụ thể, sự hài lòng không phải là động cơ thúc đẩy, nó là thái độ, là trạng thái bên trong của người lao động. Ví dụ, sự hài lòng công việc được liên kết với cảm giác của cá nhân thông qua những thành tích, nỗ lực của người lao động về số lượng hoặc chất lượng công việc.

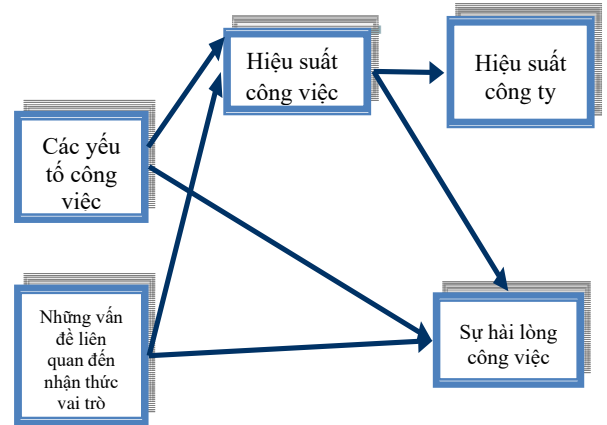
Đối với khía cạnh tầm quan trọng của sự hài lòng công việc, có thể nhận thấy sự hài lòng công việc là một trong những nhân tố chính khi xem xét đến tính hiệu quả của các tổ chức kinh doanh. Thực tế, mô hình quản lý mới của hầu hết các công ty đương đại khẳng định rằng người lao động nên được đối xử và được quan tâm trước tiên, trong đó sự quan tâm đối với mong muốn, nhu cầu, sự ham muốn của các cá nhân trong tổ chức là những chỉ số cho thấy tầm quan trọng của sự hài lòng công việc trong vấn đề quản trị của các công ty.

Tầm quan trọng của sự hài lòng công việc, đặc biệt được quan tâm thông qua một số hệ quả xấu của sự không hài lòng trong công việc như sự thiếu trung thành, gia tăng sự vắng mặt của người lao động, gia tăng số vụ tai nạn. Spector (1997) liệt kê ba đặc tính quan trọng của sự hài lòng công việc. *Thứ nhất*, tổ chức nên quan tâm đến các giá trị của con người. Các tổ chức này sẽ được hưởng tới việc đối xử một cách công bằng và tôn trọng đối với người lao động. Trong trường hợp này sự hài lòng công việc được đánh giá thông qua tính hiệu quả của người lao động. Cụ thể, mức độ hài lòng trong công việc cao có thể là dấu hiệu của một trạng thái cảm xúc và tinh thần tốt của người lao động. *Thứ hai*, hành vi của người lao động tùy thuộc vào mức độ hài lòng công việc sẽ ảnh hưởng đến chức năng và hoạt động kinh doanh của tổ chức. Nói cách khác, sự hài lòng công việc sẽ dẫn đến hành vi tích cực và ngược lại, sự không hài lòng công việc sẽ dẫn đến hành vi tiêu cực của người lao động đối với công việc. *Thứ ba*, sự hài lòng công việc có thể xem như là một chỉ số về hoạt động của tổ chức. Thông qua việc đánh giá sự hài lòng công việc của người lao động, mức độ về sự hài lòng của người lao động trong các tổ chức có thể được xác định, bên cạnh đó nó có thể được xem như là một dấu hiệu tốt liên quan tới sự thay đổi của tổ chức, gợi ý những việc nên thực hiện nhằm gia tăng hiệu suất của tổ chức [12; tr.105].

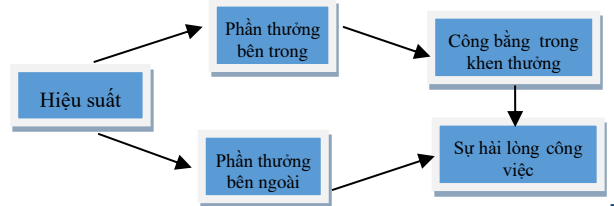
Christen, Iyer và Soberman [2; tr.140] đưa ra một mô hình sự hài lòng trong công việc được trình bày ở bảng 1, bao gồm 4 nhân tố sau:

- Các yếu tố liên quan đến công việc.
- Sự nhận thức về vai trò.
- Hiệu suất công việc.
- Hiệu suất công ty.

Ngoài ra, Lawler và Porter [7; tr.25] đưa ra một mô hình về sự hài lòng công việc hoàn toàn khác các mô hình trước đó, nêu lên tác động của khen thưởng lên sự hài lòng trong công việc.

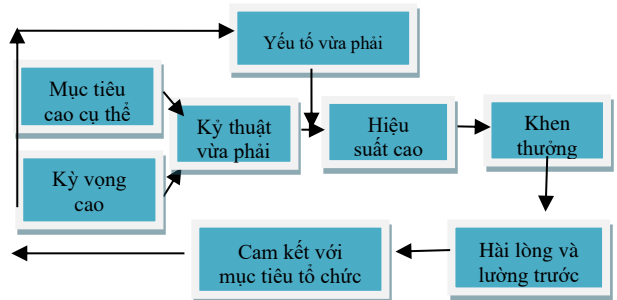


Hình 1. Mô hình sự hài lòng công việc của Christen, Iyer và Soberman (2006)



Hình 2. Mô hình sự hài lòng công việc của Lawler và Porter (1967)

Theo mô hình này những phần thưởng bên trong và bên ngoài không được kết nối trực tiếp với sự hài lòng công việc, bởi vì sự nhận thức của người lao động về sự hài lòng trong công việc liên quan đến tiền lương mong muốn của cá nhân đó.



Hình 3. Mô hình sự hài lòng công việc của Locke và Latham (Locke và Latham, 1990)

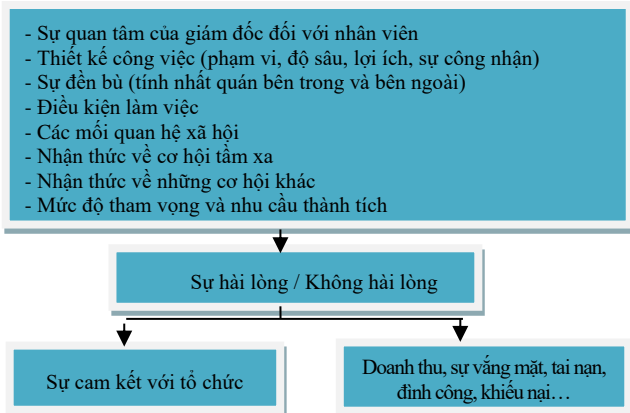
Locke và Latham [8; tr.4] đưa ra một mô hình khác về sự hài lòng công việc. Mô hình này xuất phát từ giả định rằng các mục tiêu được đặt ra ở mức độ cao nhất và kỳ vọng cao nhất mang lại cho người lao động những nỗ lực và những thành công nhất định trong việc thực hiện nhiệm vụ của mình. Sự thành công trong công việc được đánh giá như là một yếu tố tạo nên sự hài lòng công việc của người lao động. Mô hình này được trình bày cụ thể ở hình 3:

## 2. Các nhân tố đánh giá sự hài lòng công việc

Sự hài lòng công việc chịu ảnh hưởng bởi một loạt các yếu tố như: tính chất công việc, tiền lương, cơ hội thăng tiến, quản trị, nhóm làm việc và điều kiện làm việc.

Một cách tiếp cận khác liên quan đến các nhân tố của

sự hài lòng công việc được cung cấp bởi Rue và Byaes [11; tr.259] được trình bày ở hình 4:



**Hình 4.** Các yếu tố quyết định sự hài lòng và không hài lòng của người lao động trong công việc (Rue và Byaes, 2003)

Ngoài ra, khi đề cập đến các yếu tố đánh giá sự hài lòng công việc, chúng ta tạm quên khái niệm sự không hài lòng trong công việc. Hầu hết các tác giả đều cho rằng sự hài lòng và không hài lòng trong công việc là hai hiện tượng đối lập nhau. Theo Thuyết hai nhân tố của Herzberg [4; tr.20], người lao động trong môi trường làm việc chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố dẫn tới sự hài lòng công việc (motivators) và các yếu tố gây ra sự không hài lòng trong công việc (hygiene factors):

**Bảng 1.** Các yếu tố dẫn đến sự hài lòng và không hài lòng công việc (Herzberg, 1976)

Các yếu tố gây ra sự không hài lòng trong công việc (hygiene factors)	Các yếu tố dẫn tới sự hài lòng công việc (motivators)
- Các chính sách của công ty	- Thành tích
- Sự giám sát	- Sự công nhận
- Các mối quan hệ cá nhân	- Bản chất công việc
- Điều kiện làm việc	- Trách nhiệm
- Tiền lương	- Sự thăng tiến
- Địa vị	- Sự phát triển
- Sự an toàn trong công việc	

### 3. Đo lường sự hài lòng của người lao động trong công việc

Thông thường các nhà nghiên cứu đo lường sự hài lòng công việc của người lao động bằng cách sử dụng phương pháp nghiên cứu khoa học tổng hợp. Cụ thể, một số kỹ thuật thường được sử dụng nhất để đo lường sự hài lòng công việc của người lao động bao gồm:

- Bản câu hỏi sự hài lòng Minnesota.
- Chỉ số miêu tả công việc (Job Description Index)

Bản câu hỏi sự hài lòng Minnesota là một loại Bản câu hỏi dùng giấy và bút chì để trả lời, có thể được thực hiện bởi cá nhân và nhóm. Bản câu hỏi này bao gồm một bản câu hỏi ngắn và hai bản câu hỏi dài được dùng rộng rãi từ năm 1967 đến năm 1977. Cụ thể, 20 tính năng công việc ở 5 mức độ được đo lường khi dùng bản câu hỏi này và người trả lời mất từ 15 đến 20 phút để hoàn thành bản câu hỏi.

Phiên bản Bản câu hỏi sự hài lòng Minnesota năm 1967 sử dụng 5 chỉ số để đo lường mức độ sự hài lòng trong công việc, bao gồm: Không hài lòng, hài lòng một phần, hài

lòng, rất hài lòng và vô cùng hài lòng. Năm 1977, Bản câu hỏi này sử dụng các chỉ số khác để đo lường, đó là: Rất hài lòng, hài lòng, không có ý kiến, không hài lòng, rất không hài lòng. Nếu so sánh, rõ ràng cách đo lường ở phiên bản năm 1977 là cân bằng hơn phiên bản năm 1967. Bản câu hỏi năm 1977 hỏi người lao động về các khía cạnh khác nhau của công việc: Đồng nghiệp, thành tích, hoạt động, sự thăng tiến, thẩm quyền, các chính sách công ty, sự đền bù, giá trị đạo đức, sự sáng tạo, sự độc lập, sự an toàn, dịch vụ xã hội, địa vị xã hội, sự công nhận, trách nhiệm, mối quan hệ đồng nghiệp, sự đa dạng, điều kiện làm việc.

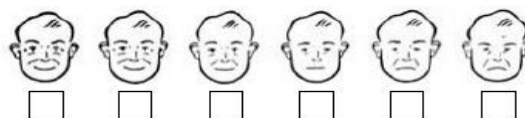
Tuy nhiên, một trong những kỹ thuật sử dụng rộng rãi nhất khi đo lường sự hài lòng công việc hiện nay là Chỉ số miêu tả công việc (Job Description Index). Chỉ số miêu tả công việc là một phương pháp đơn giản và dễ áp dụng, ở đó người dùng có thể đo lường điểm mạnh và điểm yếu trong mỗi yếu tố, từ đó có thể cải thiện hoặc thay đổi các yếu tố đó nhằm nâng cao sự hài lòng của người lao động.

Bản câu hỏi khi dùng chỉ tiêu miêu tả công việc cho phép thu thập thông tin của tất cả các khía cạnh công việc và xem xét sự khác nhau về giới tính. Bản câu hỏi này được giới thiệu năm 1969, đo lường 5 khía cạnh chính của sự hài lòng công việc với 70 chỉ tiêu mô tả công việc tiềm năng.

Những nhân tố trong chỉ số miêu tả công việc là: Tính chất công việc, sự đền bù và lợi ích, thái độ đối với người giám sát, mối quan hệ với đồng nghiệp và những cơ hội cho sự thăng tiến. Năm nhân tố trên được đánh giá thông qua 3 lựa chọn của người lao động: (1) sự mô tả là có liên quan, (2) sự mô tả là không liên quan; và (3) người lao động không có ý kiến gì.

Tuy nhiên, một trong những phương pháp lâu đời nhất để đo lường sự hài lòng công việc là mức độ biểu hiện khuôn mặt của Kunin (hình 5). Đây là hình thức đơn giản nhất để đo lường sự hài lòng trong công việc của người lao động. Theo cách tiếp cận này một số nét mặt của người lao động được trình bày và người lao động lựa chọn một mức độ biểu hiện khuôn mặt để miêu tả tốt nhất cảm giác và quan điểm của mình.

**Hình 5.** Sự thể hiện tâm trạng của người lao động thông qua khuôn mặt



Chú ý: Chọn một khuôn mặt thể hiện cảm nhận của bạn về công việc nói chung, bao gồm các yếu tố: công việc, tiền lương, người giám sát, cơ hội thăng tiến và đồng nghiệp

### 4. Tác động sự hài lòng trong công việc của người lao động đối với tổ chức

Sự hài lòng trong công việc gây ra một loạt tác động lên các khía cạnh khác nhau của tổ chức, cụ thể là năng suất lao động, lòng trung thành, sự vắng mặt của nhân viên trong tổ chức.

Đối với khía cạnh năng suất lao động, các bằng chứng nghiên cứu cho thấy có mối liên hệ không mạnh giữa sự hài lòng công việc và năng suất lao động của người lao động. Một phân tích tổng hợp toàn bộ các tài liệu nghiên cứu của Aziri (2011) tìm thấy 17 tài liệu nghiên cứu chỉ ra

có mối tương quan ước tính giữa sự hài lòng công việc và năng suất lao động. Nghĩa là, người lao động hài lòng trong công việc sẽ không cần thiết là một nhà sản xuất giỏi nhất. Cũng theo nghiên cứu này, biển khen thưởng đóng vai trò quan trọng nhất khi đo lường sự hài lòng công việc. Nếu người lao động nhận được phần thưởng mà họ cảm thấy là công bằng, họ sẽ được thỏa mãn và điều này có thể dẫn đến sự nỗ lực nhiều hơn trong việc nâng cao năng suất. Ngoài ra, bằng chứng nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng sự hài lòng có thể không cần thiết dẫn đến cải thiện hiệu suất cá nhân, nhưng dẫn đến sự cải thiện trình độ của tổ chức và các bộ phận trong tổ chức đó. Cuối cùng, vẫn đang có một cuộc tranh luận về vấn đề liệu sự hài lòng công việc dẫn đến hiệu suất hay hiệu suất dẫn đến sự hài lòng công việc của người lao động (Luthans, 1998).

Lòng trung thành của nhân viên là một trong những yếu tố quan trọng nhất mà các nhà quản trị nguồn nhân lực cần phải quan tâm bởi vì nó có thể dẫn đến hậu quả nghiêm trọng, ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức khi mức độ trung thành của nhân viên không cao. Lòng trung thành của nhân viên thường được đánh giá thông qua Bản câu hỏi về lòng trung thành. Thông thường, có 3 loại khác nhau khi nói đến khái niệm lòng trung thành của nhân viên, bao gồm: trung thành về tình cảm, sự trung thành theo quy chuẩn và sự trung thành tiếp tục. Sự trung thành về tình cảm xuất hiện trong trường hợp một nhân viên cảm thấy mình có một kết nối cảm xúc với công ty, lòng trung thành theo quy phạm là một loại của lòng trung thành xuất hiện trong trường hợp khi nhân viên cảm thấy mình mắc nợ một số thứ với công ty, và sự trung thành tiếp tục xảy ra như là kết quả rằng nhân viên đó không có cơ hội để tìm kiếm một công việc khác.

Nghiên cứu của Vanderberg và Lance [15; tr.155] khảo sát 100 chuyên gia trong lĩnh vực dịch vụ thông tin và đã tìm ra một mối quan hệ mạnh giữa sự hài lòng công việc và sự trung thành của nhân viên. Nghiên cứu của 2 ông cũng đã chứng minh rằng mức độ hài lòng của người lao động trong công việc càng cao thì lòng trung thành của họ đối với tổ chức càng mạnh mẽ. Bên cạnh đó, sự vắng mặt của nhân viên làm gia tăng chi phí tăng thêm của công ty, do đó các nhà quản lý đang theo đuổi cách làm lâu dài như thế nào để có thể giảm sự vắng mặt của người lao động đến mức thấp nhất. Cũng theo 2 ông, giảm thiểu sự vắng mặt của nhân viên sẽ làm gia tăng mức độ hài lòng. Ý tưởng chính đáng sau phương pháp này đó là mức độ hài lòng trong công việc càng cao thì sự vắng mặt của nhân viên càng thấp.

Mặc dù những tác động của sự hài lòng công việc lên sự vắng mặt của nhân viên là rất ít, một số nghiên cứu vẫn chỉ ra rằng sự hài lòng công việc góp phần giảm mức độ vắng mặt của nhân viên. Vì vậy, sự hài lòng là vấn đề đáng quan tâm, đặc biệt kể từ khi nó nằm trong khả năng kiểm soát của người lao động, không giống như các nguyên nhân khác của sự vắng mặt như vắng mặt do bệnh tật, tai nạn... Ở đây, người quản lý có thể ngăn ngừa sự vắng mặt của nhân viên bằng việc thi hành các chính sách của công ty. Cụ thể, nếu người lao động được trả tiền cho những ngày bị ốm, và nếu họ quyền vắng mặt không lý do, điều này sẽ khuyến khích người lao động vắng mặt. Nói cách khác, người quản lý phải có những thiết chế nhằm kiểm soát chặt chẽ vấn đề

vắng mặt của người lao động. Theo Sweney và McFarlin [14; tr.57], khi sự hài lòng là cao, sự vắng mặt có xu hướng giảm; ngược lại khi sự hài lòng của người lao động thấp, sự vắng mặt có xu hướng tăng. Tuy nhiên, cũng cần chú ý rằng khi sự hài lòng trong công việc cao không nhất thiết là sẽ dẫn tới hiện tượng sự vắng mặt giảm, trái lại sự hài lòng trong công việc thấp có thể dẫn đến hiện tượng gia tăng sự vắng mặt của người lao động.

## 5. Kết luận

Sự hài lòng công việc đại diện cho một trong những khu vực phức tạp nhất đối với các nhà quản lý ngày nay khi nói đến vấn đề quản lý người lao động. Mặc dù có rất nhiều nghiên cứu về vấn đề sự hài lòng của người lao động đối với công việc đã được thực hiện ở nhiều nước khác nhau trên toàn thế giới, nhưng ở Việt Nam nghiên cứu về vấn đề này còn rất ít và chưa được quan tâm đúng mức.

Một số nghiên cứu đã chứng minh tác động lớn của sự hài lòng công việc lên động lực của người lao động, trong khi đó mức độ của động lực có ảnh hưởng lên năng suất lao động, và do đó cũng ảnh hưởng lên hiệu suất của các tổ chức kinh doanh. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu cũng chỉ ra có tác động đáng kể về nhận thức của người lao động về tính chất công việc và mức độ của sự hài lòng chung trong công việc. Sự đền bù về mặt tài chính ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự hài lòng chung của người lao động trong công việc. Nghiên cứu vấn đề sự hài lòng của người lao động đối với công việc có vai trò quan trọng, giúp các nhà quản trị nguồn nhân lực có cái nhìn tổng thể hơn, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10<sup>th</sup> Ed., Kogan Page Publishing, London, p.264.
- [2] Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, 70, p.137-150.
- [3] George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, 5<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, p.78
- [4] Herzberg, H. F. (1976). *Motivation-Hygiene Profiles*, p.20
- [5] Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p.47
- [6] Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, 2<sup>nd</sup> Ed., Thompson Gale, p.446
- [7] Lawler, E.E. III and Porter, L.W. (1967). *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, *Industrial Relations*, p.20-28.
- [8] Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, p.4
- [9] Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill, p.147
- [10] Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, 7<sup>th</sup> Ed., Pearson Education Limited, Essex, p.700
- [11] Rue, L.W. and Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*, 10<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill, p.259
- [12] Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- [13] Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, 3<sup>rd</sup> Ed., Routledge Publishing, p.78
- [14] Sweney, P.D. and McFarlin, D.B. (2005). *Organizational Behavior, Solutions for Management*, McGraw-Hill, New York, p.57
- [15] Vanderberg, R.J. and Lance, C.E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, 18(1), p.153-167.
- [16] Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York, p.99.