

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**BÙI VĂN TIẾN**

**SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN  
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN  
XÂY LẬP ĐIỆN 1 - HOÀNG MAI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
*(Theo định hướng ứng dụng)*

HÀ NỘI - 2019

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**BÙI VĂN TIẾN**

**SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN  
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN  
XÂY LẬP ĐIỆN 1 - HOÀNG MAI**

**CHUYÊN NGÀNH :           QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**MÃ SỐ:                   8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
*(Theo định hướng ứng dụng)*

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN BÌNH MINH**

**HÀ NỘI 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả luận văn**

**Bùi Văn Tiến**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, TỪ VIẾT TẮT .....</b>	<b>V</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>VI</b>
<b>DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ.....</b>	<b>VII</b>
<b>GIỚI THIỆU VỀ NGHIÊN CỨU.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Mục tiêu nghiên cứu: .....</b>	<b>2</b>
2.1. Mục tiêu chung:.....	2
2.2. Mục tiêu cụ thể:.....	2
<b>3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu: .....</b>	<b>3</b>
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	3
3.2. Đối tượng khảo sát .....	3
3.3. Phạm vi nghiên cứu.....	3
<b>4. Phương pháp nghiên cứu dự kiến: .....</b>	<b>3</b>
4.1. Nghiên cứu định lượng.....	3
4.2. Quy trình nghiên cứu .....	4
4.3. Phương pháp thu thập dữ liệu .....	4
4.4. Thiết kế mẫu - Chọn mẫu.....	6
4.5. Phương pháp phân tích số liệu .....	6
4.6. Xây dựng thang đo .....	6
<b>5. Kết cấu của Luận văn .....</b>	<b>14</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC</b>	
<b>.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. Cơ sở lý thuyết.....</b>	<b>15</b>
Các định nghĩa về sự hài lòng trong công việc .....	15
1.2. Các lý thuyết về sự hài lòng trong công việc .....	17
<b>1.3. Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước .....</b>	<b>23</b>
1.3.1. Một số công trình nghiên cứu trong nước.....	23
1.3.2. Một số công trình nghiên cứu ở nước ngoài: .....	25

<b>1.4. Tổng hợp các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.</b>	<b>29</b>
<b>1.5. Mô hình các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên .....</b>	<b>29</b>
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 1.....</b>	<b>35</b>
<b>CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV</b>	<b>36</b>
<b>XÂY LẮP ĐIỆN 1 - HOÀNG MAI.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai.....</b>	<b>36</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	36
2.1.2 Đặc điểm ngành nghề của công ty .....	40
2.1.3. Thông tin tình hình tài chính tại Công ty .....	44
<b>2.2. Đánh giá sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty .....</b>	<b>46</b>
2.2.1. Đánh giá yếu tố “Thu nhập”.....	48
2.2.2. Đánh giá yếu tố “phúc lợi”.....	52
2.2.3. Đánh giá yếu tố “điều kiện làm việc” .....	53
2.2.4. Đánh giá yếu tố “đồng nghiệp” .....	56
2.2.5. Đánh giá yếu tố “cấp trên” .....	59
2.2.6. Đánh giá yếu tố “cơ hội thăng tiến” .....	60
2.2.7. Đánh giá yếu tố “đặc điểm công việc” .....	64
2.2.8. Đánh giá yếu tố “thủ tục hoạt động” .....	66
2.2.9. Đánh giá yếu tố “sự ghi nhận đóng góp cá nhân” .....	68
2.2.10. Đánh giá chung .....	68
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 2.....</b>	<b>70</b>
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP ĐIỆN 1 - HOÀNG MAI .....</b>	<b>71</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai.....</b>	<b>71</b>

<b>3.2. Giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty</b>	<b>72</b>
3.2.1. Giải pháp đối với yếu tố thu nhập .....	72
3.2.2. Giải pháp đối với yếu tố phúc lợi.....	72
3.2.3. Giải pháp đối với yếu tố điều kiện làm việc .....	73
3.2.4. Giải pháp đối với yếu tố đồng nghiệp.....	74
3.2.5. Giải pháp đối với yếu tố cấp trên .....	75
3.2.6. Giải pháp đối với yếu tố cơ hội thăng tiến.....	77
3.2.7. Giải pháp đối với yếu tố đặc điểm công việc.....	78
3.2.8. Giải pháp cho yếu tố thủ tục hoạt động .....	78
3.2.9. Giải pháp cho nhân tố sự ghi nhận đóng góp cá nhân .....	79
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....</b>	<b>81</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>83</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>84</b>
<b>PHỤ LỤC 1 .....</b>	<b>86</b>
<b>PHIẾU ĐIỀU TRA.....</b>	<b>86</b>

## DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, TỪ VIẾT TẮT

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Giải nghĩa</b>
JDI	Job Descriptive Index
JSS	Job Satisfaction Survey
MTV	Một thành viên
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
XLĐ1	Xây lắp điện 1

## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU**

Bảng 1.1: Các thang đo được sử dụng trong bảng hỏi điều tra.....	7
Bảng 1.2: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow .....	18
Bảng 1.3: Thuyết hai nhân tố của Herzberg .....	19
Bảng 2.2: Cơ cấu nhân sự Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai .....	38
Bảng 2.3. Thống kê số lượng nhân sự theo bộ phận làm việc .....	39
Bảng 2.4. Tình hình tài chính của công ty từ năm 2016 đến 2018: .....	44
Bảng 2.5. Doanh thu bình quân hàng năm của công ty từ năm 2016 đến 2018: .....	45
Bảng 2.6. Thống kê nhóm tuổi của công nhân được khảo sát .....	46
Bảng 2.7. Thống kê mô tả trình độ học vấn của nhân viên .....	47
Bảng 2.8. Thống kê mô tả tình trạng hôn nhân của nhân viên .....	47
Bảng 2.9. Thống kê mô tả thâm niên làm việc của nhân viên .....	47
Bảng 2.10. Thống kê cơ cấu theo thu nhập của nhân viên .....	48
Bảng 2.11: đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố thu nhập .....	48
Bảng 2.12: Trung bình đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “phúc lợi” .....	52
Bảng 2.13: Thống kê đánh giá của nhân viên về nhóm nhân tố “điều kiện làm việc” .....	53
Bảng 2.14: đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “đồng nghiệp” .....	56
Bảng 2.15: Thống kê đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “cấp trên” .....	59
Bảng 2.16: Thống kê đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “cơ hội thăng tiến” .....	60
Bảng 2.17: đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “đặc điểm công việc” .....	64
Bảng 2.18: Thống kê đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “thủ tục hoạt động” .....	66
Bảng 2.19: Trung bình đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “sự ghi nhận đóng góp cá nhân” .....	68
Bảng 2.20. Đánh giá chung về mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai.....	69

## **DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ**

Hình 1.1: Quy trình nghiên cứu .....	4
Hình 1.2: Mô hình kỳ vọng của Victor Vroom (1964) .....	21
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức hoạt động của Công ty TNHH MTV XLĐ 1 - Hoàng Mai .....	37

## **GIỚI THIỆU VỀ NGHIÊN CỨU**

### **1. Lý do chọn đề tài**

Trong giai đoạn phát triển hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và sự hội nhập của nền kinh tế toàn cầu. Có thể nói, một trong những yếu tố cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đó là chính sách thu hút nhân tài. Các doanh nghiệp để đạt được hiệu quả cao trong quá trình sản xuất kinh doanh đều phải thừa nhận vai trò của công tác quản trị nguồn nhân lực. Trước một môi trường luôn luôn biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức. Việc mang lại sự hài lòng cho nhân viên càng trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết bởi nó còn vì mục đích quan trọng trong bối cảnh hiện nay đó là giữ chân nhân viên. Nhằm tìm hiểu được mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp và công việc của họ đang đảm nhiệm và giúp cho công ty có cơ sở để đánh giá chính sách nhân sự và hình ảnh doanh nghiệp mình đối với thị trường lao động.

Tuy nhiên, để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực không phải là vấn đề đơn giản, một sớm một chiều. Điều đó đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của họ. Từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình. Trong quản trị nhân lực, điều quan trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hết mình một cách có hứng thú với hiệu quả cao. Vì vậy, muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết cách động viên họ. Chế độ lương bổng, đãi ngộ,... phải công bằng và khoa học là nguồn động viên lớn nhất đối với người lao động trong giai đoạn hiện nay. Nhưng về lâu dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, khung cảnh môi trường làm việc... là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên thoải mái, hăng diện, thăng tiến, hăng say, tâm huyết và

nhật tình với công việc. Vì vậy, vấn đề tạo ra sự hài lòng trong công việc của nhân viên trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm và đầu tư một cách đúng mức và kịp thời.

Trong những năm vừa qua, Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai đã có nhiều cố gắng tạo sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Tuy nhiên công tác này của công ty hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều bất cập và cho đến nay nó vẫn là một vấn đề cần được tháo gỡ và giải quyết được đặt ra cho ban lãnh đạo của công ty.

Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên mà tác giả đã lựa chọn đề tài “Sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai” làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sỹ.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu:**

### ***2.1. Mục tiêu chung:***

Trên cơ sở hệ thống hóa các vấn đề lý luận và thực tiễn về sự hài lòng trong công việc, đề tài tiến hành tìm hiểu, nghiên cứu và đo lường mức độ hài lòng về công việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai. Từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên, giúp công ty nắm bắt, cải thiện những mặt mà nhân viên chưa hài lòng về công việc và điều chỉnh chính sách quản trị nguồn nhân lực hiện có.

### ***2.2. Mục tiêu cụ thể:***

- Hệ thống hóa các cơ sở lý luận về sự hài lòng của nhân viên.
- Tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai.
- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai.
- Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên.
- Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp.
- Đề ra một số kiến nghị nhằm nâng cao sự hài lòng cho nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai

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

#### ***3.1. Đối tượng nghiên cứu***

Chủ thể: Sự hài lòng của nhân viên

Khách thể: Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai.

#### ***3.2. Đối tượng khảo sát***

Là những nhân viên lao động trực tiếp tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai.

#### ***3.3. Phạm vi nghiên cứu***

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai.

- Phạm vi thời gian: + Số liệu thu thập từ 2016 - 2018 (thứ cấp).

+ Số liệu sơ cấp: từ tháng 5 đến tháng 10 năm 2019

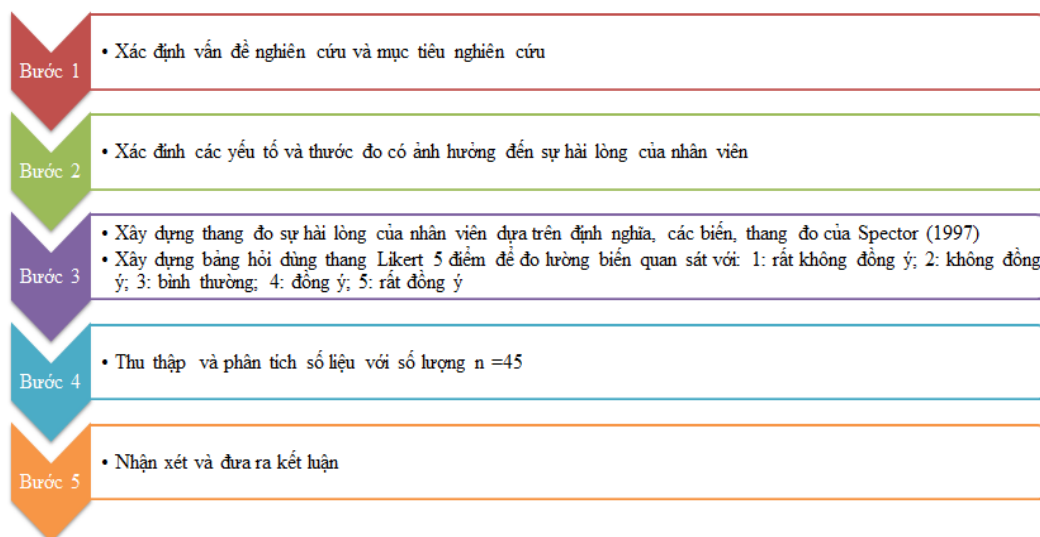
### **4. Phương pháp nghiên cứu dự kiến:**

Trong nghiên cứu này, tác giả dùng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, trong đó nghiên cứu định lượng là chủ yếu.

#### ***4.1. Nghiên cứu định lượng***

Xây dựng thang đo sự hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai dựa trên các yếu tố của Spector 1997. Xây dựng bảng hỏi sử dụng thang đo Likert năm mức độ được sử dụng để đo lường giá trị các biến số được sử dụng để xác định các nhân tố thực sự có tác động đến sự hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai.

## 4.2. Quy trình nghiên cứu



Hình 1.1: Quy trình nghiên cứu

## 4.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Bao gồm phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp.

### Nguồn dữ liệu thứ cấp:

Đây là nguồn dữ liệu đã được công bố trên các hình thức báo cáo, tài liệu tham khảo... của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, hoặc các báo cáo có liên quan do các tổ chức, cá nhân thực hiện về mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Các báo cáo, nghiên cứu về vấn đề nhân sự của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, các báo cáo về mức độ hài lòng của người lao động, để từ đó tác giả có thông tin hình thành mô hình nghiên cứu của riêng mình, hay rút ra được các kinh nghiệm cũng như bài học quý giá từ các công trình nghiên cứu cũ đã được thực hiện.

Nguồn dữ liệu thứ cấp được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2016 - 2018.

### Nguồn dữ liệu sơ cấp:

Trong bài, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp bằng hình thức là phát phiếu điều tra khảo sát, chi tiết cách thức được thực hiện như sau:

Điều tra khảo sát:

Dựa vào cơ sở lý luận đã trình bày ở chương 1, dựa vào nghiên cứu dữ liệu thứ cấp, và qua phỏng vấn chuyên sâu với hai lãnh đạo tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, tác giả đã tiến hành điều tra khảo sát với nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, chi tiết cụ thể như sau:

- Mẫu tham gia khảo sát:

Đối tượng tham gia khảo sát là nhân viên tại các phòng ban của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai.

Thực tế số lượng nhân sự thuộc Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai là 45 người, kích thước mẫu dự kiến phát ra là 45.

- Công cụ khảo sát:

Khảo sát được tiến hành bằng bảng hỏi, trong đó bảng hỏi được thiết kế chi tiết như sau:

+ Phần 1: Thông tin chung về người tham gia trả lời khảo sát, trả lời phiếu điều tra; các thông tin gồm có tên, tuổi, chức danh, bộ phận công tác, thời gian (kinh nghiệm công tác)....

+ Phần 2: Nội dung chính của bảng hỏi về các yếu tố ảnh hưởng hoặc tác động trực tiếp lên mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Trong đó, có 09 yếu tố được nghiên cứu gồm thu nhập, phúc lợi, điều kiện làm việc, đồng nghiệp, cấp trên, cơ hội thăng tiến, đặc điểm công việc, thủ tục hoạt động, sự ghi nhận đóng góp cá nhân. Mỗi yếu tố được đánh giá dựa trên các biến quan sát (là các câu hỏi độc lập); tổng cộng có 46 biến quan sát độc lập cho 09 yếu tố tác động trực tiếp tới mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai và 03 biến quan sát cho 01 yếu tố đánh giá chung về mức độ hài lòng của nhân viên. Trả lời của người tham gia phỏng vấn sẽ được đo lường dựa trên thang đo Likert 05 mức độ, trong đó 1 là rất không hài lòng, 2 là không hài lòng, 3 là bình thường, 4 là hài lòng, 5 là rất hài lòng.

*- Cách thức thả phiếu:*

Việc thả phiếu được áp dụng trong nghiên cứu với hình thức thuận tiện cho tác giả nên các phiếu được chuyển tới người tham gia qua hình thức gửi email; thời gian cho người tham gia trả lời hoàn thiện phiếu hỏi là 01 tuần; sau đó, tác giả sẽ thu thập các bảng hỏi hoàn thiện; với bảng hỏi nào chưa hoàn thiện hoặc không rõ thông tin, hay chưa đầy đủ, tác giả sẽ liên lạc lại để người tham gia điền lại hoặc cung cấp đủ thông tin. Thời gian thả bảng hỏi điều tra là 02 tuần. Sau khi lọc hết các dữ liệu hợp lý và bảng hỏi hợp lý, tác giả sẽ chọn ra các bảng hỏi cuối cùng và hợp lệ để làm căn cứ phân tích dữ liệu.

#### **4.4. Thiết kế mẫu - Chọn mẫu**

- Đối tượng tham gia khảo sát là cán bộ công chức tại Công ty TNHH MTV XLD 1 - Hoàng Mai.

- Kích thước mẫu:  $n = 45$ .

#### **4.5. Phương pháp phân tích số liệu**

Sau khi thu thập xong dữ liệu từ nhân viên, tác giả tiến hành kiểm tra và loại đi những bảng hỏi không đạt yêu cầu. Tiếp theo là nhập dữ liệu. Sau đó tiến hành phân tích dữ liệu với **phương pháp thống kê số liệu**, từ đó đánh giá được các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLD 1 - Hoàng Mai.

#### **4.6. Xây dựng thang đo**

Trong nghiên cứu, tác giả đã xác định được các 9 nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên, cụ thể của mô hình như sau: thu nhập, phúc lợi, điều kiện làm việc, đồng nghiệp, cấp trên, cơ hội thăng tiến, đặc điểm công việc, thủ tục hoạt động, sự ghi nhận đóng góp cá nhân.

Các biến quan sát được xem xét tham khảo từ các nghiên cứu khác và có một số biến do tác giả luận văn tự đề xuất, nội dung các biến quan sát (câu hỏi điều tra) sử dụng cho khảo sát về mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLD1 - Hoàng Mai như bảng dưới đây. Cùng với đó, thang đo được sử dụng là Likert 5 (trong đó: 1 là rất không hài lòng, 2 là không hài

lòng, 3 là bình thường, 4 là hài lòng và 5 là rất hài lòng) để đo lường mức độ hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Thang đo bao gồm 9 nhân tố với 46 biến quan sát được thiết kế để đảm bảo phản ánh chính xác mức độ hài lòng của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, và tương ứng với 09 nhân tố được đặt ra ở trên.

**Bảng 1.1: Các thang đo được sử dụng trong bảng hỏi điều tra**

Nhân tố	Biến quan sát	Tác giả
Thu nhập	06	Foreman Facts
Phúc lợi	04	Nguyễn Vũ Duy Nhất
Thủ tục hoạt động	07	Vũ Khắc Đạt
Điều kiện làm việc	07	Nguyễn Vũ Duy Nhất
Cấp trên	05	Vũ Khắc Đạt
Đồng nghiệp	04	Trần Kim Dung
Cơ hội thăng tiến	05	Weiss, Dawis, England and
Đặc điểm công việc	04	Vũ Khắc Đạt
Sự ghi nhận đóng góp cá nhân	04	Nguyễn Vũ Duy Nhất

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

#### 4.6.1. Thang đo yếu tố thu nhập

Mục tiêu chính của người lao động khi đi làm là có thu nhập để trang trải cuộc sống, chính vì vậy lương là yếu tố quan trọng quyết định lựa chọn việc làm cũng như nơi làm việc của công nhân. Lương phải phù hợp và đảm bảo mức sống thì công nhân mới an tâm làm việc, không nghĩ tới chuyện chuyển việc, nhảy việc. Trong các nghiên cứu chúng tôi đã tìm hiểu, thang đo lương của Foreman Facts là cụ thể, rõ ràng và dễ hiểu nhất. Vì vậy tác giả xây dựng yếu tố này dựa vào mô hình của Foreman Facts. Các yếu tố lương được đánh giá qua các biến quan sát sau:

1. Mức lương xứng đáng với công sức và thời gian anh (chị) bỏ ra	Foreman Facts
2. Mức lương là hợp lý so với công việc mà anh (chị) đang làm	Foreman Facts
3. Mức lương đảm bảo được chi tiêu của anh (chị)	Foreman Facts
4. So sánh mức lương với những công ty khác	Foreman Facts

5. Tiền lương được trả đúng thời hạn mà công ty quy định	Foreman Facts
6. Anh (chị) cảm thấy thỏa mãn với chính sách tăng lương của công ty mình	Foreman Facts

(Nguồn: Foreman Facts, 1946)

#### 4.6.2. Thang đo yếu tố “Phúc lợi”

Bên cạnh yếu tố lương thì phúc lợi cũng có một vai trò không hề nhỏ. Nếu tiền lương để đảm bảo cuộc sống thì những món quà hoặc tiền phúc lợi giúp cho cuộc sống của người lao động được nâng cao hơn. Quan trọng hơn nữa đây là yếu tố có sức động viên vô cùng lớn. Nó góp phần khuyến khích nhân viên làm việc nhiệt tình, tận tâm hơn, và góp phần tạo ra sự trung thành của người lao động. Các câu hỏi trong thang đo này dựa trên mô hình nghiên cứu của Nguyễn Vũ Duy Nhất. Có vẻ như trong các tác giả tôi tham khảo, Nguyễn Vũ Duy Nhất cũng có chung ý tưởng khi tách biệt thu nhập thành lương và thưởng. Yếu tố thưởng được đánh giá qua các biến quan sát sau:

1. Anh (chị) thường xuyên nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết...	Nguyễn Vũ Duy Nhất
2. Công ty có những tiêu chuẩn khen thưởng rõ ràng và minh bạch	Nguyễn Vũ Duy Nhất
3. Mức thưởng xứng đáng với kết quả làm việc của anh (chị), thể hiện sự công bằng	Nguyễn Vũ Duy Nhất
4. Anh (chị) có động lực để làm việc nhờ chính sách khen thưởng của công ty	Nguyễn Vũ Duy Nhất

(Nguồn: Nguyễn Vũ Duy Nhất, 2009)

#### 4.6.3. Thang đo yếu tố “Thủ tục hoạt động”

Thủ tục hoạt động là yếu tố cũng được người lao động quan tâm đặc biệt, vì đó là những vấn đề liên quan đến quyền và lợi ích mà họ nhận được khi làm việc. Nếu các yếu tố khác như nhau thì chắc chắn công nhân sẽ chọn công ty nào có thủ tục hoạt động tốt hơn. Các tác giả tôi tham khảo đều đề cập đến các yếu tố của thủ tục hoạt động tuy nhiên còn rời rạc và phân tán trong nhiều nhân tố khác. Điều này

cũng dễ hiểu vì đa số họ đều nghiên cứu ở nước ngoài, với đối tượng là những người nhân viên nên ít nhiều sẽ không có quan điểm như vậy. Các câu hỏi trong thang đo này tôi dựa theo nghiên cứu của Vũ Khắc Đạt.

1. Công ty anh (chị) phổ biến rõ ràng thông tin về các loại bảo hiểm và phúc lợi xã hội anh (chị) được hưởng	Vũ Khắc Đạt
2. Công ty anh (chị) thực hiện chính sách bảo hiểm tai nạn đúng như quy định	Vũ Khắc Đạt
3. Quy định về nghỉ lễ, nghỉ phép của công ty anh (chị) là chấp nhận được	Vũ Khắc Đạt
4. Công ty cung cấp đầy đủ cho anh (chị) các loại bảo hiểm như bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm y tế,...	Tự đề xuất
5. Ngoài bảo hiểm, công ty còn cung cấp nhiều loại trợ cấp khác như: hỗ trợ về sinh sản, ca đêm, độc hại,...	Tự đề xuất
6. Công ty có tổ chức các hoạt động văn nghệ, đi du lịch,... nâng cao tinh thần cho người lao động	Vũ Khắc Đạt
7. Anh (chị) được công ty quan tâm khi gặp khó khăn, bệnh tật	Tự đề xuất

(Nguồn: Vũ Khắc Đạt, 2008)

#### 4.6.4. Thang đo yếu tố “Điều kiện làm việc”

Điều kiện làm việc bao gồm các thành phần như: giờ giấc làm việc; dụng cụ, thiết bị làm việc; nơi làm việc thoáng mát, rộng rãi; đảm bảo an toàn; cung cấp đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động; máy móc hiện đại, được bảo trì thường xuyên... Các yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc của công nhân, thậm chí có thể tác động tới tâm lý của họ, làm tăng năng suất. Đây là một yếu tố mà các doanh nghiệp không thể bỏ qua.

Điều kiện làm việc được rất nhiều nghiên cứu nhắc tới. Tuy nhiên tôi lựa chọn dựa vào nghiên cứu của Nguyễn Vũ Duy Nhất để đưa ra các biến quan sát sau:

1. Anh (chị) nhận thấy giờ giấc làm việc ở công ty mình là hợp lý	Nguyễn Vũ Duy Nhất
---	--------------------

2. Anh (chị) được trang bị đầy đủ dụng cụ và thiết bị hiện đại khi làm việc	Nguyễn Vũ Duy Nhất
3. Nơi làm việc của anh (chị) đảm bảo an toàn lao động	Vũ Khắc Đạt
4. Công ty cung cấp cho anh (chị) đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động khi làm việc như bao tay, khẩu trang,...	Nguyễn Vũ Duy Nhất
5. Máy móc được bảo trì thường xuyên	Nguyễn Vũ Duy Nhất
6. Nơi làm việc sạch sẽ	Nguyễn Vũ Duy Nhất
7. Anh (chị) được cung cấp đầy đủ thông tin, được biết về nhiều vấn đề, chính sách của công ty	Nguyễn Vũ Duy Nhất

(Nguồn: Nguyễn Vũ Duy Nhất, 2009; Vũ Khắc Đạt, 2008)

#### 4.6.5. Thang đo yếu tố “Cấp trên”

Người lãnh đạo là một trong các nhân tố chủ yếu tác động tới sự hài lòng của người lao động. Công nhân làm việc có hiệu quả và trách nhiệm hay không chính là do người quản lý của họ. Quản lý khiến nhân viên nỗ lực và tôn trọng chắc chắn sẽ lãnh đạo công nhân hoàn thành tốt công việc của họ, khuyến khích động viên họ. Các mô hình nghiên cứu hiện nay đa số đều tập trung vào đối tượng nhân viên, những người làm văn phòng nên các câu hỏi cần phải hiệu chỉnh lại nhiều trước khi đi khảo sát cho đối tượng công nhân ngành dệt may. Tôi đề xuất các biến quan sát sau dựa theo nghiên cứu của Vũ Khắc Đạt và Nguyễn Vũ Duy Nhất vì hai tác giả này đề cập đến yếu tố này một cách rõ ràng nhất:

1. Quản lý luôn lắng nghe ý kiến của anh (chị)	Vũ Khắc Đạt; 2008
2. Anh (chị) được quản lý tôn trọng	Vũ Khắc Đạt; 2008
3. Quản lý luôn quan tâm và hỗ trợ cho anh (chị) trong công việc	Vũ Khắc Đạt; 2008
4. Anh (chị) cảm thấy quản lý là người công bằng và đáng tin cậy	Nguyễn Vũ Duy Nhất; 2009
5. Anh (chị) nỗ lực năng lực của quản lý	Vũ Khắc Đạt; 2008

#### 4.6.6. Thang đo yếu tố “Đồng nghiệp”

Đồng nghiệp là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Đồng nghiệp là những người cùng nhau làm việc và hoàn thành công việc.

Trong môi trường làm việc ai cũng phải tiếp xúc với đồng nghiệp, có mối quan hệ với nhau. Nếu trong khi làm việc xảy ra quá nhiều mâu thuẫn với đồng nghiệp sẽ làm giảm bớt đi sự đam mê và thoải mái khi làm việc.

Đồng nghiệp cũng là động lực khiến họ trở nên yêu công việc của mình hơn, bởi những mối quan hệ sẽ giúp khích lệ, động viên tinh thần của làm việc. Mối quan hệ giữa các nhân viên sẽ thuận lợi hơn cho việc trao đổi kinh nghiệm và giúp đỡ nhau trong công việc. Tuy nhiên, nếu tồn tại mâu thuẫn hay xảy ra xung đột giữa các nhân viên sẽ khiến họ cảm thấy xa cách và gặp nhiều khó khăn trong việc giao tiếp với các thành viên khác, ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất làm việc và lòng tin vào công ty.... Yếu tố đồng nghiệp này được Trần Kim Dung đề xuất 1 cách rõ ràng trong nghiên cứu của mình. Tôi quyết định dựa theo đó để thiết lập các câu hỏi khảo sát như sau:

1. Anh (chị) cảm thấy những người làm việc chung với mình thân thiện và dễ mến	Trần Kim Dung
2. Đồng nghiệp luôn quan tâm và sẵn sàng giúp đỡ anh (chị) trong công việc (	Trần Kim Dung
3. Đồng nghiệp của anh (chị) là người đáng tin cậy	Trần Kim Dung
4. Anh (chị) cảm thấy vui vẻ và thích thú khi làm việc với đồng nghiệp của mình	Trần Kim Dung

(Nguồn: Trần Kim Dung, 2010)

#### 4.6.7. Thang đo yếu tố “Cơ hội thăng tiến”

Trần Kim Dung và Vũ Khắc Đạt đã nghiên cứu và chỉ ra rằng công nhân chỉ có thể hoàn thành tốt công việc của mình khi được đào tạo, cung cấp đầy đủ những kỹ năng chuyên môn. Đào tạo bao gồm các hoạt động huấn luyện, nâng cao tay nghề, luôn được người có kiến thức hướng dẫn, công việc đòi hỏi kiến thức chuyên môn sâu. Ngại ra thì thăng tiến cũng là yếu tố có sức động viên rất lớn. Yếu tố này

cổ vũ, động viên nhân viên không ngừng nỗ lực để có chỗ đứng cao hơn trong công việc của mình. Thăng tiến được nhiều nghiên cứu đề cập tới. Tôi chủ yếu dựa trên thang đo “Thăng chức” trong MSQ, “Cơ hội thăng tiến” của Vũ Khắc Đạt và “Sự thăng tiến” của Nguyễn Vũ Duy Nhất để đề xuất các câu hỏi sau:

1. Công ty thường xuyên tổ chức những khóa học giúp nâng cao kiến thức và tay nghề của anh (chị)	Trần Kim Dung; 2010
2. Sau khi được đào tạo, tay nghề của anh (chị) được nâng cao hơn	Vũ Khắc Đạt; 2008
3. Cách đào tạo hợp với khả năng của anh (chị), dễ tiếp thu và phù hợp với điều kiện làm việc	Vũ Khắc Đạt; 2008
4. Anh (chị) được công ty hỗ trợ về lương và chi phí khi tham gia các lớp học đào tạo	Vũ Khắc Đạt; 2008
5. Các tiêu chuẩn thăng tiến của công ty rõ ràng và minh bạch	Weiss, Dawis, England
6. Anh (chị) được tạo nhiều điều kiện để thăng chức	Weiss, Dawis, England
7. Anh (chị) hài lòng với chính sách thăng tiến của công ty	Nguyễn Vũ Duy Nhất; 2009

#### 4.6.8. Thang đo yếu tố “Đặc điểm công việc”

Bản chất công việc gồm các yếu tố tính chất của công việc mà những yếu tố này tác động đến kết quả làm việc của người lao động. Liên quan đến những thách thức của công việc, những ảnh hưởng của công việc lên mỗi người, cơ hội được sử dụng năng lực cá nhân cũng như cảm thấy sự thú vị khi làm việc. Chẳng hạn như một công việc có thể đa dạng, thú vị và thách thức. Ngoài ra công việc cần phải phù hợp với năng lực của họ. Ngoài ra, bản chất công việc quyết định tới niềm đam mê và sự gắn bó lâu dài với công việc

Dựa vào những khái niệm tổng quát trên, chúng tôi quyết định đưa ra các biến quan sát dựa theo mô hình của tác giả là Vũ Khắc Đạt.

1. Anh (chị) chịu được áp lực của công việc ( <i>bccv1</i> )	Vũ Khắc Đạt
2. Công việc phù hợp với học vấn và năng lực chuyên môn của anh (chị) ( <i>bccv2</i> )	Vũ Khắc Đạt
3. Anh (chị) có điều kiện để cải thiện kỹ năng và kiến thức của mình trong công việc đang làm ( <i>bccv3</i> )	Vũ Khắc Đạt
4. Công việc ổn định và ít biến động, có thể làm lâu dài ( <i>bccv4</i> )	Vũ Khắc Đạt

(Nguồn: Vũ Khắc Đạt; 2008)

#### 4.6.9. Thang đo yếu tố “Sự ghi nhận đóng góp cá nhân”

Sự ghi nhận đóng góp cá nhân là đánh giá một quá trình đánh giá nhân viên thực hiện công việc của họ hiệu quả thế nào khi so sánh với tiêu chuẩn, và truyền đạt thông tin đó cho các nhân viên. Sự ghi nhận đóng góp cá nhân nhằm thiết lập mức lương, phản hồi về thành quả xác định điểm mạnh điểm yếu của nhân viên.

Những người lao động luôn muốn được đánh giá khen thưởng công bằng, kịp thời cho những cống hiến đóng góp của họ theo những cách thức phù hợp. Sự ghi nhận đóng góp cá nhân phải thể hiện sự công bằng cá nhân và công bằng xã hội, nếu sự đánh giá không tạo cho người lao động một nhận thức về sự công bằng thì khó có thể có những hoạt động tốt của người lao động. Thang đo cho yếu tố này chúng tôi đề xuất dựa theo thang đo “Đánh giá” của Vũ Khắc Đạt và “Được đánh giá đầy đủ” của Nguyễn Vũ Duy Nhất.

1. Thành tích của anh (chị) được quản lý công nhận và đánh giá một cách nhanh chóng	Nguyễn Vũ Duy Nhất; 2009
2. Các tiêu chuẩn đánh giá của công ty rõ ràng và minh bạch	Vũ Khắc Đạt; 2008
3. Kết quả đánh giá giúp anh (chị) thực hiện công việc tốt hơn	Vũ Khắc Đạt; 2008;
4. Anh (chị) nhận được khích lệ một cách công khai khi hoàn thành tốt công việc	Vũ Khắc Đạt; 2008

## **5. Kết cấu của Luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, kết cấu của luận văn được chia thành 3 chương:

- Chương 1. Cơ sở lý thuyết về sự hài lòng trong công việc
- Chương 2. Đánh giá sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai
- Chương 3. Giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

## 1.1. Cơ sở lý thuyết

### *Các định nghĩa về sự hài lòng trong công việc*

Khái niệm về sự hài lòng lần đầu tiên được phát triển từ các nghiên cứu Hawthorne trong những năm cuối thập niên 1920 và đầu thập niên 1930 của Elton Mayo tại nhà máy Hawthorne của Công ty Western Electric tại Chicago. Kết quả của nghiên cứu này cho thấy rằng cảm xúc của người lao động có thể ảnh hưởng đến hành vi làm việc của họ. Các mối quan hệ xã hội và các yếu tố tâm lý là nguyên nhân chính dẫn đến sự hài lòng cũng như năng suất của người lao động (Robbins, 2002)

Định nghĩa của Robert Hoppock (1935) là một trong những định nghĩa sớm nhất và hiện nay vẫn được trích dẫn nhiều nhất về sự hài lòng. Theo định nghĩa này, sự hài lòng là sự kết hợp bất kỳ của các tình huống tâm lý, sinh lý hay môi trường khiến cho người lao động thực sự muốn nói “Tôi hài lòng với công việc của mình”.

Locke (1968) lại miêu tả sự hài lòng như là một phản ứng cảm xúc thu được khi người lao động nhận được toàn bộ những điều họ cần và những điều mà họ tin rằng công ty sẽ cung cấp.

J.P.Wanous và E.E.Lawler (1972) đề cập đến sự hài lòng là tổng của sự hài lòng từng khía cạnh của công việc trên tất cả các khía cạnh của công việc

Schneider và Snyder (1975 trích dẫn trong Sempane và đồng nghiệp 2002) kết luận sự hài lòng trong công việc là đánh giá cá nhân của một người về những điều kiện phổ biến trong cộng việc, do đó việc đánh giá sẽ diễn ra trên cơ sở các yếu tố mà họ cho là quan trọng đối với họ

C.R.Reilly (1991) định nghĩa sự hài lòng là cảm giác của người lao động đối với công việc của họ hoặc thái độ chung đối với công việc và nó chịu ảnh hưởng bởi sự nhận thức về công việc của người đó.

Rue và Byars (1992) đề cập đến sự hài lòng như là một trạng thái tinh thần của một cá nhân về công việc của họ. Robbins et al. (2003) đã bổ sung thêm là một

cá nhân với sự hài lòng cao về công việc của họ sẽ thể hiện một thái độ tích cực đối với công việc và ngược lại các cá nhân không hài lòng sẽ có thái độ tiêu cực với công việc của họ. Định nghĩa này cũng đã được mở rộng bởi Greenberg và Baron (1995) bằng cách định nghĩa sự hài lòng như là một phản ứng dựa trên kinh nghiệm, tình cảm hay đánh giá của một cá nhân về công việc của họ

Schermerhorn (1993) định nghĩa sự hài lòng như là một phản ứng tình cảm hay cảm xúc của người lao động đối với các khía cạnh khác nhau của công việc.

Cherrington (1994) khi nghiên cứu đã xác định được hai khía cạnh để hiểu về sự hài lòng đó là sự hài lòng theo khía cạnh công việc và sự hài lòng chung về công việc

Sự hài lòng về các khía cạnh công việc đề cập đến các xu hướng cho rằng người lao động có nhiều hoặc ít hài lòng với các khía cạnh khác nhau của công việc (John, 1998). Cherrington (1994) đề cập đến các khía cạnh khác nhau của công việc như là thái độ cá nhân đối với lương, đối với công việc của mình (cho dù đó là một công việc đầy thử thách, kích thích hay hấp dẫn) và các nhà quản lý (cho dù học có những kỹ năng quản lý mềm dẻo cũng như có khả năng tốt trong công việc)

Sự hài lòng chung đối với công việc tập trung vào các tình trạng nội bộ chung của sự hài lòng hay không hài lòng của các cá nhân. Những yếu tố tích cực như đồng nghiệp thân thiện, thù lao tốt, nhà quản lý có nhiều sự thông cảm hay công việc hấp dẫn sẽ tạo ra một tình trạng nội bộ tích cực. Trong khi đó những yếu tố tiêu cực như lương thấp, công việc ít hấp dẫn và sự chỉ trích từ cấp trên sẽ tạo ra tình trạng nội bộ tiêu cực. Do đó, cảm giác của sự hài lòng tổng thể hay không hài lòng là một cảm giác toàn diện phụ thuộc vào cường độ và tần suất của các yếu tố tích cực và tiêu cực (Cherrington, 1994)

Spector (1997) đề cập đến sự hài lòng ở cách người lao động cảm nhận về công việc cũng như các khía cạnh khác nhau của công việc của họ. Ellickson và Logsdon (2002) ủng hộ quan điểm này bằng các xác định sự hài lòng như là mức độ mà người lao động yêu thích công việc của mình.

Spector (1997) cũng cho rằng sự hài lòng có thể được coi như là một cảm giác hài lòng chung về công việc hoặc một loạt các thái độ có liên quan đến các khía cạnh khác nhau của công việc. Phương pháp tiếp cận về sự hài lòng chung được sử dụng khi mà mục tiêu nghiên cứu là đánh giá tổng quan về việc nhân viên thích hay không thích công việc của họ. Phần lớn các nghiên cứu về sự hài lòng của nhân viên sẽ tập trung vào sự hài lòng chung về công việc có liên quan đến nhiều biến số yêu thích/quan tâm khác nhau. Phương pháp nghiên cứu sự hài lòng theo khía cạnh của công việc sẽ giúp người nghiên cứu tìm ra được phần nào trong công việc sẽ dẫn đến sự hài lòng hay sự bất mãn cho nhân viên. Điều này rất hữu ích đối với những doanh nghiệp/tổ chức có nhu cầu xác định những yếu tố gây ra sự bất mãn trong công việc để từ đó có hướng cải thiện phù hợp. Đôi khi cả hai cách tiếp cận này sẽ được sử dụng chung để có được một bức tranh hoàn chỉnh của sự hài lòng của nhân viên.

Nhìn chung có hai xu hướng định nghĩa sự hài lòng (1) xem xét sự hài lòng là một biến chung mang tính chất cảm xúc (tích cực và tiêu cực) của người lao động tới công việc có thể ảnh hưởng đến niềm tin, hành vi của người lao động; (2) xem xét sự hài lòng dưới nhiều khía cạnh công việc khác nhau. Trong nghiên cứu này sự hài lòng được xem xét dưới cả các khía cạnh của công việc và sự hài lòng tổng thể của người lao động với công việc nói chung

## ***1.2. Các lý thuyết về sự hài trong công việc***

### **1.2.1. Thuyết nhu cầu của Maslow**

Maslow cho rằng hành vi con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:

**Nhu cầu sinh lý:** Đây là nhu cầu cơ bản và thấp nhất trong các nhu cầu của con người. Nó bao gồm các nhu cầu như: thức ăn, nước uống và quần áo ...

**Nhu cầu an toàn:** Để sinh tồn, hành vi của con người tất yếu phải xây dựng trên cơ sở nhu cầu an toàn. Nội dung nhu cầu an toàn cơ bản nhất là an toàn sinh mệnh. Những nội dung còn lại là an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn

kinh tế, an toàn nghề nghiệp, an toàn ở và đi lại, an toàn nhân sự, an toàn sức khỏe và an toàn tâm lý...

**Nhu cầu xã hội (nhu cầu giao tiếp):** Nội dung của nó phong phú, tế nhị, kì diệu và phức tạp hơn hai nhu cầu trước. Nó thường tùy theo tính cách, cảnh ngộ, trình độ văn hoá, đặc điểm dân tộc, đặc điểm khu vực, chính trị, tín ngưỡng và các quốc gia khác nhau mà có đủ các loại hình thái, muôn màu muôn vẻ. Nhu cầu giao tiếp gồm có các vấn đề tâm lý như: được dư luận xã hội thừa nhận, sự gần gũi thân cận, tán thưởng, ủng hộ, v.v...

**Nhu cầu được tôn trọng:** Nhu cầu được tôn trọng chia làm hai loại: lòng tự trọng và được người khác tôn trọng. Lòng tự trọng bao gồm nguyện vọng: mong giành được lòng tin, có năng lực, có bản lĩnh, có thành tích, độc lập, hiểu biết, tự tin, tự do, tự trưởng thành, tự biểu hiện và tự hoàn thiện. Về bản chất mà nói đó là sự tìm kiếm tình cảm tự an ủi hoặc tự bảo vệ mình.

**Nhu cầu được người khác tôn trọng** bao gồm: Khát vọng giành được uy tín, được thừa nhận, được tiếp nhận, được quan tâm, có địa vị, có danh dự, được biết đến, v.v... Uy tín là một loại sức mạnh vô hình được người khác thừa nhận. Vinh dự là sự đánh giá khá cao của xã hội đối với mình. Tôn trọng là được người khác coi trọng, ngưỡng mộ.

**Nhu cầu tự khẳng định (nhu cầu về thành tích):** Mục đích cuối cùng của con người là tự hoàn thiện chính mình, hay là sự phát triển toàn diện tất cả những khả năng tiềm ẩn trong những lĩnh vực mà mình có khả năng. Đây là nhu cầu tâm lý ở tầng thứ cao nhất của con người. Nội dung cơ bản nhất của nhu cầu thành tích là tự mình thực hiện. Người ta ai cũng muốn làm một việc gì đó để chứng tỏ giá trị của mình, đó chính là ham muốn về thành tích. Mong muốn, tự hào, thậm chí cả cảm giác mặc cảm đều sản sinh trên cơ sở nhu cầu về thành tích.

**Bảng 1.2: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow**

<b>Nhu cầu</b>	<b>Được thực hiện tại nơi làm việc</b>
Tự khẳng định mình	Cơ hội đào tạo, thăng tiến, phát triển sáng tạo
Ghi nhận, tôn trọng	Được ghi nhận, vị trí cao, tăng thêm trách nhiệm

Xã hội	Nhóm làm việc, đồng nghiệp, lãnh đạo, khách hàng
An toàn	Công việc an toàn, lâu dài
Vật chất - sinh lý	Nhiệt độ, không khí, lương cơ bản

(Nguồn: Trần Kim Dung, 2005)

Thuyết nhu cầu Maslow có một hàm ý quan trọng đối với các nhà quản trị muốn lãnh đạo nhân viên mình tốt thì cần phải hiểu nhân viên của mình đang ở cấp độ nào trong tháp nhu cầu. Từ đó sẽ giúp cho nhà quản trị đưa ra được giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng công việc của người lao động một cách tốt nhất.

### 1.2.2. Thuyết hai nhân tố Herzberg

Herzberg & Ctg (1959) cho rằng có 2 nhóm nhân tố liên quan đến sự hài lòng công việc: nhóm các nhân tố động viên và nhóm nhân tố duy trì. Các nhân tố động viên gồm: thành tích, sự công nhận, công việc có tính thử thách, sự tiến bộ, sự trưởng thành trong công việc, các nhân tố duy trì gồm: chính sách công ty và cách quản trị của công ty, sự giám sát của cấp trên, lương bổng, mối quan hệ giữa các cá nhân, điều kiện làm việc, đời sống cá nhân, sự đảm bảo của công việc. Chỉ có những nhân tố động viên mới có thể mang lại sự hài lòng cho nhân viên, và nếu không làm tốt các nhân tố duy trì sẽ dẫn đến sự bất mãn của nhân viên.

**Bảng 1.3: Thuyết hai nhân tố của Herzberg**

<b>THUYẾT HAI NHÂN TỐ</b>	
<b>Các yếu tố duy trì</b>	<b>Các yếu tố thúc đẩy</b>
Lương và các khoản phúc lợi phụ	Công việc có ý nghĩa
Sự giám sát	Cảm nhận về sự hoàn thành
Điều kiện làm việc	Có cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn: doanhnhan360.com)

Yếu tố duy trì: Các yếu tố này thúc đẩy mức độ thỏa mãn trong công việc, đó là một môi trường làm việc vệ sinh và an toàn, điều kiện làm việc, sự giám sát và giá trị vật chất nhận được. Nếu điều kiện làm việc nghèo nàn, nếu môi trường là không an toàn hay nếu việc giám sát là yếu kém thì sẽ dẫn đến sự không thỏa mãn

và chất lượng công việc kém. Các yếu tố duy trì liên quan mật thiết đến môi trường làm việc. Một môi trường làm việc phù hợp đem đến cho người đi làm điều kiện để thỏa mãn các nhu cầu sinh lý, an toàn và nhu cầu được gắn bó, như trong lý thuyết của Maslow về phân cấp nhu cầu. Nó đem đến các nhu cầu căn bản, vừa đủ an toàn và cảm giác được gắn bó cũng như tình đồng đội.

Các yếu tố khuyến khích: Các yếu tố này bao gồm cảm giác thành đạt, tiến bộ, sự quan tâm đến công việc, sự nhìn nhận và trách nhiệm. Những yếu tố này là những yếu tố khuyến khích thực sự.

Theo Herzberg, các yếu tố duy trì cần có trước rồi các yếu tố khuyến khích mới có tác dụng. Sự độc đáo trong lý thuyết của ông nằm ở chỗ ông phân biệt các yếu tố đem đến sự thỏa mãn và các yếu tố làm mất đi sự thỏa mãn. Người quản lý cần khuyến khích con người thông qua việc chú ý đến các yếu tố khuyến khích. Các yếu tố duy trì cần đạt đến một mức độ nào đó trước, để đảm bảo sự khuyến khích không bị suy giảm đi, nhưng sau đó phải tập trung vào các yếu tố khuyến khích. Theo ông, nhiều nhà quản lý đã cố gắng dùng các yếu tố duy trì để khuyến khích và điều đó là sai và không hiệu quả.

### 1.2.3. Thuyết công bằng của J. Stacy Adams

Lý thuyết công bằng của Adam (1963) cho rằng con người đánh giá sự công bằng bằng tỷ số đầu vào trên đầu ra. Đầu vào đối với một công việc gồm có: kinh nghiệm, sự nỗ lực và năng lực cá nhân. Đầu ra của công việc gồm có tiền công, sự công nhận, việc đề bạt và các khoản phụ cấp. Sự bất mãn xuất hiện khi người ta cảm thấy các kết quả nhận được không tương xứng khi so sánh với những gì mà người khác nhận được.

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây:

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác.
- Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ.

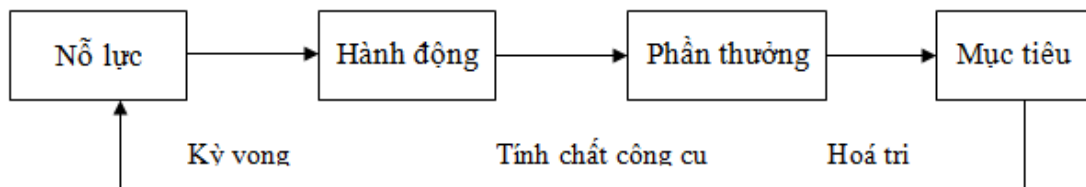
- Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ.
- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh.
- Bỏ việc.

Sự hài lòng của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức sự bất công, họ sẽ có những hành động để hiệu chỉnh tình hình này. Kết quả có thể năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện.

Thuyết về sự công bằng đòi hỏi các nhà quản trị quan tâm đến các nhân tố chi phối nhận thức của người lao động về sự công bằng và từ đó tác động tạo cho người lao động có được một nhận thức đúng đắn về sự công bằng.

#### 1.2.4. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

- Về căn bản, học thuyết kỳ vọng cho rằng mức độ hành động và động lực của một cá nhân phụ thuộc vào:
- Mức độ mà cá nhân kỳ vọng về kết quả đạt được khi đã nỗ lực thực hiện công việc.
- Mối liên hệ giữa phần thưởng của tổ chức với kết quả đạt được.
- Tính hấp dẫn của phần thưởng đó đối với cá nhân.



**Hình 1.2: Mô hình kỳ vọng của Victor Vroom (1964)**

(Nguồn: Trần Kim Dung, 2005)

Lý thuyết này gồm ba biến số hay mối quan hệ sau:

- Mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả: Khả năng mà một cá nhân nhận thức được rằng bỏ ra một nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả. Nếu cá nhân bỏ ít nỗ lực thì cá nhân này kỳ vọng đạt được kết quả ở mức khiêm tốn. Ngược lại, nếu cá nhân bỏ ra nhiều nỗ lực thực hiện công việc thì họ kỳ vọng đạt kết quả cao.

- Mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng: Mức độ cá nhân tin rằng kết quả thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ được tổ chức đền đáp xứng đáng. Chẳng hạn khi đạt kết quả tốt (số lượng công việc và chất lượng công việc) thì cá nhân phải biết rõ họ sẽ nhận được gì từ công ty: lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ năng, cơ hội thăng tiến...

Tính hấp dẫn của phần thưởng: Giá trị mà cá nhân gán cho phần thưởng của tổ chức sẽ dành cho cá nhân nếu đạt được kết quả thực hiện công việc nhất định.

#### 1.2.5. Quan điểm của Hackman và Oldman

Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1974) có 5 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 3 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.

- *Được phản hồi từ công việc*: Là mong muốn có được những thông tin rõ ràng về hiệu quả của công việc mình thực hiện trực tiếp hay gián tiếp. Sự phản hồi mang lại sự nhận thức về kết quả công việc của nhân viên.
- *Sự tự chủ*: Nhân viên cần nhận thấy rằng kết quả công việc phụ thuộc rất nhiều vào những nỗ lực, sáng kiến, và các quyết định của chính họ. Từ đó nhân viên có trách nhiệm nhiều hơn đối với kết quả công việc.
- *Sự đa dạng của kỹ năng*: Thể hiện khi nhân viên được giao những công việc đòi hỏi những kỹ năng hay khả năng, họ sẽ cảm nhận được ý nghĩa công việc.
- *Công việc có kết quả nhìn thấy rõ*: Công việc giao cho nhân viên phải là công việc có bắt đầu và kết thúc với một kết quả rõ ràng, nhìn thấy được. Nhân viên sẽ quan tâm đến công việc nhiều hơn khi họ đảm nhận toàn bộ công việc, hơn là khi họ làm những công việc mà trách nhiệm


không rõ ràng hay chồng chéo với người khác và kết quả không rõ ràng.

- *Tầm quan trọng của công việc:* Nhân viên phải thấy được mức độ ảnh hưởng của công việc của mình đối với người khác.

Xét thấy các khung lý thuyết trên đều có nhiều điểm tương quan, cụ thể là hai khung lý thuyết nhu cầu của Maslow và thuyết hai nhân tố của Herzberg, trong đó các nhân tố từ cơ bản như lương, môi trường làm việc đến các nhân tố nâng cao như đào tạo phát triển, sự công nhận đều có tác động không nhỏ tới mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH Một thành viên Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai; vì vậy, tác giả chọn thuyết hai nhân tố của Herzberg làm nền tảng cho nghiên cứu của mình. Trong đó các yếu tố chính được tập trung gồm có bản chất công việc, môi trường làm việc, thu nhập, đồng nghiệp, lãnh đạo và cơ hội thăng tiến và phát triển. Đây cũng là các yếu tố chủ đạo và được tập trung trong những nghiên cứu được tác giả bài viết đề cập trong phần tổng quan nghiên cứu dưới đây. Theo đó, mỗi nhân tố ảnh hưởng đều được phân tích theo các khía cạnh phù hợp với bối cảnh lao động của đơn vị và cho kết quả nghiên cứu tương ứng. Chi tiết phần tổng quan nghiên cứu được thể hiện tại mục bên dưới.

### **1.3. Tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước**

#### ***1.3.1. Một số công trình nghiên cứu trong nước***

 *Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005)*

Ở Việt Nam, Trần Kim Dung (2005) đã thực hiện nghiên cứu đo lường mức độ hài lòng công việc trong điều kiện của Việt Nam bằng cách sử dụng Chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith và đồng nghiệp. Tuy nhiên, ngoài năm nhân tố được đề nghị trong JDI, tác giả đã đưa thêm hai nhân tố nữa là phúc lợi công ty và điều kiện làm việc để phù hợp với tình hình Việt Nam. Sau khi kiểm định, còn lại 4 yếu tố làm nhân viên hài lòng với công việc bao gồm: tiền lương, đồng nghiệp, lãnh đạo và cơ hội thăng tiến.

 *Nghiên cứu của Vũ Khắc Đạt (2008)*

Vũ Khắc Đạt (2008) đã nghiên cứu các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại văn phòng khu vực Miền Nam Vietnam Airlines dựa trên mô hình nghiên cứu của PGS.TS Trần Thị Kim Dung nhưng có một số hiệu chỉnh, tác giả đã nghiên cứu 6 yếu tố sau: (1) Bản chất công việc; (2) Đào tạo-phát triển; (3) Đánh giá; (4) Đãi ngộ: gồm tiền lương và phúc lợi; (5) Môi trường tác nghiệp: Gồm đồng nghiệp và môi trường làm việc; (6) Lãnh đạo.

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố tác động mạnh nhất đến lòng trung thành của nhân viên là yếu tố môi trường tác nghiệp. Hai yếu tố lãnh đạo và công việc đều có tác động cùng chiều đối với sự thỏa mãn chung của người lao động cũng như lòng trung thành của họ đối với công ty. Do đó, những biện pháp làm tăng sự hài lòng của nhân viên trong công ty thông qua việc tác động vào hai yếu tố trên cũng làm tăng yếu tố trung thành của họ đối với công ty.

 *Nghiên cứu của Nguyễn Vũ Duy Nhất (2009)*

Tại Việt Nam có Nguyễn Vũ Duy Nhất (2009) cũng đã sử dụng thang đo 10 yếu tố theo cách tiếp cận của Foreman Facts (Viện quan hệ lao động New York, 1946) khi đo lường sự ảnh hưởng của mức độ hài lòng đến sự nỗ lực, lòng trung thành của nhân viên trong ngành dịch vụ viễn thông. Trong đó, đối với yếu tố “Sự trung thành cá nhân đối với cấp trên” được điều chỉnh kết hợp với yếu tố “Lãnh đạo” (do Trần Kim Dung - 2005 đề nghị) thành yếu tố “Mối quan hệ công việc với cấp trên”. Sau kiểm định thu được kết quả như sau: Sự hài lòng của các yếu tố “kỷ luật khéo léo, được chia sẻ và tương tác trong công việc, công việc thú vị và tâm lý yên tâm khi làm việc” ảnh hưởng đến sự nỗ lực của nhân viên. Sự hài lòng của các yếu tố “thu nhập, kỷ luật khéo léo, được tương tác và chia sẻ thông tin trong công việc, công việc thú vị” ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên.

 *Nghiên cứu của Nguyễn Khắc Hoàn (2010)*

Ở Việt Nam, Nguyễn Khắc Hoàn (Đại học Kinh tế, Đại học Huế) đã tiến hành nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu trường hợp tại công ty Thương mại cổ phần Á Châu, chi nhánh Huế”.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, đó là: Môi trường làm việc, lương bổng và phúc lợi, cách thức bố trí công việc, sự hứng thú trong công việc và triển vọng phát triển. Nghiên cứu tại công ty thương mại cổ phần Á Châu chi nhánh Huế cho thấy 5 yếu tố trên đều có ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của nhân viên.

#### *Nghiên cứu của Phan Thị Minh Lý (2011)*

Tại Việt Nam có Phan Thị Minh Lý (Đại học Kinh tế, Đại học Huế) đã tiến hành nghiên cứu đề tài “Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc của nhân viên trong các công ty thương mại trên địa bàn Thừa Thiên Huế”. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng nhân viên tương đối hài lòng với công việc hiện tại của họ, đồng thời xác định, đo lường 6 nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc của nhân viên, bao gồm: Tính chất và áp lực công việc, thu nhập và các chế độ đãi ngộ, quan hệ và đối xử, triển vọng phát triển của công ty và năng lực lãnh đạo, điều kiện làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến.

### **1.3.2. Một số công trình nghiên cứu ở nước ngoài:**

#### *Nghiên cứu của Foreman Facts*

Theo cách tiếp cận của Foreman Facts (Viện quan hệ lao động New York, 1946) sự hài lòng của nhân viên bao gồm sự hài lòng về 10 yếu tố: kỷ luật khéo léo, sự đồng cảm với các vấn đề cá nhân nguồn lao động, công việc thú vị, được tương tác và chia sẻ công việc, an toàn lao động, điều kiện làm việc, lương, được đánh giá đầy đủ các công việc đã thực hiện, trung thành cá nhân đối với cấp trên, thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Mô hình 10 yếu tố này đã được Korach (1980, 1994), Bob Nelson, Blanchard Training và Development (1991), Silverthorne (1992), Sheryl & Don Grimme GHR Training Solutions (1997 – 2001), Synthia D. Fisher & Anne Xue Ya Yuan (1998) sử dụng để nghiên cứu trên nhiều nước như Trung Quốc, Đài Loan, Nga, Mỹ.

#### *Nghiên cứu của Schermerhorn*

Theo Schermerhorn (1993, được trích dẫn bởi Luddy, 2005) các thành phần của sự hài lòng công việc bao gồm: vị trí công việc, sự giám sát của cấp trên, mối

quan hệ với đồng nghiệp, nội dung công việc, sự đãi ngộ và các thành phần gồm thăng tiến, điều kiện vật chất của môi trường làm việc, cơ cấu của tổ chức.

 *Nghiên cứu của Weiss, Dawis, England and Lofquist*

Weiss, Dawis, England and Lofquist đã xây dựng mô hình MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). MSQ sử dụng một trong 2 bảng đo sau: một bảng đo dài gồm 100 mục (phiên bản 1977 và phiên bản 1967) với mỗi khía cạnh sẽ được đo lường bởi 5 biến và một bảng đo ngắn hơn gồm 20 mục (ứng với 20 yếu tố) đánh giá mức độ hài lòng chung về mỗi khía cạnh (Schmit & Allscheid, 1995) bao gồm:

- Khả năng sử dụng (cơ hội làm điều gì đó để có thể phát huy được khả năng của người lao động)
- Thành tựu (cảm giác về sự hoàn thành tốt đẹp mà người lao động đạt được từ công việc)
- Hoạt động (có thể duy trì được sự bận rộn trong phần lớn thời gian)
- Thăng chức (cơ hội thăng chức trong công việc này)
- Quyền hạn (cơ hội để nói với người khác phải làm gì)
- Chính sách công ty (cách thức các công ty đưa ra chính sách và đưa vào thực thi)
- Bồi thường (lương và một số lớn công việc đã làm)
- Đồng nghiệp (cách mà đồng nghiệp thể hiện với người khác)
- Sáng tạo (cơ hội để thử những phương pháp của mỗi cá nhân vào công việc của mình)
- Độc lập (cơ hội được làm việc một mình trong công việc)
- An toàn (sự ổn định của công việc)
- Dịch vụ xã hội (cơ hội để làm những điều gì đó cho người khác)
- Vị trí xã hội (cơ hội để trở thành “một ai đó” trong cộng đồng)
- Giá trị đạo đức (có thể làm những điều mà không trái với lương tâm)
- Sự công nhận (sự biểu dương khi làm tốt công việc)
- Trách nhiệm (sự tự do sử dụng ý kiến của mình)
- Sự giám sát – con người (cách thức mà lãnh đạo điều hành nhân viên)

- Sự giám sát – kỹ thuật (khả năng ra quyết định của lãnh đạo)
- Sự đa dạng (cơ hội để làm những việc khác nhau)
- Điều kiện làm việc

Tuy nhiên, điểm yếu lớn nhất của MSQ là bảng câu hỏi quá dài. Nếu dùng hình thức 20 câu hỏi ngắn hơn thì độ sai lệch lớn và không phản ánh được cảm nhận của nhân viên.

#### *Nghiên cứu của Smith et al*

Chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith (1969), sử dụng 72 mục đo lường mức độ hài lòng của nhân viên trong công việc ở 5 khía cạnh: tiền lương, cơ hội đào tạo - thăng tiến, đồng nghiệp, cấp trên và đặc điểm công việc. Theo Price (1997), JDI là công cụ nên chọn lựa cho các nghiên cứu đo lường về mức độ hài lòng của nhân viên trong công việc. Kerr (1995) cho rằng JDI sở hữu nội dung tốt, các khái niệm có cơ sở vững chắc và đáng tin cậy. Chỉ trong 20 năm cuối của thế kỷ 20, JDI được sử dụng trong hơn 600 nghiên cứu đã được công bố (Ajmi, 2001).

Giá trị và độ tin cậy của JDI được đánh giá rất cao trong cả thực tiễn lẫn lý thuyết (Mayer và ctg, 1995) với trên 50% các bài nghiên cứu được xuất bản là sử dụng JDI. Sau này, Crossman và Bassem (2003) đã bổ sung thêm hai biến thành phần nữa, đó là phúc lợi và môi trường làm việc. Gần đây, Boeve (2007) đã bổ sung thêm yếu tố “thời gian công tác tại tổ chức”.

Luddy (2005) đã sử dụng chỉ số mô tả công việc JDI để tìm hiểu sự hài lòng công việc của 203 nhân viên ở Viện y tế công cộng ở vùng Western Cape, Nam Phi. Nghề nghiệp, chủng tộc giới tính, trình độ học vấn, thâm niên công tác, độ tuổi và vị trí công việc cũng có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng công việc.

Nhược điểm của JDI là không có thang đo tổng thể sự hài lòng (Spector, 1997).

#### *Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman, Oldham, 1975)*

Ngoài những nhân tố mà JDI đưa ra thì Hackman và Oldham (1974) cho rằng đặc điểm công việc cũng tác động đến sự hài lòng của nhân viên và đã đề xuất các thang đo: đánh giá trực tiếp môi trường làm việc (5 yếu tố “lõi”), đo lường những biểu hiện tâm lý của nhân viên, thang đo lường các yếu tố tác động đến công

việc như : (a) Mức độ hài lòng chung và (b) Những khía cạnh của sự hài lòng trong công việc.

Tuy nhiên JDS còn có nhiều điểm hạn chế như khó phân biệt được 5 yếu tố “lỗi”, chỉ phù hợp với đối tượng là những nhân viên giỏi, hài lòng cao, ít nghỉ việc và phù hợp hơn trong hoàn cảnh tái thiết kế công việc và xây dựng chính sách động viên nhân viên (Sharon và Toby, 1998).

#### *Nghiên cứu của Spector*

Các mô hình trước JSS được áp dụng cho các doanh nghiệp sản xuất đều cho kết quả khá thấp chính vì thế Spector (1997) đã xây dựng một mô hình riêng cho các nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ, gồm 9 yếu tố đánh giá mức độ hài lòng và thái độ như: (1) Lương, (2) Cơ hội thăng tiến, (3) Điều kiện làm việc, (4) Sự giám sát, (5) Đồng nghiệp, (6) Yêu thích công việc, (7) Giao tiếp thông tin, (8) Phần thưởng bất ngờ, (9) Phúc lợi. Nó được phát triển và ứng dụng chủ yếu ở phòng nhân sự của các tổ chức dịch vụ và các tổ chức phi lợi nhuận như: bệnh viện, trung tâm chăm sóc sức khỏe...

#### *Đo lường về sự hài lòng tổng thể (JIG)*

Job in General (JIG) scale bao gồm 18 mục mô tả cảm nhận chung, được đánh giá là một công cụ thích hợp để đánh giá mức độ hài lòng tổng thể của nhân viên (Spector, 1997). Michigan Organizational Assessment Questionnaire Satisfaction Subscale đã sử dụng 3 biến sau để đánh giá mức độ hài lòng chung: (a) Nói chung, tôi cảm thấy hài lòng với công việc; (b) Về tổng thể, tôi không thích công việc mình đang làm; (c) Về tổng thể, tôi thích làm việc ở đây. Độ tin cậy của thang đo được chứng minh thông qua rất nhiều nghiên cứu, các nghiên cứu đều chỉ ra thang đo này có hệ số tương quan cao đối với các biến công việc (Jex & Gudanowski, 1992; Spector và ctg, 1988)

#### *Đánh giá các mô hình*

Có thể thấy rằng các mô hình đưa ra đều có những ưu nhược điểm. Với JDI dù khá phổ biến trên thế giới nhưng câu hỏi khá dài, không có thang đo lường mức độ hài lòng tổng thể và chỉ phù hợp với nhân sự ở lĩnh vực sản xuất. Với JDS đo lường 5 nhân tố “lỗi” và chú trọng đến yếu tố đặc điểm công việc. Cả JDI và JDS

chưa thể hiện được nhiều khía cạnh khác cũng có tác động đến mức độ hài lòng của người lao động (xem Spector, 1997). MSQ có vẻ là thang đo lường khá đầy đủ hơn khi thể hiện mối quan hệ giữa sự hài lòng của nhân viên với 20 khía cạnh của công việc, nhưng câu hỏi quá dài (100 mục) hoặc quá ngắn (20 mục) thì khó thực hiện khảo sát và bảo đảm độ chính xác. So với các hạn chế trên thì thang đo lường của Spector (1997) theo nhóm nghiên cứu chúng tôi là phù hợp hơn cả gồm 46 mục đo lường ở 9 khía cạnh.

#### **1.4. Tổng hợp các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.**

Theo nghiên cứu của Spector, thang đo mô tả công việc JSS (Job Satisfaction Survey) do ông thiết lập năm 1997 là một trong những thang đo có giá trị và độ tin cậy được đánh giá cao trong lý thuyết và thực tiễn. Thang đo này gồm chín yếu tố: Lương, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, sự giám sát, đồng nghiệp, yêu thích công việc, giao tiếp thông tin, phần thưởng bất ngờ, phúc lợi.

Ngoài ra, một số nghiên cứu trong nước của Nguyễn Thanh Hoài, Vũ Nguyễn Hồng Nhung và Trần Thị Ngọc Thảo, Đào Trung Kiên đã cho thấy sự hài lòng của nhân viên trong công việc có sự khác biệt do các yếu tố thuộc đặc điểm cá nhân như: tuổi tác, giới tính, trình độ học vấn, thâm niên công tác.

Trong nghiên cứu này, tôi phân tích dựa trên 9 yếu tố: thu nhập, phúc lợi, điều kiện làm việc, đồng nghiệp, cấp trên, cơ hội thăng tiến, đặc điểm công việc, thủ tục hoạt động, sự ghi nhận đóng góp cá nhân.

#### **1.5. Mô hình các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên**

##### **Thu nhập**

Thu nhập là khoản thù lao người lao động thu được từ công việc của mình. Theo lý thuyết nhu cầu của Maslow thì nhu cầu về thu nhập đương đương với các nhu cầu cơ bản, nhu cầu sinh lý. Nhìn chung thì cùng một mức độ công việc người lao động sẽ cảm thấy hài lòng hơn khi thu nhập của họ cao hơn, ngoài ra các yếu tố về công bằng trong thu nhập cũng được người lao động đánh giá cao.

Nhân tố “thu nhập” xem xét dưới các khía cạnh như sự phù hợp giữa thu nhập với mức đóng góp của người lao động, người lao động có thể sống bằng mức lương hiện tại, các khoản thu nhập khác ngoài lương như thưởng, phụ cấp được phân chia công bằng. Có một số nhà nghiên cứu cho rằng ít có bằng chứng cho thấy thu nhập có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc, song trong điều kiện tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, thu nhập vẫn là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc. Điều này được thể hiện qua nghiên cứu của Trần Minh Vượng (2014); Lê Thị Phụng Trâm (2014); Nguyễn Thanh Hoài, (2015).

### **Phúc lợi**

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về tài chính. Phúc lợi bao gồm hai phần chính: phúc lợi theo pháp luật quy định và phúc lợi do các công ty tự nguyện áp dụng. Các khoản phúc lợi do pháp luật quy định như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nghỉ lễ, nghỉ phép, hưu trí... Các khoản phúc lợi tự nguyện thường áp dụng gồm có hỗ trợ ăn ca, quà tặng, hỗ trợ học phí đi học, hỗ trợ nhà ở...

Các khoản phúc lợi một phần nhằm kích thích động viên nhân viên làm việc, một phần nhằm duy trì và lôi cuốn người có tài về làm việc cho công ty. Các khoản phúc lợi tự nguyện giữa các công ty khác nhau là khác nhau, nó phản ánh trình độ phát triển và mức độ quan tâm đến người lao động giữa các công ty.

### **Điều kiện làm việc**

Nhân tố “điều kiện làm việc” là tình trạng nơi làm việc của người lao động, bao gồm các yếu tố như: thời gian làm việc, sự an toàn của nơi làm việc, trang thiết bị phục vụ cho công việc của người lao động. Người lao động được tạo điều kiện làm việc tốt sẽ đánh giá tốt về công việc của mình, ngược lại họ sẽ cảm thấy bất mãn với điều kiện làm việc mà họ phải chấp nhận. Điều này được thể hiện qua nghiên cứu của Trần Minh Vượng (2014); Lê Thị Phụng Trâm (2014); Nguyễn Thanh Hoài (2015); Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013).

### **Đồng nghiệp**

Nhân tố “đồng nghiệp” là người làm việc cùng trong tổ chức hoặc gần hơn là những người làm việc cùng bộ phận với nhau. Nhân tố “đồng nghiệp” được xem là

tốt khi trong tổ chức, người lao động sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau, phối hợp làm việc một cách hiệu quả, các mối quan hệ không căng thẳng, môi trường làm việc thân thiện và quan hệ giữa các cá nhân là đáng tin cậy. Người lao động sẽ cảm thấy thỏa mãn với công việc nếu công việc của họ được hỗ trợ tốt từ đồng nghiệp, đồng nghiệp thân thiện và giúp đỡ nhau trong công việc cũng như có sự cạnh tranh công bằng về các phần thưởng và đề bạt trong tổ chức. Hay nói cách khác người lao động sẽ cảm thấy hài lòng với công việc hơn khi họ có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp. Điều này được thể hiện qua nghiên cứu của Trần Minh Vượng (2014); Lê Thị Phụng Trâm (2014); Nguyễn Thanh Hoài (2015); Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013).

### **Cấp trên**

Nhân tố “cấp trên” được hiểu là cấp trên trực tiếp của nhân viên. Lãnh đạo đem đến sự hài lòng cho người lao động thông qua việc đối xử công bằng, thể hiện sự quan tâm đến cấp dưới, có năng lực, tầm nhìn và khả năng điều hành cũng như hỗ trợ nhân viên trong công việc. Thái độ và hành vi của lãnh đạo đối với nhân viên cũng có thể là yếu tố ảnh hưởng đến các hành vi hợp tác hoặc bất hợp tác của người lao động. Một nhà lãnh đạo giỏi luôn biết được rõ ràng nhân viên của mình trông đợi điều gì nhất. Đôi khi điều trông đợi là hoàn toàn khác nhau ở mỗi nhân viên. Chỉ khi những vấn đề của nhân viên được quan tâm thì họ mới có thể đem hết tài năng sức lực và lòng đam mê của mình vào công việc. Ngược lại, khi những nhân viên và người lãnh đạo không có mối quan hệ tốt thì những nhân viên đó luôn cảm thấy bất mãn, làm việc không hiệu quả.

Sự hài lòng của người lao động tăng lên khi người lãnh đạo của họ là người hiểu biết, thân thiện. Một người lãnh đạo biết giúp đỡ phải có năng lực và đối xử công bằng với nhân viên của mình, khuyến khích cũng như nhìn nhận sự đóng góp ý kiến của nhân viên nhằm thực hiện hóa mục tiêu của tổ chức. Thực tế cho thấy khi nhân viên luôn nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ từ người lãnh đạo thì họ sẽ gắn kết hơn đối với tổ chức. Nhiều nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa nhân tố lãnh đạo và sự hài lòng công việc (Trần Minh Vượng (2014); Lê Thị Phụng

Trâm (2014); Nguyễn Thanh Hoài (2015); Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013)).

### **Cơ hội thăng tiến**

Cơ hội thăng tiến là khái niệm phản ánh người lao động có được tạo các cơ hội phát triển và thăng tiến sự nghiệp tại tổ chức trong quá trình làm việc hay không. Cơ hội thăng tiến được xem như một yếu tố kích thích hay động viên người lao động trong lý thuyết của Herzberg.

Yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến được xem xét dưới các khía cạnh như: được đào tạo về chuyên môn, có cơ hội phát triển cá nhân, có cơ hội cho những người có khả năng, tính công bằng của chính sách phát triển nhân sự, tạo cơ hội nâng cao các kỹ năng chuyên môn của người lao động. Trong các nghiên cứu tại Việt Nam (Trần Minh Vượng (2014); Lê Thị Phụng Trâm (2014); Nguyễn Thanh Hoài (2015); Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013)) cho thấy nhân tố cơ hội đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của người lao động

### **Bản chất công việc**

Nhân tố “bản chất công việc” phản ánh mức độ phù hợp về bản chất công việc với năng lực, mong muốn của người lao động. Bố trí công việc phù hợp sẽ khai thác được tiềm năng người lao động, tăng năng suất lao động và làm cho người lao động cảm thấy thoải mái trong công việc họ thực hiện. Nói cách khác người lao động sẽ cảm thấy hài lòng với công việc được giao nếu công việc đó là phù hợp với khả năng của họ. Sự phù hợp của công việc với người lao động được thể hiện qua nhiều khía cạnh thuộc về bản chất công việc như: công việc có phù hợp với năng lực và chuyên môn của người lao động hay không, người lao động có hiểu rõ ràng về việc công việc mình thực hiện hay không, công việc có đem lại những động lực cống hiến, sáng tạo của người lao động hay không, công việc có đem lại những thử thách và phát huy được các năng lực của cá nhân người lao động hay không. Nhiều nghiên cứu bằng thực nghiệm cho thấy nhân tố công việc có ảnh hưởng đến sự hài

lòng công việc của người lao động (Lê Thị Phượng Trâm (2014); Nguyễn Thanh Hoài (2015); Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013)).

### **Thủ tục hoạt động**

Một công việc sẽ thực hiện hai chức năng liên quan với nhau: Nó là đơn vị năng suất đối với tổ chức và đơn vị nghề nghiệp đối với các nhân. Muốn thực hiện tốt cả hai chức năng này của công việc thì đòi hỏi các nhà quản trị phải quan tâm đến sự phù hợp giữa người lao động và công việc. Có hai chiến lược cơ bản tạo ra sự phù hợp này là bố trí người đúng việc và bố trí việc đúng người.

Bố trí người đúng việc: để tạo ra sự phù hợp giữa công việc với con người, cách tiếp cận đơn giản và phổ biến là thiết kế công việc xong rồi mới tìm người phù hợp để bố trí vào. Vấn đề quan trọng khi thiết kế công việc là phải tạo ra những công việc có ý nghĩa, hấp dẫn và thách thức sự thông minh. Trong thực tế, do các lý do kinh tế hoặc kỹ thuật công việc có thể được chia thành những nhiệm vụ mang tính chu kỳ và lặp đi lặp lại. Những công việc như vậy sẽ gây ra sự mệt mỏi, nhàm chán và hỗ trợ sự động viên có thể có ba giải pháp: Xem xét công việc một cách thực tế, luân phiên thay đổi công việc và vứt bỏ đi các giới hạn. Mỗi giải pháp này bao gồm việc điều chỉnh con người nhiều hơn là công việc trong việc hướng tới sự phù hợp con người - công việc.

Bố trí việc đúng người: cách thứ hai để đảm bảo sự phù hợp con người – công việc là thiết kế những công việc phù hợp với con người – công việc là thiết kế những công việc phù hợp với những người cụ thể mà tổ chức có. Một trong những thành tựu đầu tiên của lý luận quản trị là “Quản trị theo khoa học” hay “Phương pháp Taylor”. Trên cơ sở nghiên cứu các hoạt động của người lao động, F.Taylor đã cắt bỏ thao tác thừa và hợp lý hóa các thao tác. Thành quả này đã dẫn đến việc chuyên môn hóa lao động và sự ra đời của phương pháp sản xuất theo dây chuyền. Việc chuyên môn hóa hoạt động của người lao động làm cho việc tổ chức sản xuất dễ dàng hơn, việc hoàn thiện các hoạt động của họ hiệu quả hơn. Tuy nhiên chuyên môn hóa hoạt động làm thao tác của người lao động giảm xuống. Điều này làm cho công việc trở nên đơn điệu, mất tính sáng tạo và nhàm chán. Chính vì vậy, các nhà

nghiên cứu trên thế giới đã phê phán hệ thống quản lý theo kiểu Taylor là “hệ thống phi nhân tính”. Từ những năm 1970, các công ty trên thế giới đã có những nỗ lực to lớn trong việc theo đuổi việc khắc phục các nhược điểm của phương pháp Taylor bằng các hình thức tổ chức công việc mới qua đó tạo ra những công việc hấp dẫn, thú vị. Để làm tăng tiềm năng động viên có hai kỹ thuật phổ biến trong thiết kế công việc đó là đa dạng hóa công việc và làm thú vị hóa công việc (Nguyễn Hữu Lam (1998).

### **Sự ghi nhận đóng góp cá nhân**

Tuyển dụng nhân tài đã khó, việc giữ chân nhân tài càng khó hơn, điều này đòi hỏi các nhà quản trị doanh nghiệp không chỉ có các chính sách đãi ngộ xứng đáng mà còn phải có phương pháp tiếp cận phù hợp.

Trong điều kiện kinh tế hiện nay thì việc sử dụng các biện pháp liên quan đến lương thưởng và các phúc lợi chưa hẳn đã là giải pháp tối ưu. Bởi một khi người lao động lựa chọn đơn vị để công tác để gắn bó bên cạnh những nhu cầu no đủ về vật chất, nhu cầu được tôn trọng, được quý nể luôn dành vị trí rất lớn trong mục tiêu sống của hầu hết mọi người, biểu hiện của nó chính là khát khao được thăng tiến trong sự nghiệp hay đó là sự quan tâm của họ đến sự phát triển của mình trong tương lai. Do đó, tổ chức phải ghi nhận sự đóng góp của nhân viên hợp lý để kích thích, thúc đẩy người lao động.

Ghi nhận sự đóng góp của cá nhân có nghĩa là trong thời gian tới sẽ đạt được một vị trí cao hơn trong tập thể. Người có triển vọng phát triển sẽ có cơ hội được thừa nhận và nhận được sự quý mến của nhiều người. Lúc đó, con người thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng, vì vậy mọi người lao động đều có tinh thần cầu tiến. Họ khao khát tìm kiếm cho mình cơ hội thăng tiến để có thể phát triển nghề nghiệp, họ nỗ lực làm việc để tìm kiếm một vị trí khá hơn trong sự nghiệp của mình. Nói một cách khác, sự ghi nhận đóng góp cá nhân là một trong những động lực thúc đẩy người lao động làm việc.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày tổng quan cơ sở lý thuyết về sự hài lòng trong công việc, trình bày một số nội dung chính của các nghiên cứu trên Thế giới và Việt Nam. Luận văn cũng đã trình bày những khái niệm, cơ sở lý luận cơ bản liên quan đến sự hài lòng trong công việc. Bên cạnh đó, Chương 1 cũng đưa ra quy trình nghiên cứu, mô hình nghiên cứu.

Đặc biệt, ngoài vấn đề tổng quan các nghiên cứu và cơ sở lý luận, chương 1 đã phân tích sâu về các nhân tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên. Từ đó, tác giả có cơ sở đưa ra các mô hình nghiên cứu của Luận văn.

## CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP ĐIỆN 1 - HOÀNG MAI

### 2.1. Giới thiệu về Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai

#### *2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển*

##### 2.1.1.1. Quá trình hình thành

Theo tiến trình phát triển cổ phần hoá toàn Công ty, Công ty TNHH MTV Xây lắp Điện 1 - Hoàng Mai được thành lập theo Quyết định số 13/QĐ-PCC1-HĐQT ngày 15/06/2010 của Hội đồng Quản trị Công ty CP xây lắp điện I trên cơ sở và nền tảng từ:

Đội thí nghiệm (năm 1985) thuộc Xí nghiệp xây lắp đường dây và trạm khu vực Hà Nội nay là Công ty cổ phần xây lắp điện I;

Đội xây lắp điện 9 (1988);

Tổng đội xây lắp điện 9 (năm 1999);

Xí nghiệp xây lắp điện và Công trình Công nghiệp được thành lập theo quyết định số 07/QĐ-TCNS ngày 27/03/2000 của Tổng Công ty xây dựng Công nghiệp Việt Nam;

Chi nhánh I.4 - Công ty cổ phần xây lắp điện I được thành lập theo quyết định số 04/QĐ-CPXLĐ1-HĐQT ngày 29/02/2008 của Công ty CP xây lắp điện I;

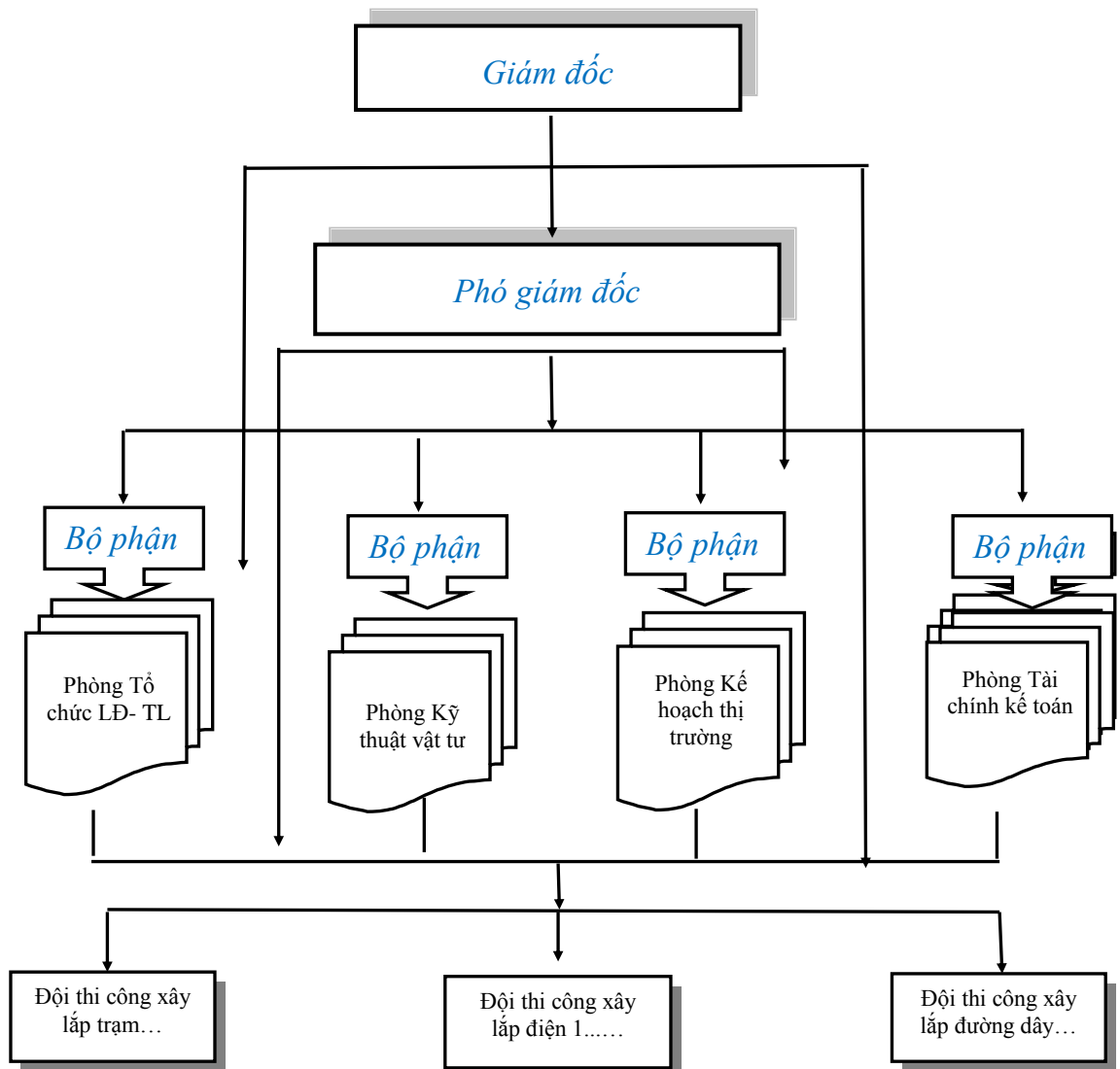
Từ 25/6/2010 được đổi tên thành: Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai

1.	Tên doanh nghiệp: <b>Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai</b>	
2.	Tên giao dịch quốc tế: <b>HOANG MAI - No1 power construction installation one member company limited</b>	
3.	Tên viết tắt tiếng Anh: <b>PCC1 - HM</b>	
4.	Trụ sở văn phòng: Số 471 Đường Nguyễn Tam Trinh - Phường Hoàng Văn Thụ - Quận Hoàng Mai - Hà Nội.	
5.	Số điện thoại: <b>0243.8625296</b> Số fax: <b>0243.8625297</b>	Website: <b>www.pcc1.vn</b> Email : <b>xld1hoangmai@pcc1.com.vn</b>

6.	Đăng ký kinh doanh số: <b>0104770469</b> Cấp ngày: 25/06/2010	Cơ quan đăng ký kinh doanh: Sở Kế hoạch & Đầu tư Hà Nội
7.	Mã số thuế: <b>0104770469</b>	

2.1.1.2. Tình hình cơ cấu tổ chức Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai

Cho đến nay, cấu tổ chức của Công ty hoạt động theo mô hình sau:



**Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức hoạt động của Công ty TNHH MTV XLĐ 1 - Hoàng Mai**  
(Nguồn: Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai)

### 2.1.1.3. Tình hình cơ cấu nhân sự của Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai

Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai hoạt động dưới sự hỗ trợ của đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm trong các lĩnh vực đa dạng. Tính đến thời điểm 12/2018, tổng số nhân sự tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai là 45 người, được phân chia làm việc theo các nhóm bộ phận khác nhau.

**Bảng 2.2: Cơ cấu nhân sự Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai**

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
	Người	%	Người	%	Người	%
<b>Tổng số nhân viên</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>
<b>Theo trình độ</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>
<i>Sau đại học</i>	10	21,28	10	24,39	10	22,22
<i>Đại học</i>	16	34,04	16	39,02	16	35,56
<i>Cao đẳng</i>	16	34,04	12	29,27	16	35,56
<i>Trung cấp, lái xe</i>	5	10,64	3	7,33	3	6,67
<b>Theo giới tính</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>
<i>Nữ giới</i>	10	21,28	6	14,63	10	22,22
<i>Nam giới</i>	37	78,72	35	85,37	35	77,78

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai, 2016-2018)

Qua các số liệu được cung cấp trong bảng trên, dễ dàng nhận thấy có sự thay đổi về nhân sự của Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai trong 3 năm 2016, 2017 và 2018. Từ năm 2016 đến năm 2017, số lượng nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai giảm 6 nhân viên. Tuy nhiên, đến năm 2018, con số này lại tăng lên 45 nhân viên.

Nhìn vào cơ cấu theo trình độ, số lượng nhân sự làm việc tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai chủ yếu thuộc nhóm đại học và cao đẳng. Năm 2018, có 16 nhân viên Công ty tốt nghiệp đại học, 10 nhân viên tốt nghiệp sau đại học, 16 nhân viên tốt nghiệp trình độ cao đẳng và 3 nhân viên tốt nghiệp hệ trung cấp. Dễ dàng nhận thấy, do đặc thù của công việc, nhân viên thuộc công ty là các

công nhân viên chuyên trách, đặc thù của ngành xây lắp điện nên việc thay đổi nhân sự trong Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai là khó hơn so với các loại hình công ty khác do các nhân viên đã nắm được đặc thù của ngành và thường có xu hướng xác định làm việc lâu năm, bên cạnh đó công ty có môi trường về xây lắp điện cũng không nhiều. Đối với các nhân viên trình độ trung cấp, lái xe, họ chủ yếu là các kỹ thuật viên, nhân viên lái xe, không yêu cầu kiến thức, chuyên môn liên quan đến ngành xây lắp điện.

Nhìn vào cơ cấu theo giới tính, do đặc điểm công việc xây lắp điện liên quan tới vấn đề kỹ thuật, xây dựng, lắp đặt tại công trường...do vậy, đòi hỏi nhân viên ngành xây lắp điện không chỉ có chuyên môn mà phải có cả sức khỏe. Vì thế mà nhân viên làm việc trong Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai chủ yếu là nam giới. Năm 2018, tỷ lệ phần trăm nhân viên là nam giới chiếm 77,78%, trong khi đó, tỷ lệ cán độ là nữ giới chỉ chiếm 22,22%.

Từ những số liệu được cung cấp bởi Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai năm 2018, 201 nhân viên được phân công làm việc tại các bộ phận khác nhau: phòng tổ chức, phòng kỹ thuật - vật tư, phòng kế hoạch thị trường, phòng tài chính, và các đội thi công.

**Bảng 2.3. Thống kê số lượng nhân sự theo bộ phận làm việc**

STT	Bộ phận	Số lượng người	Tỷ lệ
1	Đội thi công lắp điện	8	17,78%
2	Đội thi công lắp đường dây	9	20%
3	Đội thi công lắp trạm	6	13,33%
4	Bộ phận ban giám đốc, tài chính, kế toán, tổ chức, nhân sự, lái xe, bảo vệ	11	24,44%
5	Bộ phận kế hoạch thị trường, kỹ thuật, vật tư	11	24,44%
<b>Tổng</b>		<b>45</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai, 2018)

Dễ dàng nhận thấy, Bộ phận đội thi công lắp đường dây và đội thi công lắp điện, đội thi công lắp trạm có số lượng nhân viên lớn nhất lần lượt là: 9; 8 và 6 nhân

sự, chiếm 17,78%; 20% và 13,33%. Bộ phận thi công lắp đường dây và đội thi công lắp điện, thi công lắp trạm là bộ phận then chốt trong Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai. Bộ phận này chiếm số lượng nhân sự lớn cũng là dễ hiểu bởi vì Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai thế mạnh là thi công lắp đường dây và điện, trạm biến áp nên cần có lực lượng lao động lớn cho hoạt động này. Tiếp đến là Bộ phận kế hoạch thị trường, kỹ thuật, vật tư chiếm 24,44%, tương đương với 11 người. Hiện nay, công nghệ thông tin phát triển, do vậy Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai không cần quá nhiều nhân sự cho công tác kế hoạch và vật tư, công ty đã chủ động tuyển những nhân sự cốt lõi, vững vàng nghiệp vụ và chịu trách nhiệm trong công tác xây dựng kế hoạch phát triển thị trường, tìm nguồn vật tư..., bởi vì có rất nhiều hình thức hỗ trợ thông qua mạng Internet, website trực tuyến, điện thoại cố định, gửi email... thay bằng việc cử nhân sự trực tiếp đi tìm nguồn vật tư. Trong cơ cấu nhân sự của Công ty, Bộ phận ban giám đốc, tài chính, kế toán, tổ chức, nhân sự, bảo vệ, lái xe có 11 người, chiếm 24,44%. Do đặc thù công việc liên quan đến thi công, xây dựng, lắp đặt nhiều đến việc kê khai số liệu, quản lý thông tin, vật tư, nhân công, các công tác hành chính văn phòng nên bộ phận này có số lượng nhân sự như trên cũng là phù hợp với bộ cục nhân sự toàn công ty.

### ***2.1.2 Đặc điểm ngành nghề của công ty***

*Ngành nghề kinh doanh chính:*

- Xây dựng các công trình công ích, Xây dựng mạng lưới truyền tải năng lượng và viễn thông; xây dựng các hệ thống tưới tiêu, các bể chứa, các trạm bơm.
- Xây dựng công trình kỹ thuật dân dụng khác: Xây dựng bến cảng và các công trình trên sông - Gia công cơ khí, xử lý và tráng phủ kim loại.
- Sản xuất các cấu kiện kim loại.
- Hoàn thiện các công trình xây dựng.
- Lắp đặt máy móc thiết bị công nghiệp.
- Lắp đặt hệ thống Điện.

- Xây dựng các công trình đường sắt và đường bộ, bán buôn tổng hợp, máy móc thiết bị vật tư phục vụ ngành điện, ngành Công nghiệp và dân dụng ...

Với sự nỗ lực Ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên công nhân viên đơn vị từng bước củng cố và phát triển tiếp cận với thị trường xây lắp điện ngày một vững chắc, đã được các chủ đầu tư đánh giá và từ đó khẳng định được uy tín trên thị trường xây lắp.

Đội ngũ nhân viên công nhân viên của đơn vị đã tham gia thi công nhiều dự án, thi công xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp từ 0,4kV đến 500kV. Cụ thể một số dự án trọng điểm:

*1. Đường dây và trạm biến áp 500kV*

- ĐZ 500kV Thường Tín - Quảng Ninh;
- ĐZ 500kV Sơn La - Hiệp Hòa;
- ĐZ 500kV Sơn La - Hòa Bình - Nho Quan,
- ĐZ 500kV Quảng Ninh - Hiệp Hòa;
- ĐZ 500kV NĐ Duyên Hải - Mỹ Tho
- TBA 500kV Tân Định
- TBA 500kV Thường Tín, Quảng Ninh

...

*2. Đường dây và trạm biến áp 220kV*

- ĐZ 220kV Nho Quế 3 - Cao Bằng
- ĐZ 220kV Đắc Nông - Bình Long - Phước Long
- ĐZ 220kV Yên Bái - Bảo Thắng
- TBA 220kV Mai Động
- TBA 220kV Đình Vũ (Hải Phòng)
- TBA 220kV Phú Bình và ĐZ đấu nối
- ĐZ 220kV Hải Hà - Cẩm Phả
- ĐZ 220kV Duyên Hải - Mỏ Cày

...

### 3. Đường dây và trạm biến áp 110kV

- ĐZ 110kV Tuần Giáo - Lai Châu
- Dự án: Xây dựng tuyến cáp ngầm 110kV Mai Dịch
- TBA 110 Yên Phong 3 và ĐZ đầu nối
- ĐZ 110kV Hiệp Hòa - Đức Thắng - Yên Phong 2
- ĐZ và TBA 110kV Quế Võ 2
- ĐZ và TBA 110kV Quế Võ 4

...

### 4. Đường dây và trạm biến áp đến 35kV

- Gói thầu 06 - Dự án: Xuất tuyến 35kV TBA 110kV Khoái Châu
- Gói thầu 03 - Dự án: Xây dựng đường dây 22kV CQT cho trạm TG Nhân Vinh
- Nhà máy thủy điện suối sập 3 - Sơn La
- Gói thầu RE2-HN5.55: Xây lắp lưới điện hạ áp xã Thọ Xuân, huyện Đan Phượng - Dự án Năng lượng nông thôn 2 Hà Nội giai đoạn 2
- Gói thầu NPC-REII AF(3)-W6.4HY : Xây lắp lưới điện các xã thuộc huyện Yên Mỹ và Mỹ Hào - tỉnh Hưng Yên
- Gói 01: Xây lắp lưới điện huyện Kim Động + TX Hưng Yên + trạm TG Kim Động - Dự án IVO : Cải tạo lưới điện trung áp nông thôn tỉnh Hưng Yên
- NPC-KFW(RF2) -VP-W02:Xây dựng cải tạo lưới điện trung áp cho các huyện Yên Lạc, Vĩnh Tường (TG Ngũ Kiên ) tỉnh Vĩnh Phúc
- Gói thầu số 04: Xây lắp và mua sắm vật tư, thiết bị còn lại - Dự án: CQT lưới điện Văn Lâm giai đoạn 1 năm 2016 (DA1); CQT lưới điện huyện Văn Giang giai đoạn 1 năm 2016 (DA2); CQT lưới điện huyện Mỹ Hào giai đoạn 1 năm 2016 (DA3).
- Gói thầu số 04: Xây lắp và mua sắm vật tư, thiết bị - Dự án: CQT lưới điện Văn Lâm giai đoạn 2 năm 2016 (DA1); CQT lưới điện huyện Văn Giang giai đoạn 2 năm 2016 (DA2); CQT lưới điện huyện Yên Mỹ giai đoạn 2 năm 2016 (DA3).

- Gói 03 - Xây lắp và mua sắm vật tư thiết bị còn lại - Dự án: 12 dự án chống quá tải lưới điện Kim Động, Tiên Lữ, Phù Cừ, Khoái Châu, Mỹ Hào, Yên Mỹ, tỉnh Hưng Yên giai đoạn 1 năm 2017

...

Để phát triển và đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty đã không ngừng phấn đấu để đáp ứng kịp thời nhu cầu của các khách hàng. Trong những năm qua với sự lãnh đạo sáng suốt của Ban Tổng giám đốc Công ty mẹ, Ban lãnh đạo PCC1 Hoàng Mai cùng sự nỗ lực của toàn thể nhân viên, công nhân viên trong toàn đơn vị, đã từng bước phát triển vượt bậc, hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao.

***Các thành tích đơn vị đã đạt được:***

- Năm 1994 Đơn vị được Chủ tịch nước thưởng Huân chương lao động Hạng nhì ***“Đơn vị đã có thành tích xuất sắc trong việc xây dựng hệ thống tải điện 500kV Bắc Nam”***;

- Năm 2004 Xí nghiệp xây lắp Điện và Công trình Công nghiệp - Công ty xây lắp điện I được Tổng công ty xây dựng Công nghiệp Việt Nam tặng Bằng khen ***“Đã có thành tích trong phong trào thi đua thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh và các nhiệm vụ công tác khác năm 2003”***;

- Năm 2007 Xí nghiệp xây lắp Điện và Công trình Công nghiệp - Công ty cổ phần xây lắp điện I được Tập đoàn Điện lực Việt Nam tặng Bằng khen ***“Đã có thành tích xuất sắc tham gia xây dựng ĐD 220kV mua điện Trung Quốc qua Hà Giang”***;

- Năm 2011 Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai được Bộ trưởng bộ Công thương tặng thưởng Bằng khen ***“Đã có thành tích xuất sắc trong công tác năm 2010”*** và trở thành lá cờ đầu trong những đơn vị trực thuộc Công ty cổ phần xây lắp điện I.

Sau nhiều năm phát triển, với những nỗ lực không ngừng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đầu tư, đổi mới công nghệ, hoàn thiện quy trình quản lý và thi công, đáp ứng tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2015, đến nay, PCC1-HM đã khẳng định được hình ảnh, uy tín trước khách hàng và đối tác trên cả nước.

PCC1-HM thừa kế nguồn tài chính vững chắc và bề dày thành tích của Công ty mẹ trong vấn đề triển khai các dự án quy mô lớn, sở hữu hệ thống máy móc, phương tiện thi công đồng bộ, hiện đại cùng đội ngũ nhân viên quản lý, nhân viên kỹ thuật, công nhân có trình độ cao, sáng tạo và trách nhiệm. PCC1-HM hoàn toàn chủ động trong việc triển khai đồng thời nhiều dự án, công trình trọng điểm quốc gia.

Với những giá trị đã được khẳng định, cùng sự tín nhiệm và ủng hộ của đối tác, khách hàng và cùng với sự nỗ lực của toàn thể nhân viên công nhân viên trong Công ty đồng lòng đoàn kết tham gia phấn đấu, hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao, đảm bảo phương châm "LUÔN LUÔN TIN CẬY" theo đúng chính sách chất lượng mà Công ty đã xây dựng. Góp phần vào sự phát triển của Công ty ngày càng vững mạnh.

### 2.1.3. Thông tin tình hình tài chính tại Công ty

**Bảng 2.4. Tình hình tài chính của công ty từ năm 2016 đến 2018:**

Số liệu tài chính cho 3 năm gần nhất [VNĐ]		
Năm 1: 2016	Năm 2: 2017	Năm 3: 2018

#### Thông tin từ Bảng cân đối kế toán

<b>Tổng tài sản</b>	46.822.055.855	58.642.741.993	52.646.210.386
<b>Tổng nợ</b>	37.482.825.601	49.671.385.773	43.903.891.915
<b>Giá trị tài sản ròng</b>	9.339.230.254	8.971.356.220	8.742.318.471
<b>Tài sản ngắn hạn</b>	45.090.581.670	56.819.938.843	51.563.615.007
<b>Nợ ngắn hạn</b>	37.482.825.601	49.671.385.773	43.903.891.915
<b>Vốn lưu động</b>	7.607.756.069	7.148.553.070	7.659.723.092

#### Thông tin từ báo cáo kết quả kinh doanh

<b>Tổng doanh thu</b>	85.333.702.747	81.072.222.710	78.619.281.155
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	3.781.786.182	1.482.435.326	1.001.340.739
<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	2.998.741.843	1.149.849.521	770.962.251

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai, 2016-2018)

**Bảng 2.5. Doanh thu bình quân hàng năm của công ty từ năm 2016 đến 2018:**

<b>Số liệu doanh thu hàng năm từ hoạt động xây dựng cho 03 năm gần nhất:</b>	
<b>Năm</b>	<b>Số tiền (VND)</b>
<b>2016</b>	<b>85.333.702.747</b>
<b>2017</b>	<b>81.072.222.710</b>
<b>2018</b>	<b>78.619.281.155</b>
<b>Doanh thu bình quân hàng năm từ hoạt động xây dựng</b>	<b>81.675.068.871</b>

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai, 2016-2018)

- Thứ nhất về quy mô tài sản: trong giai đoạn năm 2016-2019 tổng tài sản của PCC1-HM liên tục tăng cho thấy quy mô của công ty đang được mở rộng và phát triển. Giá trị cơ cấu tài sản giai đoạn này có xu hướng tăng tỷ trọng tài sản dài hạn, giảm tỷ trọng tài sản ngắn hạn, phù hợp với tình hình tài chính và định hướng phát triển dài hạn trong tương lai của công ty.

- Thứ hai về nguồn vốn: Tỷ trọng vốn chủ sở hữu trên tổng nguồn vốn được duy trì xung quanh mức 42-58%. Cơ cấu của công ty trong giai đoạn này tương đối ổn định và có sự chuyển dịch theo hướng tăng tỷ trọng vốn chủ sở hữu nhằm thực hiện chính sách tài chính an toàn. Công ty đã hoàn thành tốt các đợt phát hành cổ phiếu, công tác huy động vốn từ các ngân hàng, tổ chức tín dụng, quỹ đầu tư tài chính đảm bảo luôn sẵn sàng nguồn vốn cho sản xuất kinh doanh và đầu tư dự án.

- Thứ ba về doanh thu: Tổng doanh thu của công ty khá ổn định và tăng nhẹ, cao nhất là năm 2017 do sự tăng trưởng mạnh của doanh thu bán vật tư hàng hóa và doanh thu gia công vật tư. Bên cạnh đó, doanh thu bán hàng hóa vật tư tăng trưởng mạnh mẽ.

- Thứ 4 về quản trị nợ: Công ty thực hiện chính sách thận trọng trong việc sử dụng nguồn vốn từ bên ngoài và mức độ rủi ro trong cơ cấu vốn của công ty. Cơ cấu

của Hệ số nợ trên tổng tài sản và hệ số nợ trên vốn chủ sở hữu có xu hướng giảm dần để đảm bảo an toàn trong việc chi trả các khoản vay.

Khả năng thanh toán ngắn hạn của công ty rất tốt, đáp ứng đầy đủ và kịp thời nhu cầu thanh toán các khoản nợ cho các cá nhân, tổ chức có quan hệ cho doanh nghiệp vay hoặc nợ. Công ty luôn chủ động trong việc cân đối dòng tiền, đẩy nhanh tiến độ thanh quyết toán với chủ đầu tư, thực hiện tốt công tác thu hồi công nợ và không để tình trạng đọng vốn.

## 2.2. Đánh giá sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty

Phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

### Thống kê cơ cấu giới tính

Từ kết quả tại Bảng 2.2: Cơ cấu nhân sự Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai ta nhận thấy: Trong 45 nhân viên được khảo sát, có một sự chênh lệch khá rõ về cơ cấu giới tính, có 35 nhân viên nam, chiếm 78%, trong khi số công nhân nữ khá khiêm tốn với 10 người, chiếm 22%. Từ con số này cho ta cái nhìn sơ lược nhất về tình hình chung của lao động ngành xây lắp điện, tỉ lệ lao động nam tham gia trong ngành này là chủ yếu.

**Bảng 2.6. Thống kê nhóm tuổi của công nhân được khảo sát**

Tuổi	Số lượng	Phần trăm
Dưới 20 tuổi	8	18.4
Từ 20 đến dưới 30 tuổi	27	59.6
Trên 30 tuổi	10	22.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Trong 45 nhân viên được khảo sát thì nhóm tuổi chiếm tỉ lệ cao nhất là độ tuổi từ 20 đến dưới 30 tuổi chiếm 59,6% với 27 người, nhóm thứ hai là nhóm tuổi trên 30 với tỉ lệ 22%, cuối cùng là số công nhân nằm trong độ tuổi dưới 20 tuổi. Điều này cho ta thấy rõ lao động xây dựng xây lắp điện trong công ty đa số nằm trong nhóm tuổi còn khá trẻ, ở nhóm tuổi này người ta đã đủ độ chín chắn về nhận thức, hành động, đây được xem là độ tuổi “chín muồi” để lập gia đình.

**Bảng 2.7. Thống kê mô tả trình độ học vấn của nhân viên**

<b>Học vấn</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Phần trăm</b>
Sau đại học	10	22,22
Đại học	16	35,56
Cao đẳng	16	35,56
Trung cấp, lái xe	3	6,67
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Trình độ học vấn có sự chênh lệch khá rõ nét, thấp nhất là số người học trung cấp với tỉ lệ 6,67% tiếp theo là số người tốt nghiệp sau đại học với 10 người chiếm 22%, đại đa số nhân viên có mức học vấn ở trình độ đại học và cao đẳng chiếm tỉ lệ như nhau là 35,56%

**Bảng 2.8. Thống kê mô tả tình trạng hôn nhân của nhân viên**

<b>Tình trạng hôn nhân</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Phần trăm</b>
Chưa lập gia đình	24	53.2
Đã lập gia đình	21	46.8
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Nhân viên chưa lập gia đình chiếm tỉ lệ khá cao 53,2% với 24 người chọn, còn lại tỉ lệ đã lập gia đình chiếm 46,8%.

**Bảng 2.9. Thống kê mô tả thâm niên làm việc của nhân viên**

<b>Thâm niên làm việc</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Phần trăm</b>
Từ 1 đến dưới 3 năm	30	67,6
Từ 3 đến dưới 5 năm	12	26,4
Trên 5 năm	3	6,0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Nhóm nhân viên có thâm niên từ 1 đến dưới 3 năm chiếm đa số với 67.6%, nhóm thâm niên từ 3 đến dưới 5 năm ít hơn với 24.62%, thấp nhất với 6% là những người làm việc trên 5 năm. Như vậy qua đây có thể thấy mức độ “gắn bó” với doanh nghiệp của những người nhân viên hiện nay không cao.

**Bảng 2.10. Thống kê cơ cấu theo thu nhập của nhân viên**

<b>Thu nhập</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Phần trăm</b>
Từ 5 đến dưới 10 triệu	27	60.0
Từ 10 đến dưới 15 triệu	15	32.4
Trên 10 triệu	3	7.6
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Trong 45 nhân viên được khảo sát có tới 27 người có mức thu nhập từ 5 đến dưới 10 triệu, tỉ lệ này khá lớn với 60%, tiếp theo có 15 người cho biết có mức thu nhập từ 10 đến 15 triệu chiếm tỉ lệ 32,4%, thấp nhất là số công nhân có mức thu nhập trên 15 triệu chiếm tỉ lệ khá khiêm tốn với 7,6%. Rõ ràng từ số liệu thống kê này ta biết được đại đa số nhân viên ngành xây lắp điện hiện đang có mức thu nhập khá tốt, với mức thu nhập này để sống và chi tiêu được trong môi trường cuộc sống thành phố với giá cả và khoản chi phí khổng lồ ở thị thành quả là phép tính cũng không quá khó.

Phân tích thống kê mô tả các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên

### **2.2.1. Đánh giá yếu tố “Thu nhập”**

**Bảng 2.11: đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố thu nhập**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Trung bình</b>
Mức lương xứng đáng với công sức và thời gian anh (chị) bỏ ra	45	2	5	3.60
Mức lương đảm bảo được chi tiêu của anh (chị)	45	1	4	3.47
So sánh mức lương với những công ty khác	45	1	5	3.58
Lương được trả đúng hạn	45	1	5	3.47
Công ty có định kì tăng lương ngắn	45	1	5	3.40

Mức tăng lương của công ty hợp lý	45	1	5	3.42
Kích cỡ mẫu	45			3.49

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: nhân tố lương được đánh giá ở mức độ tương đối tốt, trong 6 biến khảo sát thì các biến có giá trị trên dưới 3.5, theo số liệu trên bảng ta thấy đa số nhân viên hài lòng với mức lương tương xứng với thời gian bỏ ra với mức đánh giá khá cao là 3.60, thứ hai là yếu tố công ty trả lương hợp lý hơn các công ty khác với mức thỏa mãn là 3.58. Sự đánh giá thấp nhất thuộc về yếu tố định kỳ tăng lương ngắn với thang điểm 3.40.

Nhìn chung, qua những số liệu thu được từ cuộc khảo sát, số điểm trung bình mà yếu tố thu nhập đạt được từ ý kiến của 45 nhân viên là 3.49. Con số này được đánh giá là khá tốt. Điều này chứng tỏ rằng nhân viên ngành xây lắp điện hiện đang làm việc, cống hiến cho Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cảm thấy tương đối hài lòng với chế độ lương ở đây. Cụ thể là tiêu chí “Mức lương xứng đáng với công sức và thời gian anh (chị) bỏ ra” đạt số điểm cao nhất trong 4 tiêu chí liên quan đến thu nhập 3.60. Từ trước tới nay, lương được xem như là một trong những yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng về công việc của bất kỳ nhân viên nào. Với số điểm đạt được này chứng tỏ nhân viên của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cũng khá hài lòng về số tiền lương họ nhận được so với kết quả công việc đạt được. Bất cứ ai cũng vậy, luôn mong muốn nhận lại được sự trả công hợp lý đối với công sức, trách nhiệm công việc mà mình bỏ ra. Các nhân viên ngành xây lắp điện luôn phải cẩn thận, tỉ mỉ và cố gắng đảm bảo tính chính xác cao trong công việc của họ. Điều đó cũng đòi hỏi họ phải có sự tập trung cao độ, sử dụng chất xám xử lý vấn đề liên quan đến chuyên môn, vấn đề liên quan đến đường dây, biến áp...cũng như đưa ra những đề xuất về kế hoạch hoạt động nhằm góp phần vào quá trình hoạt động của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Tất nhiên, để khích lệ nhân viên làm việc, cống hiến hết mình cho công việc, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cũng cần có phương án về chế độ lương hợp lý

hơn nữa cùng với những chính sách đãi ngộ cho đội ngũ nhân viên các cấp để họ gắn bó lâu dài hơn với công ty.

Tiêu chí “So sánh mức lương với những công ty khác” thu được từ ý kiến đóng góp của tất cả nhân viên tham gia cuộc khảo sát với mức điểm trung bình là 3.58. Nhìn chung, đây là một số điểm ở mức độ cao. Điều này chứng tỏ rằng nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cảm thấy hài lòng với những chính sách lương, thưởng cũng như trợ cấp mà cấp trên đưa ra. Như đã đề cập bên trên, để nhân viên có thể một lòng một dạ làm việc và cống hiến cho Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai thì đồng nghĩa với việc các cấp lãnh đạo phải có những chính sách đãi ngộ hợp lý, mức lương lý tưởng, tương xứng với công sức mà nhân viên đã bỏ ra để hỗ trợ họ trong việc lo toan, đảm bảo cuộc sống. Hiện nay, nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đã đánh giá cao tiêu chí này. Rõ ràng là nếu như Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đưa ra những mức lương quá thấp, hay không có chế độ thưởng cũng như trợ cấp như xăng xe, ăn trưa, đi lại,... thì chắc chắn nhân viên sẽ không thể nào cố gắng hết sức làm việc chăm chỉ, hiệu quả cũng như có xu hướng gắn bó với Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Do vậy, để đạt được mức độ hài lòng của nhân viên về tiêu chí này cao hơn, các nhà lãnh đạo, quản lý của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai nên chú trọng vào việc đưa ra những chính sách lương phù hợp, tương xứng với đóng góp, cống hiến của nhân viên, chính sách thưởng để làm động lực cho nhân viên cố gắng và chính sách trợ cấp để hỗ trợ cuộc sống cho nhân viên. Từ đó, nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai sẽ cảm thấy hài lòng hơn về công việc cũng như môi trường làm việc mình đang làm.

Tiếp theo là tiêu chí “Mức lương đảm bảo được chi tiêu của anh (chị)” và lương được trả đúng hạn đạt số điểm là 3.47, thấp so với các tiêu chí khác. Điều đó chứng tỏ rằng, nhân viên hiện đang làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cảm thấy chưa thật sự hài lòng về mức lương hiện tại của họ. Trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa, đồng tiền ngày càng mất giá, đồng nghĩa với việc chi phí cuộc sống ngày càng tăng. Tuy nhiên, trong khi đó, nhân viên ngành xây lắp

điện lại nhận được số tiền lương không như mong muốn, khiến họ khó có thể lo toan, chu cấp cho cuộc sống hàng ngày. Điều đó có thể ảnh hưởng rất nhiều đến chất lượng cũng như mức độ hoàn thành công việc được giao của họ, và trực tiếp ảnh hưởng đến quá trình hoạt động và phát triển của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Khi nhân viên cảm thấy mức lương họ nhận được không xứng với công sức họ bỏ ra hay khiến họ không yên tâm mức lương đó, dẫn đến việc họ không còn động lực để nỗ lực cố gắng, cống hiến cho Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai vì phải lo lắng cho chi tiêu cuộc sống hàng ngày. Vì vậy, nhà quản lý, lãnh đạo cấp trên của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần thiết họp bàn để đưa ra được những phương án tối ưu giúp giải quyết mối lo về mức lương hiện tại cho nhân viên để họ có thể vô tư, toàn tâm toàn ý cống hiến cho sự phát triển của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai hiện tại và trong tương lai.

Tiêu chí cuối cùng và cũng là tiêu chí đạt số điểm thấp nhất 3.40 và 3.42 về “Công ty có định kì tăng lương ngắn”, “Mức tăng lương của công ty hợp lý”. Bên cạnh vấn đề về lương, thưởng, hầu hết nhân viên đều quan tâm tới các định kỳ tăng lương và mức tăng lương. Định kỳ tăng lương và mức tăng lương gắn với quá trình làm việc cũng như kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, định kỳ tăng lương và mức tăng lương là để bù đắp yếu tố về điều kiện làm việc, tính chất phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt của nhân viên. Dễ dàng nhận thấy, 45 nhân viên đang làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đều cảm thấy khá hài lòng về định kỳ tăng lương và mức tăng lương mà Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đưa ra. Dường như, việc đáp ứng được mong đợi cũng như tương xứng với quá trình làm việc và thành quả công việc họ mang lại cho Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai mới chỉ ở mức tương đối. Lẽ ra với những đóng góp của họ, họ mong đợi nhận được những định kỳ tăng lương và mức tăng lương hợp lý hơn so với phụ cấp mà họ đang được nhận. Điều đó trực tiếp dẫn đến sự hài lòng ở mức khá của họ. Để giải quyết vấn đề này, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần xem xét lại định kỳ tăng lương và mức tăng lương điều chỉnh sao cho phù hợp hơn và có thể đáp ứng được mong đợi của nhân viên để nhân viên cảm

thấy hài lòng hơn với công việc họ đang làm. Điều này góp phần làm tăng chất lượng công việc cũng như góp phần vào sự phát triển của Công ty TNHH MTV XLD1 - Hoàng Mai.

### 2.2.2. Đánh giá yếu tố “phúc lợi”

**Bảng 2.12: Trung bình đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “phúc lợi”**

Biến quan sát	Số lượng	Minimum	Maximum	Trung bình
Anh (chị) thường xuyên nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết...	45	3	5	4.58
Công ty có những tiêu chuẩn khen thưởng rõ ràng và minh bạch	45	2	5	3.78
Mức thưởng công bằng, xứng đáng với kết quả làm việc của anh (chị)	45	2	5	3.84
Anh (chị) có động lực để làm việc nhờ chính sách khen thưởng của công ty	45	3	5	3.93
Kích cỡ mẫu	45			4.03

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Theo thống kê thì mức đánh giá của nhân viên công ty về yếu tố thưởng mà các công ty thực hiện đạt ở mức tốt. Nhân viên hài lòng nhất về yếu tố thưởng xuyên nhận được tiền thưởng các dịp lễ, tết... với sự đánh giá là 4.58, thứ hai là yếu tố có động lực để làm việc nhờ chính sách khen thưởng của công ty với mức đánh giá là 3.93, thứ ba là yếu tố Mức thưởng công bằng, xứng đáng với kết quả làm việc của anh (chị). Cuối cùng yếu tố Công ty có những tiêu chuẩn khen thưởng rõ ràng và minh bạch được đánh giá là 3.78. Phải chăng có một thực tế khiến người lao động có một chút bức xúc đó là họ vẫn chưa thực sự nhận được những lợi ích xứng đáng với sự cống hiến từ kết quả làm việc của họ cho công ty?

### 2.2.3. Đánh giá yếu tố “điều kiện làm việc”

**Bảng 2.13: Thống kê đánh giá của nhân viên về nhóm nhân tố “điều kiện làm việc”**

<b>Biến quan sát</b>	<b>SL</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Trung bình</b>
Giờ giấc làm việc ở công ty anh (chị) hợp lý	45	2	5	4.38
Anh (chị) được sử dụng các loại máy móc hiện đại khi làm việc	45	2	5	4.22
Nơi làm việc đảm bảo an toàn lao động	45	2	5	4.11
Công ty cung cấp đầy đủ các dụng cụ bảo hộ lao động (bao tay, khẩu trang,...)	45	2	5	4.36
Máy móc được bảo trì thường xuyên	45		5	5.00
Nơi làm việc mát mẻ	45	2	5	4.00
Công ty phổ biến đầy đủ các thông tin cần thiết cho anh (chị)	45	2	5	4.22
Kích cỡ mẫu	45			4.33

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Nhìn chung so với các nhóm nhân tố trên thì nhân tố điều kiện làm việc được nhân viên công ty cho những ý kiến khả quan hơn, có lẽ công ty xây lắp điện Hoàng Mai đã làm rất tốt công tác này. Cụ thể yếu tố được đánh giá tốt nhất là Máy móc được bảo trì thường xuyên với mức đánh giá tuyệt đối là 5.00, thứ hai là yếu tố Giờ giấc làm việc ở công ty anh (chị) hợp lý với mức điểm đánh giá là 4.38, thứ ba là yếu tố Công ty cung cấp đầy đủ các dụng cụ bảo hộ lao động (bao tay, khẩu trang,...) với mức điểm 4.36, thứ tư là yếu tố được sử dụng các loại máy móc hiện đại khi làm việc và Công ty phổ biến đầy đủ các thông tin cần thiết cho anh (chị) với mức độ đánh giá là 4.22, thứ năm là yếu tố Nơi làm việc đảm bảo an toàn lao động với số điểm 4.11. Cuối cùng là yếu tố nơi làm việc mát mẻ với mức đánh giá là 4.00.

Với yếu tố “Giờ giấc làm việc ở công ty anh (chị) hợp lý”, thang điểm trung bình đạt được từ 45 người tham gia khảo sát là 4.38 - một con số nằm ở mức hài lòng. Thời gian làm việc như thế nào thì được xem là phù hợp? Theo điều 104 Luật số 10/2012/QH13 - Bộ luật lao động quy định số giờ làm bình thường trong một ngày không quá 08 giờ và trong một tuần không quá 48 giờ. Một cơ sở có thời gian làm việc hợp lý chắc hẳn tuân thủ những điều quy định trong điều luật trên. Ngoài ra, thời giờ làm việc hợp lý giúp con người cân bằng giữa công việc và cuộc sống, góp phần giảm bớt áp lực từ những điều họ phải đối mặt thường xuyên hay nhưng khó khăn họ thường gặp. Với con số trung bình 4.38, chúng ta có thể thấy được Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đã áp dụng số giờ làm việc rất hợp lý. Như vậy, để duy trì được thời gian làm việc hợp lý đáp ứng nhu cầu của mọi nhân viên, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần thực hiện tốt quy định thời gian làm việc.

Yếu tố thứ hai góp phần tạo nên điều kiện làm việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai là được sử dụng các loại máy móc hiện đại khi làm việc, Công ty cung cấp đầy đủ các dụng cụ bảo hộ lao động (bao tay, khẩu trang...). Được sử dụng các loại máy móc hiện đại khi làm việc, Công ty cung cấp đầy đủ các dụng cụ bảo hộ lao động (bao tay, khẩu trang...) bao gồm rất nhiều yếu tố như trang thiết bị cá nhân và trang thiết bị văn phòng phục vụ mục đích chuyên môn (có thể kể tới như bàn, ghế, máy tính, máy in...). Một công ty, cơ quan hay tổ chức có trang thiết bị đầy đủ và các phương án dự phòng trong trường hợp các trang thiết bị hỏng hóc hay cần thay thế nghĩa là nhân viên có thể yên tâm thực hiện công việc của mình mà không lo gặp phải bất cứ gián đoạn hay vấn đề nào liên quan tới cơ sở vật chất. Trở lại với trường hợp của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, từ bảng trên ta có thể thấy đây là yếu tố đạt thang điểm trên 4 (tức là ở mức độ tốt). Con số chính xác được đưa ra trong bảng là 4.22 và 4.36, phần nào cho thấy sự hài lòng của nhân viên trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai về cơ sở vật chất của công ty này.

Bên cạnh thời gian làm việc hợp lý và cơ sở vật chất nơi làm việc tốt, môi trường làm việc an toàn, thoải mái, vệ sinh là một trong những yếu tố không thể thiếu trong điều kiện làm việc lý tưởng. Môi trường làm việc bao gồm tất cả các yếu tố liên quan trực tiếp và gián tiếp tới công việc và nhiệm vụ của từng thành viên trong tổ chức. Môi trường làm việc tạo điều kiện cho nhân viên trau dồi và phát triển bản thân, là yếu tố quan trọng với sự thành công của mỗi nhân viên. Theo dữ liệu thu thập được trong bảng, nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai khá hài lòng với môi trường làm việc của họ. Minh chứng cho điều này là số điểm trung bình 4.33. Số điểm này cho thấy mức độ hài lòng của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đã có những dấu hiệu rất khả quan. Tuy nhiên, để duy trì mức độ hài lòng từ chính những người tham gia khảo sát, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần đưa ra giải pháp để nâng cao chất lượng môi trường làm việc đáp ứng được nhu cầu của nhân viên.

Yếu tố cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng ở đây chính là Nơi làm việc đảm bảo an toàn lao động. Giữa thế giới nhiều nguy hiểm và thiếu an toàn, để kiếm được một công việc phù hợp và có môi trường làm việc an toàn vốn không dễ dàng, chưa cần nói tới tìm được một công việc an toàn lại liên quan đến xây lắp, thi công. Việc chọn lựa một công việc an toàn phù hợp phụ thuộc vào nhiều nhân tố trong đó bao gồm định hướng của bản thân và hoàn cảnh công việc. Ví dụ đối với phụ nữ, khi họ còn trẻ, họ sẵn sàng dành thời gian và công sức không biết mệt mỏi vì đam mê của mình. Với họ lúc ấy mà nói, một công việc đầy thử thách và thú vị chính là lựa chọn phù hợp. Một thời gian sau, khi họ đã lấy chồng và có con, ước nguyện về một công việc thú vị, có thể đi đây đi đó có lẽ không còn là mong muốn cháy bỏng nữa. Lúc này họ cần một công việc ổn định và có thể giúp họ cân bằng giữa việc công ty và việc nhà. Khi ấy, một công việc với tính rủi ro thấp sẽ là lựa chọn tối ưu. Các tổ chức, công ty hay cơ quan có thể mang tới cho nhân viên sự đảm bảo về việc làm chính là những nơi có sức hút nhân lực. Có thể nhìn ra từ bảng trên, điểm cho yếu tố này ở mức trung bình 4.11. Điều này cho thấy công việc ở Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai khá ổn định, có thể đem lại cho nhân

viên của công ty này nguồn thu nhập hàng tháng và không cần lo lắng về nguy cơ mất việc.

Nhìn chung, với điểm trung bình cho cả 7 yếu tố lần lượt là 4.38, 4.22, 4.11 4.36; 5.00; 4.00 và 4.22 cho giờ giấc làm việc hợp lý, máy móc hiện đại khi làm việc, môi trường làm việc an toàn, công ty cung cấp đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động, máy móc bảo trì thường xuyên, nơi làm việc mát mẻ, công ty phổ biến đầy đủ các thông tin cần thiết chúng ta có thể thấy rằng điều kiện làm việc ở Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai tuy rất ổn do đó cần được duy trì và nếu mong muốn nhân viên gắn bó lâu dài hơn thì ban lãnh đạo có thể lưu tâm cải thiện nhiều hơn nữa. Có như vậy mới thu hút được nguồn nhân lực và đảm bảo cho nhu cầu của nhân viên nơi đây.

#### 2.2.4. Đánh giá yếu tố “đồng nghiệp”

**Bảng 2.14: đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “đồng nghiệp”**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Trung bình</b>
Những người làm việc chung với anh (chị) thân thiện và dễ mến	45	1	5	3.18
Đồng nghiệp luôn quan tâm và sẵn sàng giúp đỡ anh (chị) trong công việc	45	1	5	2.58
Đồng nghiệp của anh (chị) là người đáng tin cậy	45	1	5	3.24
Anh (chị) cảm thấy vui vẻ và thích thú khi làm việc với đồng nghiệp của mình	45	1	4	2.93
Kích cỡ mẫu	45			2.98

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Theo số liệu cuộc khảo sát cho thấy người lao động cho điểm cao nhất thuộc về yếu tố đồng nghiệp là người đáng tin cậy với mức đánh giá là 3.24, thứ hai là những người làm việc chung dễ mến, thân thiện với mức đánh giá là 3.18, yếu tố cảm thấy vui vẻ và thích thú khi làm việc với đồng nghiệp của mình được

đánh giá trung bình với số điểm 2.93 cuối cùng là yếu tố đồng nghiệp luôn quan tâm và sẵn sàng giúp đỡ trong công việc với số điểm thấp nhất là 2.58, thể hiện mức độ rất yếu của yếu tố.

Một sự thật không thể chối bỏ là mức độ hoàn thành công việc của nhân viên đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình hoạt động của bất kỳ đơn vị nào. Tuy nhiên, có những công việc có thể chỉ cần một nhân viên đảm nhận và thực hiện, nhưng đôi khi có những công việc dự án lớn, một cá nhân riêng lẻ sẽ khó có thể hoàn thành được tốt nhiệm vụ được giao. Trong những trường hợp đó, rất cần có sự hỗ trợ cũng như hợp tác từ phía đồng nghiệp. Đối với những nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cũng vậy, khi được cấp trên giao công việc quan trọng, có ảnh hưởng quyết định đến sự phát triển của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, các nhân viên cần phải có sự hợp tác, cùng nhau nghiên cứu, hỗ trợ nhau trong việc đưa ra phương án cũng như kế hoạch tối ưu, những chiến lược thông minh nhằm đạt được mục tiêu đề ra của công việc. Có thể thấy sự sẵn lòng giúp đỡ và cui về khi làm việc cùng nhau của nhân viên chưa tốt. Điều này cho thấy, nhân viên làm việc tại đây cảm thấy chưa thật sự hài lòng về đồng nghiệp của mình trong việc hợp tác, hỗ trợ nhau trong công việc. Nhờ vào sự phối hợp ăn ý giữa các nhân viên trong Công ty, chất lượng công việc chắc hẳn sẽ được cải thiện rõ rệt và hiệu quả, đồng thời Công ty cũng khẳng định được sự phát triển bền vững của mình. Để làm được điều này, nhà lãnh đạo cần quan tâm, chú trọng đến việc tạo ra nhiều cơ hội để nhân viên có thể làm việc cùng nhau, hiểu nhau hơn và cùng nhau phát triển.

Với tiêu chí “đồng nghiệp đáng tin cậy” của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai có số điểm là 3.24. Để có thể hợp tác, hỗ trợ làm việc được cùng với nhau, thái độ thân thiện, cởi mở là một trong những yếu tố quyết định vô cùng quan trọng. Để có được những nhân viên tốt, đạt yêu cầu, chứng tỏ đội ngũ lãnh đạo cũng như giám sát của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đã và đang làm việc rất hiệu quả trong việc đào tạo năng lực cũng như phẩm chất của cấp dưới. 3.24 là một số điểm khá tốt, điều đó chứng tỏ rằng tuy không vui vẻ thích

thú khi làm việc nhưng nhân viên khá tin tưởng về nhau. Để có thể trở thành nhân viên chính thức có cơ hội làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, ngay từ đầu đội ngũ nhân sự đã được trang bị với những kiến thức cơ bản, quan trọng về chuyên môn cùng những kỹ năng giao tiếp và thái độ phù hợp để góp phần vào việc xây dựng một môi trường làm việc lý tưởng. Một môi trường làm việc tốt, lãnh đạo tâm lý cùng đồng nghiệp thân thiện gần gũi sẽ tạo thêm động lực cho nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai sẵn sàng cống hiến hết mình cho công việc. Do vậy, các nhân viên trực tiếp tham gia cuộc khảo sát đã đưa ra điểm số hài lòng về tiêu chí này. Tuy nhiên, cấp trên vẫn nên tiếp tục tạo động lực và đào tạo đội ngũ nhân viên nhiệt tình, thân thiện và nhiệt huyết.

Tiếp theo là tiêu chí “người làm việc với anh chị thân thiện, dễ mến” được 45 người tham gia khảo sát đánh giá với số điểm là 3.18. Tiêu chí này cũng đạt số điểm khá hài lòng. Nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đều cảm thấy khá hài lòng về môi trường làm việc chuyên nghiệp, đồng nghiệp thân thiện, lãnh đạo luôn sẵn sàng giúp đỡ. Bên cạnh đó, một yếu tố khác góp phần vào sự hài lòng của đội ngũ nhân viên chính là sự giúp đỡ lẫn nhau trong hoàn cảnh khó khăn. Không giống như các đơn vị khác, mỗi nhân viên chỉ biết quan tâm đến công việc chuyên môn của họ mà không để tâm đến những công việc khác. Trong khi đó, tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, khi bất cứ cá nhân nào, thậm chí là nhân viên mới, gặp khó khăn, khúc mắc trong công việc được giao, bên cạnh việc tham khảo ý kiến, định hướng của cấp trên, họ luôn nhận được sự trợ giúp kịp thời, quý báu từ đồng nghiệp khác mà không một chút do dự. Mặc dù, đặc thù công việc của những nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai khá bận rộn và đòi hỏi mức độ tập trung cao nhưng đồng nghiệp luôn luôn sẵn sàng giúp đỡ khi cá nhân cần sự giúp đỡ để có thể hoàn thành tốt công việc được giao. Thật sự là có cơ hội được làm việc cùng với những đồng nghiệp tốt bụng, thân thiện là động lực vô cùng to lớn giúp cá nhân hay tập thể có hứng thú làm việc, cảm thấy mỗi ngày đi làm là một ngày vui, và quan trọng hơn là làm việc có hiệu quả hơn.

Là một trong bốn tiêu chí nhận được số điểm thấp nhất từ sự đánh giá của nhân viên, “đồng nghiệp luôn quan tâm, sẵn sàng giúp đỡ nhau” chỉ nhận số điểm là 2.58. Tuy nhiên, xét trên mặt bằng chung, thì con số này ở mức trung bình, không quá tốt. Đặc thù công việc của nhân viên ngành xây lắp điện đòi hỏi tính cẩn thận, tỉ mỉ và đặc biệt là chính xác. Khi gặp khó khăn trong công việc, nhân viên thường có xu hướng tìm kiếm sự giúp đỡ từ đồng nghiệp, tất nhiên, ai cũng muốn tìm những đồng nghiệp thân thiện, tốt bụng và quan trọng hơn là đáng tin cậy. Với số điểm này chứng tỏ nhân viên làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cũng khá thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp. Tuy nhiên, để có thể có đội ngũ nhân viên tốt với phẩm chất tốt ngoài những năng lực, kỹ năng chuyên môn, lãnh đạo cấp trên cũng nên chú trọng vào việc tuyên dương, động viên với những nhân viên có ý thức và quan tâm tới cộng đồng, đồng thời có những hình phạt đối với nhân viên không đáng tin cậy, có những hành động không tốt làm gián tiếp ảnh hưởng tới danh tiếng, danh dự của nhân viên khác nói riêng và trầm trọng hơn là uy tín của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai với khách hàng nói chung, nhằm mục đích giúp nhân viên có những hành động, hành vi phù hợp, góp phần xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện và công bằng.

Nhìn chung, khi đánh giá về yếu tố đồng nghiệp tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, hầu hết nhân viên đều có thái độ tạm hài lòng về đồng nghiệp của mình. Điều đó chứng tỏ rằng, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đang sở hữu một đội ngũ nhân viên giỏi, không chỉ về năng lực chuyên môn mà còn về cả phẩm chất. Do vậy, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cũng cần thiết có những chính sách đãi ngộ, khen thưởng với những tấm gương ưu tú để làm động lực cho các nhân viên khác noi theo.

### **2.2.5. Đánh giá yếu tố “cấp trên”**

**Bảng 2.15: Thống kê đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “cấp trên”**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Trung bình</b>
Khi đạt được thành tích tốt, anh (chị) được quản lý khen ngợi và ghi nhận	45	1	5	3.64

Quản lý luôn lắng nghe ý kiến của công nhân	45	1	5	3.69
Quản lý luôn quan tâm và hỗ trợ cho công nhân trong công việc	45	1	5	3.98
Quản lý của anh (chị) là người công bằng và đáng tin cậy	45	1	5	3.91
Anh (chị) nỗ lực nâng lực của quản lý	45	1	5	3.91
Kích cỡ mẫu	45			3.83

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Căn cứ vào kết quả cuộc nghiên cứu ta thấy giữa các yếu tố của nhân tố cấp trên có sự dao động trong thang điểm đánh giá, cụ thể như sự hài lòng khá cao về yếu tố nỗ lực nâng lực quản lý cũng như yếu tố là người công bằng, tin cậy, luôn hỗ trợ cho công nhân trong công việc với sự đánh giá là 3.91 và 3.98, bên cạnh đó các yếu tố như quản lý luôn lắng nghe ý kiến của công nhân, khen ngợi khi công nhân có thành tích tốt thì sự đánh giá có vẻ chùng xuống hơn với mức là 3.69 và 3.64 điểm.

### 2.2.6. Đánh giá yếu tố “cơ hội thăng tiến”

**Bảng 2.16: Thống kê đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “cơ hội thăng tiến”**

Biến quan sát	Số lượng	Minimum	Maximum	Trung bình
Công ty thường xuyên tổ chức các khóa học để bổ sung kiến thức và kỹ năng làm việc cho anh (chị)	45	2	5	3.38
Nội dung các khóa học dễ hiểu và dễ tiếp thu	45	1	5	3.20
Công ty hỗ trợ tiền ăn uống và các chi phí khác khi anh (chị) tham gia các lớp học trên	45	2	4	3.82

Các tiêu chuẩn thăng tiến của công ty rõ ràng và minh bạch	45	2	5	3.98
Anh (chị) có thể được thăng chức dễ dàng	45	2	5	4.00
Kích cỡ mẫu	45			3.68

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: 4.00 là điểm số cao nhất mà 45 nhân viên trong TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đồng ý cho câu hỏi “có nhiều cơ hội thăng chức dễ dàng”. Đây là một dấu hiệu rất tốt và Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai nên tiếp tục phát huy. Việc đưa ra cơ hội thăng tiến cho nhân viên trong quá trình làm việc là một việc làm vô cùng quan trọng và cần thiết. Việc làm này giúp nhân viên có động lực làm việc và nỗ lực hơn nữa để hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Nhờ đó, năng suất và hiệu quả của công việc cũng được tăng lên đáng kể. Với điểm số hài lòng trên, có thể thấy Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đang triển khai và áp dụng khá tốt việc làm này. Tất cả các nhân viên trong các phòng ban của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đều có cơ hội thăng tiến như nhau. Những người làm việc tốt, nỗ lực nhiều, có nhiều thành tích trong công việc thì họ xứng đáng nhận được những sự đãi ngộ và thưởng xứng đáng. Sau mỗi đợt đánh giá hiệu quả làm việc và đánh giá nhân viên, những nhân viên với thành tích tốt, có thái độ làm việc tốt sẽ được xem xét và cất nhắc lên những vị trí làm việc cao hơn. Điều này cũng đồng nghĩa rằng những nhân viên không hoàn thành trách nhiệm, có thái độ và kỹ năng không tốt trong quá trình làm việc sẽ phải nhận sự khiển trách và phạt xứng đáng. Có thể nói, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai nên tiếp tục làm rõ và thực hiện việc đưa ra nhiều cơ hội thăng tiến cho nhân viên một cách công khai và minh bạch.

Câu hỏi tiếp theo nhận được sự đánh giá cao với điểm số 3.98 đó là “chính sách thăng tiến rõ ràng”. Đây cũng là một điểm số cao, hài lòng về chính sách thăng tiến của nhân viên. Tương tự như câu hỏi ở trên, chính sách và cơ hội thăng tiến của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai khá tốt và nhận được nhiều sự đánh giá

tốt từ phía nhân viên. Một chính sách rõ ràng sẽ giúp nhân viên định hướng được rõ hơn về những việc họ phải làm để đạt được vị trí họ mong muốn. Với Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, để có thể thăng tiến lên một chức vụ nào đó, sẽ có những tiêu chí và yêu cầu công việc riêng. Nếu nhân viên trong quá trình làm việc, họ có sự cố gắng, phấn đấu và đạt được thành tích cao sẽ được đền đáp xứng đáng. Chỉ cần nhìn vào các tiêu chí thăng tiến, nhân viên sẽ biết họ cần phải làm những gì, cần phải nỗ lực bao nhiêu nữa để có thể đạt được vị trí mà họ mong muốn. Tuy nhiên, điểm số trên cần nhận được sự đánh giá hài lòng hơn nữa của nhân viên. Để có thể làm được điều đó, ban lãnh đạo của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai phải họp bàn, xem xét và cùng thống nhất để đưa ra một chính sách thăng tiến hơn nữa, đảm bảo công bằng cho mọi nhân viên trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cũng phải đảm bảo rằng nhân viên nào trong Công ty cũng có thể được thăng tiến lên chức trưởng phòng, phó phòng thậm chí là lãnh đạo nếu họ cố gắng và đạt được những kết quả cao.

Ở câu hỏi “được hỗ trợ tiền ăn uống và các chi phí khác khi tham gia lớp học” được 45 nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đánh giá với điểm số 3.82. Câu hỏi này được đưa ra để khảo sát tình hình đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Với điểm số này, có thể thấy Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đang có những chính sách đào tạo khá hợp lý và hiệu quả. Hàng năm, theo định kỳ, nhân viên của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đều được cử đi học những lớp đào tạo chuyên ngành do Tổng Công ty Cổ phần Xây lắp điện 1 tổ chức hoặc do các đơn vị bên ngoài tổ chức. Khi được cử đi học, nhân viên đều nhận được sự hỗ trợ về mặt công việc cũng như kinh phí. Điều này giúp nhân viên yên tâm học tập và hết lòng phấn đấu vì mục tiêu phát triển chung của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Đào tạo là một trong những công việc khá quan trọng và cần chú trọng ở bất cứ đơn vị nào. Với nhân viên mới vào làm, đào tạo sẽ giúp họ hiểu được định hướng và chiến lược phát triển của công ty và được trau dồi những kỹ năng, kiến thức cần thiết cho công việc.

Trong khi đó, với nhân viên làm việc lâu năm trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, việc đào tạo sẽ giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn và áp dụng kiến thức được học vào công việc thực tế ngày một hiệu quả và sáng tạo hơn. Đặc biệt, với các cấp quản lý của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, việc đào tạo không chỉ giúp họ nâng cao trình độ, chuyên môn mà còn giúp họ có thêm định hướng để đào tạo lại cho các nhân viên dưới sự quản lý của mình. Tuy nhiên, điểm số trên chưa thực sự cao. Do đó, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần phải tạo điều kiện hơn nữa để nhân viên được học hỏi thường xuyên và nâng cao hơn nữa trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Và câu hỏi được cho điểm số thấp nhất, đó là “thường xuyên tổ chức các khóa học bổ sung kiến thức cho anh chị” và nội dung “khóa học dễ tiếp thu” với điểm số 3.38 và 3.20. Như đã phân tích ở trên việc đào tạo của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai khá tốt. Câu hỏi này, tuy là điểm số thấp nhất nhưng cũng ở mức hài lòng. Mục tiêu đầu tiên của đào tạo là cung cấp, bổ sung những kỹ năng cần thiết để nhân viên thực hiện tốt công việc của họ. Việc đào tạo phải đảm bảo phù hợp với các chức danh công việc và phù hợp với nhu cầu đào tạo của nhân viên. Đa số nhân viên khi được hỏi đều cảm thấy hài lòng với chương trình đào tạo mà Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đưa ra hiện nay. Tuy nhiên, dường như Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai chưa thực sự làm tốt điều này. Nhân viên cảm thấy họ chưa thực sự được trang bị và đào tạo những kỹ năng thiết yếu, hỗ trợ trực tiếp họ thực hiện tốt công việc. Việc đào tạo hiện nay đôi khi vẫn rơi vào tình trạng chủ quan, do ý kiến và sự cần thiết phải đào tạo từ ban lãnh đạo. Nội dung của các chương trình đào tạo còn khá chung chung và chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo của nhân viên. Nhiều nhân viên phàn nàn rằng sau khi tham gia khóa đào tạo, họ không thể áp dụng nhiều kiến thức đã được đào tạo vào thực tế công việc. Điều này cảm thấy việc đào tạo mà Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đang cung cấp không thật sự cần thiết và hữu ích. Do đó, Ban lãnh đạo của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần phải xây dựng các chương trình đào tạo tốt hơn và gắn với

nhu cầu của nhân viên nhiều hơn nữa để đảm bảo việc đào tạo sẽ giúp nhân viên có được những kiến thức và kỹ năng cần thiết nhất cho công việc của họ.

### 2.2.7. Đánh giá yếu tố “đặc điểm công việc”

**Bảng 2.17: đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “đặc điểm công việc”**

Biến quan sát	Số lượng	Minimum	Maximum	Trung bình
Anh (chị) chịu được áp lực của công việc	45	2	5	4.27
Công việc phù hợp với học vấn và năng lực chuyên môn của anh (chị)	45	2	5	4.11
Anh (chị) có điều kiện để cải thiện kỹ năng và kiến thức của mình trong công việc đang làm	45	1	5	3.71
Công việc ổn định và ít biến động, có thể làm lâu dài	45	1	4	3.89
Kích cỡ mẫu	45			3.99

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Từ bảng kết quả, ta có thể thấy rằng câu hỏi nhận được đánh giá cao nhất là câu hỏi thứ 1, “Anh chị chịu được áp lực của công việc” với điểm 4.27. Đây là số điểm tương đối cao. Điều này chứng tỏ rằng nhân viên của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai rất hài lòng với công việc hiện tại của họ. Là một doanh nghiệp, nhiều người đều cho rằng công việc rất áp lực và bóc lột sức lao động. Tuy nhiên, khi khảo sát thực tế tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, kết quả cho thấy lại hoàn toàn khác. Trong Công ty có rất nhiều các bộ phận, mỗi bộ phận đều có chức năng và nhiệm vụ riêng. Hàng ngày, những bộ phận này đều làm việc với các bộ phận có chức năng tương tự của đối tác, mặc dù không phải lúc nào công việc cũng tiến triển tốt đẹp nhưng đa số nhân viên đều cảm thấy công việc của họ thú vị. Họ được làm đúng chuyên ngành, được áp dụng những kết quả đã học vào công việc thực tế. Và điều đó khiến họ cảm thấy họ đang được làm một công việc có ích

cho xã hội, cho công ty mình gắn bó. Hơn nữa, điều mà khiến các nhân viên cảm thấy công việc thú vị một phần cũng do môi trường làm việc và các chính sách đãi ngộ, chế độ lương thưởng của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai dành cho nhân viên. Đây là một Công ty luôn quan tâm đến đời sống của nhân viên, luôn tạo điều kiện để họ được làm việc và phấn đấu một cách thoải mái và hiệu quả nhất.

Yếu tố “Công việc ổn định và ít biến động, có thể làm lâu dài” với điểm số 3.89. Điểm số cao này là hoàn toàn dễ hiểu khi các công việc trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai liên quan nhiều đến vấn đề kỹ thuật, nhân viên gần như có kinh nghiệm cần hơn là kiến thức sách vở. Tất cả các công việc đều liên quan đến sự tính toán, tỉ mỉ, chi tiết và ít biến động khi làm việc. Tuy nhiên, áp lực và thử thách lại về sự cẩn thận, tỉ mỉ đó lại khiến họ cảm thấy công việc hàng ngày họ làm rất thú vị và không hề nhàm chán. Điều này giúp ích rất nhiều cho các nhân viên trong việc đạt được kết quả làm việc tốt nhất.

Với câu hỏi “Công việc phù hợp với năng lực chuyên môn” cho điểm số là 4.11. Đây là điểm số tương đối cao chứng tỏ rằng nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đều cảm thấy công việc hiện tại của họ phù hợp với năng lực chuyên môn. Có thể nói hàng năm Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai nói riêng và các công ty con thuộc Tổng công ty Cổ phần Xây lắp điện 1 trên cả nước nói chung đều có những cuộc tuyển chọn nhân viên vô cùng khắt khe và khó khăn.

Để trở thành nhân viên chính thức của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, nhân viên phải vượt qua vòng loại hồ sơ mới được ứng tuyển. Sau khi duyệt vòng hồ sơ, các ứng viên phải vượt qua các bài thi viết rồi mới có thể trở thành nhân viên chính thức của Công ty TNHH MTV XLĐ1. Có thể nói, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đã lựa chọn được những tinh hoa của xã hội để phục vụ cho công việc trong đơn vị. Và cũng chính vì thế, các nhân viên trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đều được làm đúng chuyên ngành của mình. Họ có cơ hội áp dụng những kiến thức đã học từ trường đại học vào thực tế công việc. Điều này hoàn toàn dễ hiểu và hợp lý khi các nhân viên trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đều cảm thấy công việc của họ thú vị.

Và câu hỏi cuối cùng với điểm số thấp nhất 3.71 là câu hỏi với nội dung “có điều kiện cải thiện kỹ năng và kiến thức đang làm”. Ở câu hỏi cuối cùng này, tuy là câu hỏi có điểm số thấp nhất nhưng điểm số không hẳn thấp, ở mức trung bình khá. Kết quả này phản ánh rằng các nhân viên tại các phòng ban trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai chưa có điều kiện cải thiện kỹ năng và kiến thức đang làm. Một số nhân viên ở các phòng ban phản nản rằng họ phải làm quá nhiều công việc một ngày, một ngày họ phải dành hơn 8 tiếng để xử lý công việc trong khi nhiều bộ phận khác, nhân viên được làm công việc phù hợp và có thể gọi là nhàn hơn. Có lẽ do tính chất công việc và yêu cầu của các công việc khác nhau đòi hỏi nhân viên phải dành nhiều thời gian giải quyết hơn vì vậy họ không có nhiều thời gian học tập, cải thiện kiến thức và kỹ năng trong công việc. Để tăng sự hài lòng của nhân viên về việc cải thiện kỹ năng và kiến thức đang làm, ban lãnh đạo của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai nên xem xét lại yêu cầu công việc của các vị trí phải giải quyết nhiều việc và có chính sách tuyển thêm người hoặc cử người hỗ trợ để đảm bảo tính công bằng cho các nhân viên ở trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai được có điều kiện cải thiện kỹ năng và kiến thức đang làm.

#### **2.2.8. Đánh giá yếu tố “thủ tục hoạt động”**

**Bảng 2.18: Thống kê đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “thủ tục hoạt động”**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Trung bình</b>
Thông tin về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế được phổ biến rõ ràng	45	1	5	3.67
Công ty anh (chị) chi trả tiền bảo hiểm đúng như quy định	45	2	5	4.11
Các thủ tục bảo hiểm được công ty thực hiện một cách chu đáo	45	2	5	4.00

Ngoài bảo hiểm, công ty còn có nhiều trợ cấp khác như: tăng lương làm ca đêm, phụ cấp độc hại, hỗ trợ chỗ ở,...	45	1	5	2.87
Công ty quy định số ngày nghỉ lễ hợp lý	45	2	5	4.00
Anh (chị) được nghỉ phép khi gặp ốm đau hoặc có chuyện gia đình,...	45	2	5	4.42
Công ty có tổ chức các hoạt động văn nghệ, đi du lịch,... nâng cao tinh thần cho người lao động	45	1	5	3.09
Kích cỡ mẫu	45			3.74

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Theo kết quả của cuộc khảo sát cho thấy nhân viên cảm thấy công ty đã quan tâm tới người lao động thông qua các yếu tố thủ tục hoạt động, thang điểm đánh giá trung bình dao động từ 3.09 tới 4.42, thậm chí cực thấp xuống con số đánh giá 2.87 thuộc về yếu tố ngoài bảo hiểm, công ty còn có nhiều trợ cấp khác như: tăng lương làm ca đêm, phụ cấp độc hại, hỗ trợ chỗ ở.... Điều này thể hiện đa số nhân viên xây lắp điện vẫn chưa thực sự nhận được sự quan tâm đúng mực từ các món trợ cấp khác cho họ từ phía công ty. Yếu tố khiến nhân viên đánh giá cao nhất là được nghỉ phép khi gặp ốm đau hoặc có chuyện gia đình,... với mức đánh giá là 4.42, thứ hai là yếu tố Công ty anh (chị) chi trả tiền bảo hiểm đúng như quy định với mức đánh giá là 4.11, thứ ba là yếu tố Các thủ tục bảo hiểm được công ty thực hiện một cách chu đáo và Công ty quy định số ngày nghỉ lễ hợp lý với mức đánh giá là 4.00, thứ 4 là yếu tố Thông tin về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế được phổ biến rõ ràng với mức đánh giá là 3.67, thứ 5 là yếu tố Công ty có tổ chức các hoạt động văn nghệ, đi du lịch,... nâng cao tinh thần cho người lao động với mức đánh giá 3.09; cuối cùng là yếu tố Ngoài bảo hiểm, công ty còn có nhiều trợ cấp khác như: tăng lương làm ca đêm, phụ cấp độc hại, hỗ trợ chỗ ở,... với mức đánh giá là 2.87.

### 2.2.9. Đánh giá yếu tố “sự ghi nhận đóng góp cá nhân”

**Bảng 2.19: Trung bình đánh giá của công nhân về nhóm nhân tố “sự ghi nhận đóng góp cá nhân”**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Trung bình</b>
Thành tích của anh (chị) được quản lý công nhận và đánh giá một cách nhanh chóng	45	2	4	3.09
Các tiêu chuẩn đánh giá của công ty rõ ràng và minh bạch	45	2	5	3.62
Kết quả đánh giá giúp anh (chị) thực hiện công việc tốt hơn	45	1	4	2.91
Anh (chị) nhận được sự khích lệ và khen thưởng khi hoàn thành tốt công việc	45	2	5	3.47
Kích cỡ mẫu	45			3.27

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Nhận thấy: Theo thống kê thì mức đánh giá của nhân viên công ty về yếu tố sự ghi nhận đóng góp cá nhân mà các công ty thực hiện chỉ đạt ở mức trung bình khá. Nhân viên hài lòng nhất về yếu tố công ty có các tiêu chuẩn đánh giá của công ty rõ ràng và minh bạch với sự đánh giá là 3.62, thứ hai là yếu tố nhận được sự khích lệ và khen thưởng khi hoàn thành tốt công việc với mức đánh giá là 3.47, thứ ba là yếu tố được quản lý công nhận và đánh giá một cách nhanh chóng. Cuối cùng yếu tố mức kết quả đánh giá giúp anh (chị) thực hiện công việc tốt hơn được đánh giá là “tệ nhất” với con số 2.91. Phải chăng sự ghi nhận đó là có nhưng chưa có mức lương, thưởng và cơ hội xứng đáng cho người lao động?

### 2.2.10. Đánh giá chung

Sử dụng thang đo Likert 5 để đánh giá mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai mong muốn sự hài lòng đó đạt tối thiểu mức đánh giá trung bình 3.5/5. Kết quả khảo sát theo thang đo Likert 5,

cho thấy mức độ hài lòng trong công việc hiện tại của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai như sau:

**Bảng 2.20. Đánh giá chung về mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai**

<b>Nhân tố</b>	<b>Điểm trung bình</b>
Thu nhập	3.51
Phúc lợi	4.03
Thủ tục hoạt động	3.74
Điều kiện làm việc	4.33
Cấp trên	3.43
Đồng nghiệp	2.98
Cơ hội thăng tiến	3.68
Đặc điểm công việc	3.99
Sự ghi nhận đóng góp cá nhân	3.27
<b>Tổng trung bình cộng</b>	<b>3.71</b>

(Nguồn: Tự khảo sát, 2019)

Từ bảng trên ta thấy, tổng trung bình cộng của cả 09 nhân tố là 3.71 trong thang điểm Likert 5 điểm, mức này là mức không hài lòng nhưng cũng không phản đối. Trong đó, điểm cho nhóm nhân tố điều kiện làm việc (4.33); phúc lợi (4.03); đặc điểm công việc (3.99); thủ tục hoạt động (3.74); cơ hội thăng tiến (3.68); thu nhập (3.51) là nhóm điểm cao nhất, phản ánh mức độ hài lòng của nhân viên về các nhóm này chỉ ở mức cao. Thấp nhất là mức 2.98 dành cho nhóm yếu tố đồng nghiệp và sự ghi nhận đóng góp cá nhân (3.27).

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày đã trình bày các kết quả nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLD1 - Hoàng Mai. Kết quả nghiên cứu chính gồm có: Phân tích kết quả thống kê các nhân tố theo thang đo Spector và Likert bao gồm 9 nhân tố: thu nhập, phúc lợi, điều kiện làm việc, đồng nghiệp, cấp trên, cơ hội thăng tiến, đặc điểm công việc, thủ tục hoạt động, sự ghi nhận đóng góp cá nhân. Tổng kết đánh giá chung kết quả khảo sát về mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLD1 - Hoàng Mai như sau:

<b>Nhân tố</b>	<b>Điểm trung bình</b>
Thu nhập	3.51
Phúc lợi	4.03
Thủ tục hoạt động	3.74
Điều kiện làm việc	4.33
Cấp trên	3.43
Đồng nghiệp	2.98
Cơ hội thăng tiến	3.68
Đặc điểm công việc	3.99
Sự ghi nhận đóng góp cá nhân	3.27
<b>Tổng trung bình cộng</b>	<b>3.71</b>

(Nguồn: Kết quả Tự khảo sát, 2019)

Chương này là phần quan trọng nhất của đề tài, là cơ sở để tác giả đề xuất các kiến nghị giải pháp trong chương tiếp theo.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP ĐIỆN 1 - HOÀNG MAI**

### **3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai**

Việc nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai là vô cùng cần thiết và có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản lý nhân sự tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai hiện nay. Từ việc nghiên cứu chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và mức hài lòng hiện tại của nhân viên trong công việc sẽ giúp ban lãnh đạo của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai có những nhận định đúng đắn từ đó có những biện pháp gia tăng sự hài lòng của nhân viên, góp phần gia tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Sau khi phân tích thực trạng về mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, có thể thấy sự hài lòng của nhân viên chỉ ở mức trung bình khá, chưa thực sự hài lòng. Một số nhân tố nhận được sự đánh giá cao của nhân viên đó là công việc trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai các nhân viên ở các vị trí khác nhau trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai đều có cơ hội thăng tiến trong quá trình làm việc như nhau; đặc biệt điều kiện làm việc và đặc điểm công việc rất tốt nên môi trường làm việc trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai khá thoải mái. Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, có 4 vấn đề các nhân viên chưa hài lòng nhất đó là sự ghi nhận đóng góp cá nhân để thực hiện tốt công việc chưa tốt, phúc lợi trong Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cho nhân viên chưa thực sự tốt và đảm bảo được nhu cầu sinh hoạt của nhân viên, lãnh đạo chưa đối xử công bằng với nhân viên, chưa quan tâm hỗ trợ cấp dưới và chưa tham vấn ý kiến nhân viên khi đưa ra các quyết định và công việc chưa được phân chia công việc hợp lý giữa các nhân viên. Đồng nghiệp cũng không hài lòng với nhau trong quá trình làm việc. Cùng với kết quả khảo sát về thực trạng mức độ hài lòng

trên, tác giả đã rút ra một số giải pháp giúp Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai giải quyết vấn đề này.

### **3.2. Giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty**

#### ***3.2.1. Giải pháp đối với yếu tố thu nhập***

Thời gian vừa qua, chế độ tiền lương, thưởng đã được Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai thực hiện khá tốt, tuy nhiên nó vẫn còn tồn tại một số vấn đề ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động. Đây cũng là yếu tố được đánh giá khá cao trong các yếu tố điều tra với trung bình mẫu bằng 3.51 ở bình thường. Trong thời gian tới, Công ty cần có chính sách điều chỉnh chế độ tiền lương, thưởng và phúc lợi cho phù hợp hơn. Cụ thể:

- Hiện nay chính sách lương, thưởng của Công ty được áp dụng theo hệ thống thang bảng lương của doanh nghiệp. Theo đó mức lương của nhân viên được trả theo tính chất công việc, trình độ học vấn và thâm niên công tác. Những nhân viên có năng lực làm việc khác nhau sẽ được hưởng mức lương như nhau, như vậy sẽ không khuyến khích nhân viên phấn đấu trong công việc. Do đó, Công ty cần phải điều chỉnh cơ chế lương thưởng công bằng giữa những người lao động trực tiếp bằng cách sử dụng các hình thức chấm công phù hợp, theo dõi sát sao quá trình thực hiện công việc, tính lương tháng theo ngày công làm việc có thưởng, phạt theo hệ số dựa vào số ngày công và quá trình làm việc của người lao động. Làm được điều này sẽ tạo niềm tin, sự hài lòng cho người lao động trong công việc.

- Cần công bố minh bạch chế độ tiền lương trong hợp đồng lao động, trong các cuộc họp với người lao động hay các phòng ban để tránh dư luận trái chiều nhau về cách tính lương.

- Việc thanh toán lương phải thực hiện đầy đủ và đúng theo hạn định.

#### ***3.2.2. Giải pháp đối với yếu tố phúc lợi***

Thu nhập và phúc lợi luôn là một trong những điều quan trọng nhất đối với người lao động và cũng là mối bận tâm hàng đầu đối với các doanh nghiệp. Một trong những loại phàn nàn thường gặp nhất từ người lao động chính là việc họ

không mẫn nguyện chính sách phúc lợi của doanh nghiệp. Như đã phân tích ở chương 2, nhân tố thu nhập ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc. Do đó, công ty nên cung ứng những lợi ích được lựa chọn sao cho phù hợp với nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động một cách linh hoạt nhất.

Xây dựng các chương trình sẻ chia cuộc sống, giúp đỡ những đồng nghiệp có hoàn cảnh khó khăn, tạo dựng các chương trình phúc lợi xã hội định kỳ tại các địa bàn lân cận của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai nhằm tạo sự gắn bó với nhau trong quá trình hoạt động và làm việc.

- + Chẳng hạn, có thể chu cấp một khoản trợ phí thường niên dùng vào việc đi du lịch, dã ngoại hàng năm trong một giới hạn nhất định.

- + Xây dựng phòng tập thể dục thể thao cho các CBCNV luyện tập ngoài giờ làm việc.

- + Có các chương trình dã ngoại, tham quan du lịch phong phú hơn, ngoài các địa điểm mà Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai thường tổ chức, cần xây dựng một số điểm tham quan khác, tạo sự hứng khởi cho nhân viên sau mỗi kỳ kinh doanh. Đồng thời, qua đó cũng tăng cường tình đoàn kết, gắn bó với nhau trong công ty.

- + Tiếp tục phát huy những chương trình phúc lợi đã có hiệu quả và hữu ích như chính sách thăm ốm đau, ma chay, cưới hỏi... kịp thời đối với người lao động.

- + Chú trọng và phát huy vai trò của Công tác Công đoàn trong Công ty để có thể kết nối giữa người lao động với Công ty. Giúp Công ty hiểu hơn nhu cầu của người lao động, từ đó lựa chọn các hình thức phúc lợi phù hợp.

### ***3.2.3. Giải pháp đối với yếu tố điều kiện làm việc***

Lãnh đạo Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai nên bố trí công việc hợp lý, phân công công việc công bằng và tạo nhiều thách thức cho người lao động trong việc làm của họ. Cụ thể là sau khi hoàn tất việc tuyển chọn nhân viên, Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần phải bố trí, phân công công việc hợp lý và phù hợp cho nhân viên mới, góp phần phát huy những sở trường sẵn có của họ, đồng thời tạo nên sự thoải mái yêu thích công việc được giao. Công ty TNHH MTV XLĐ1 -

Hoàng Mai cần phải xem xét, đánh giá trình độ chuyên môn của nhân viên, xem xét những người nào phù hợp với công việc gì và từ đó bố trí đúng người đúng việc.

Đối với nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, phần lớn các công việc đã được bố trí và sắp xếp rõ ràng, cụ thể và người lao động khi tuyển vào Công ty đã biết và hiểu được yêu cầu, vị trí công việc đang tuyển chọn. Vì vậy, để đảm bảo nhân viên khi vào làm việc cho Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, cảm nhận được công việc phù hợp với trình độ và năng lực chuyên môn của họ, thì trước khi tuyển chọn vị trí mới, vị trí còn thiếu, thì phòng ban/bộ phận cần người phải trao đổi và đưa ra các tiêu chí, yêu cầu lựa chọn ứng viên để công tác tuyển dụng đáp ứng được phần nào ứng viên mà phòng/ban đó yêu cầu. Tiếp đó, Công ty cần xét tuyển và chấm điểm, đánh giá ứng viên mới một cách chính xác, phù hợp và khách quan để đảm bảo người được nhận phải là người tốt nhất và phù hợp nhất.

Trong quá trình làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, vị trí công việc mà nhân viên đó đảm nhận phải được phân chia hay phân công với nhiều nhiệm vụ mới, để đảm bảo nhân viên đó luôn cảm thấy công việc của mình thú vị, nhiều thách thức, và việc đó sẽ góp phần thúc đẩy hay tạo động lực cho nhân viên tự phát triển và học hỏi để hoàn thiện và làm tốt công việc của mình hơn.

Trên đây là toàn bộ các đề xuất và giải pháp tác giả hy vọng có thể đóng góp và làm tăng mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai và hy vọng những đề xuất này sẽ được cân nhắc vào việc áp dụng thực tế.

#### ***3.2.4. Giải pháp đối với yếu tố đồng nghiệp***

Hiện nay môi trường làm việc tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai thông qua kết quả khảo sát thang đo đồng nghiệp không được tốt. Bởi vì, mức trung bình của các yếu tố này còn rất thấp (2.98). Do vậy Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần cải thiện các yếu tố sau:

- Xây dựng văn hóa tổ chức nhằm tạo đời sống văn hóa cơ sở, tạo quy tắc giao tiếp, ứng xử văn hóa cho toàn thể nhân viên. Khi thái độ giao tiếp, ứng xử của

nhân viên được cái thiện thì mối quan hệ với mọi người xung quanh cũng trở nên tốt đẹp hơn. Từ đó sẽ hình thành được một môi trường làm việc thân thiện, tăng thêm tính đoàn kết, gắn bó giữa các nhân viên.

- Đẩy mạnh các phong trào thi đua cùng với các phong trào văn thể mỹ trong các đơn vị một mặt giúp gia tăng năng suất lao động, mặt khác giúp nhân viên có cơ hội để giao lưu học hỏi lẫn nhau, qua đó tăng thêm tình đồng nghiệp, tính gắn bó giữa các nhân viên trong toàn công ty.

- Nâng cao tinh thần tương thân, tương ái giúp đỡ lẫn nhau trong công việc ở các bộ phận.

### ***3.2.5. Giải pháp đối với yếu tố cấp trên***

Người lãnh đạo có vai trò rất quan trọng trong tổ chức, là một trong các yếu tố quan trọng của hệ thống lãnh đạo, là người ra mệnh lệnh, chỉ huy điều khiển những người khác thực hiện các quyết định đề ra, tổ chức hoạt động và hoàn thiện bộ máy quản lý, nhằm đảm bảo giải quyết tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Năng lực của cấp trên được thể hiện thông qua hai khía cạnh là quản lý và chuyên môn. Tuy nhiên, nhân viên không chỉ đòi hỏi cấp trên ở khía cạnh chuyên môn giỏi, quản lý giỏi mà còn cả ở khía cạnh là người có sự quan tâm, đồng cảm, hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên. Chính vì thế, ban lãnh đạo của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai cần tăng cường hơn nữa hiệu quả quản lý của bộ máy, quan tâm đến đời sống của người lao động, coi trọng tài năng, công sức và đóng góp của người lao động, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.

- Các nhân viên lãnh đạo của Công ty phải thường xuyên trau dồi kiến thức chuyên môn thông qua việc tự học cũng như học hỏi từ các nước tiên tiến trên thế giới. Ngoài ra, với tính chất đặc thù của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, việc chuyển giao nhân viên quản lý diễn ra theo định kỳ giữa các đơn vị trong nội bộ Tổng công ty, do đó việc học ở chính những nhân viên của mình ở vị trí công tác mới là một việc làm rất cần thiết để điều hành công việc và nắm rõ công việc của mình. Bên cạnh việc tự trau dồi kiến thức chuyên môn, lãnh đạo cần phải nỗ lực

nâng cao năng lực quản lý của mình, tiến tới áp dụng những phương pháp quản lý tiên tiến trên thế giới để giúp cho bộ máy Công ty hoạt động hiệu quả hơn.

- Người lãnh đạo phải tạo điều kiện thuận lợi trong công việc giúp cho nhân viên nhận thấy rằng, công việc mà họ đang làm hợp với chuyên môn, kỹ năng của mình, cũng như có thể giúp họ phát triển về nghề nghiệp và tương lai.

- Làm cho nhân viên cảm nhận mình là một thành viên quan trọng của Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai bằng cách để tất cả nhân viên tham gia vào mọi hoạt động quan trọng của công ty. Khi đó họ sẽ gắn bó hơn và làm việc hăng say hơn.

- Ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai còn cần phải luôn lắng nghe ý kiến của nhân viên, không chỉ thông qua “hòm thư góp ý” của Công ty mà còn thông qua nhiều kênh thông tin khác nhau, trực tiếp hay gián tiếp, thông qua đó biết được những tâm tư nguyện vọng của người lao động, thấu hiểu họ hơn, tạo sự gần gũi với nhân viên. Đồng thời thông qua góp ý, có thể điều chỉnh hoạt động quản lý, hoạt động sản xuất kinh doanh kịp thời.

- Luôn quan tâm đến đời sống của người lao động, có các chương trình động viên thăm hỏi những gia đình có hỷ sự, ma chay... có sự tham gia của thành viên ban giám đốc, điều này tạo cho người lao động thêm niềm tin, gắn bó hơn với Công ty.

- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động qua đó giúp người lao động điều chỉnh những hành vi của mình cho phù hợp với yêu cầu của tổ chức từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

- Cần công nhận và khen thưởng công khai những người lao động giỏi trong Công ty. Nếu người lao động được lãnh đạo coi trọng tài năng, họ được khẳng định mình trong công việc thì động lực làm việc của họ cũng ngày càng tăng lên.

- Ngoài các khía cạnh trên, lãnh đạo cũng cần phải quan tâm đến việc bảo vệ nhân viên của mình trước những người khác, đây cũng là khía cạnh được nhân viên đánh giá cao nhất trong yếu tố này. Nhân viên là người thực hiện công việc theo sự

chỉ đạo của cấp trên, do đó việc bảo vệ nhân viên trước người khác khi cần thiết sẽ khiến cho nhân viên càng thêm tin tưởng và nể phục cấp trên.

### ***3.5.6. Giải pháp đối với yếu tố cơ hội thăng tiến***

Để hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển, Công ty TNHH MTV XLD1 - Hoàng Mai cần chú trọng những mặt sau:

- + Hoàn thiện các chương trình đào tạo tại công ty. Bước đầu tiên và quan trọng nhất là xác định đúng nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ chính nhu cầu thực tế của nhân viên và nhu cầu phát triển của Công ty. Tiếp theo là phải xây dựng kế hoạch đào tạo và cuối cùng là thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp. Khi nhân viên nhận thấy chương trình đào tạo của công ty phù hợp với nhu cầu của bản thân và cần thiết cho công việc của họ thì họ sẽ tham dự lớp đào tạo một cách nghiêm túc và từ đó việc đào tạo sẽ đạt được hiệu quả cao.

- + Bên cạnh đó, Công ty cũng nên tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên học tập và luôn tự biến đổi cho phù hợp với điều kiện phát triển của công ty bằng việc tạo môi trường hỗ trợ học tập lành mạnh, thông thoáng; khuyến khích làm việc nhóm, tranh luận cởi mở, suy nghĩ một cách toàn diện và có hệ thống. Ngoài ra cần chú trọng giúp nhân viên học tập từ chính công việc của mình, khuyến khích nhân viên dành một khoảng thời gian nhất định để xem xét toàn diện quá trình công việc đã thực hiện từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm cho chính mình

- + Công ty cũng nên tăng cường tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng mềm cho nhân viên như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng nói chuyện trước công chúng... ngoài các khóa đào tạo phục vụ cho công tác chuyên môn, nghiệp vụ.

- + Công ty cũng cần phải quan tâm đến vấn đề thăng tiến cho nhân viên. Việc đề bạt, thăng chức cho nhân viên cần phải được thực hiện một cách công bằng, minh bạch. Nhân viên thật sự có năng lực và có nhiều cống hiến cho công ty cần phải được tạo cơ hội để thăng tiến, vì việc thăng tiến trong nghề nghiệp không chỉ đem đến cho nhân viên sự hài lòng về thu nhập và các chính sách đãi ngộ mà còn làm cho họ hài lòng về sự tự thể hiện mình với mọi người xung quanh.

### ***3.2.7. Giải pháp đối với yếu tố đặc điểm công việc***

- Xác định rõ nhiệm vụ, nội dung công việc của từng bộ phận, từng người lao động nhằm cụ thể hóa quá trình làm việc cũng như tạo thuận lợi cho việc đánh giá người lao động về sau. Có thể thực hiện điều này thông qua các bản mô tả công việc khi tuyển dụng nhân viên vào làm việc, cũng như có sự điều chỉnh nội dung công việc khi cần thiết.

- Phân công bố trí lao động một cách hợp lý đảm bảo đúng người đúng việc tránh tình trạng làm trái ngành trái nghề gây khó khăn trong công việc cho người lao động.

- Đề phát huy sức mạnh tập thể và tinh thần làm việc hăng say, cần xác định mục tiêu cụ thể và các định mức, tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Khi nhân viên được giao việc phù hợp với năng lực thì họ sẽ có trách nhiệm thực hiện tốt công việc của mình.

- Tạo sự phong phú trong nội dung công việc, thiết kế lại công việc cho người lao động, tạo thêm sự hứng thú, hăng say hơn trong làm việc. Ngoài ra, việc làm mới nhiều thách thức hơn sẽ kích thích người lao động hăng say làm việc. Vì vậy, khi một người công nhân của Công ty TNHH MTV XLD1 - Hoàng Mai làm tốt vai trò của mình, nên giao cho họ những nhiệm vụ mới khó khăn hơn, để họ có thêm động lực trong lao động.

- Hoàn thiện các biện pháp đánh giá thành tích công việc để ghi nhận đầy đủ và kịp thời kết quả công việc cho người lao động.

- Có các chính sách khen thưởng, hoan nghênh kịp thời những người lao động có thành tích tốt.

### ***3.2.8. Giải pháp cho yếu tố thủ tục hoạt động***

Nhân tố “thủ tục hoạt động” có giá trị trung bình là 3.74, một con số thống kê khá thấp. Điều này cho thấy những thủ tục hoạt động hiện nay của các doanh nghiệp vẫn đang ở mức độ trung bình, chưa cao. Để cải thiện nhân tố “thủ tục hoạt động”, doanh nghiệp cần thực hiện những giải pháp sau:

Thứ nhất, thông tin về chính sách bảo hiểm tới người lao động phải rõ ràng, hiệu quả. Thực tế có rất ít cá nhân trên tổng số công nhân hiểu biết rõ về vấn đề bảo

hiểm, về những quyền lợi mà họ được hưởng. Họ chỉ hiểu một cách mơ hồ về vấn đề này. Do vậy, nhằm nâng cao sự trung thành của công nhân, chủ doanh nghiệp nên mở những buổi tọa đàm, buổi nói chuyện “thân mật”, mời chuyên gia đến tư vấn cho các anh chị em công nhân về những vấn đề liên quan đến bảo hiểm. Khi được lắng nghe, được trao đổi, được trả lời những khúc mắc của bản thân, công nhân sẽ cảm thấy được tôn trọng nhiều và thỏa mãn. Đây là cách đơn giản, thực tế, hữu hiệu để cải thiện nhóm nhân tố này.

Thứ hai, cần hạn chế tối đa những thủ tục rườm rà, không cần thiết khi tiến hành thực hiện những chính sách về bảo hiểm cho người lao động. Đa số công nhân có kiến thức còn hạn chế, cộng thêm tâm lí “ngại chạy cửa này, cửa kia” để giải quyết những công việc liên quan về giấy tờ, hành chính nên nếu cắt bỏ bớt được những thủ tục không cần thiết thì chắc chắn sẽ “nhất cử lưỡng tiện” cho cả người làm công và chủ doanh nghiệp.

Thứ ba, một vấn đề cũng quan trọng không kém đó là cải thiện thái độ, cách ứng xử nhân viên hành chính tại doanh nghiệp khi làm công tác bảo hiểm cho công nhân. Những nhân viên có thái độ lịch sự, niềm nở, nhã nhặn chắc chắn sẽ làm hài lòng người lao động. Doanh nghiệp nên đưa những yếu tố này làm tiêu chuẩn để đánh giá kết quả, năng lực của nhân viên đó.

Thứ tư, “lời hứa đáng giá ngàn vàng”, doanh nghiệp cam kết tối đa chi trả tiền bảo hiểm cho người lao động đúng như quy định ban đầu nhằm tạo được sự tin tưởng cho người lao động. Đây là vấn đề vĩ mô liên quan tới quy phạm pháp luật, thiết nghĩ Nhà nước, các cơ quan có thẩm quyền phải kiểm soát chặt, xử phạt chính đáng những trường hợp vi phạm nhằm bảo vệ tối đa quyền lợi cho người lao động.

### ***3.2.9. Giải pháp cho nhân tố sự ghi nhận đóng góp cá nhân***

Theo kết quả phân tích thì nhân tố “sự ghi nhận đóng góp cá nhân” có giá trị trung bình của nhân tố này là 3.27, đạt mức trung bình. Điều này phản ánh vấn đề ghi nhận đóng góp cá nhân hiện nay chưa được doanh nghiệp quan tâm hoặc chưa có hiệu quả. Đây là nhân tố quan trọng nên cần có những biện pháp mạnh để cải thiện:

Thứ nhất, việc sự ghi nhận đóng góp cá nhân cần được thực hiện một cách rõ ràng dựa trên kết quả mà người lao động đóng góp cho doanh nghiệp. Công ty nên đưa ra những tiêu chuẩn khen thưởng minh bạch và thống nhất ngay từ đầu. Việc khen thưởng phải có tác dụng khích lệ nhân viên, làm cho họ thấy hài lòng, thích thú và tận tâm với công việc, ngành nghề của mình.

Thứ hai, tăng mức thưởng cho người lao động vào các dịp lễ, tết nhằm tăng động lực làm việc cho người lao động. Doanh nghiệp cần có những mức thưởng hợp lý, không thấp hơn các doanh nghiệp đối thủ nhưng vẫn phù hợp với tình hình tài chính của doanh nghiệp mình.

Thứ ba, cần thiết kế mức thưởng mức thưởng cần phải công bằng, xứng đáng với kết quả làm việc của người lao động.

Thứ tư, việc thưởng bằng tiền mặt luôn có tác dụng khích lệ, cổ vũ người lao động nhưng không phải lúc nào doanh nghiệp cũng chỉ áp dụng cứng nhắc một kiểu như vậy. Cần linh hoạt và đa dạng hóa các hình thức khen thưởng cho người lao động.

Ngoài tiền mặt thì sự khen thưởng bằng hiện vật và ghi nhận đóng góp kịp thời sẽ kích thích người lao động hơn như một chuyến du lịch tùy theo kết quả làm việc của họ. Ngoài ra thì tuyên dương, tán thưởng người lao động khi họ đạt thành tích xuất sắc trước công ty hay trong những buổi tiệc mừng có tác dụng vô cùng hiệu quả trong việc khích lệ tinh thần làm việc của công nhân.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Nhìn chung, mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai là ở mức bình thường (điểm trung bình cộng là 3.59). Điều này phản ánh chế độ, chính sách lao động hiện tại của Công ty và của Tổng công ty nói chung tương đối tốt và phù hợp với người lao động. Cụ thể, theo đánh giá của các nhân viên tham gia khảo sát thì thu nhập, yếu tố điều kiện làm việc và cấp trên làm việc cùng có ảnh hưởng tốt tới mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai.

Tuy nhiên, từ kết quả nghiên cứu cũng cho thấy bên cạnh các nhân tố có ảnh hưởng tốt tới mức độ hài lòng, thì còn có một số những hạn chế cần phải hoàn thiện hơn nữa. Đối với lãnh đạo, nhân viên thường mong muốn được tham gia vào các quyết định quan trọng của tổ chức, được lãnh đạo đối xử công bằng đối với từng người nhân viên, nhân viên. Đối với nhân tố cơ hội thăng tiến, Công ty cần có nhiều chương trình hơn dành cho nhân viên của mình để tăng cường kiến thức, trình độ và kỹ năng còn thiếu, đồng thời giúp đẩy mạnh hiệu quả lao động của người lao động. Đối với nhân tố thu nhập, bên cạnh việc có chính sách hỗ trợ của nhà nước trong việc tăng cường hoặc cải thiện việc đánh giá, nâng cấp bậc, tăng lương, tăng hệ số thì Công ty cũng có thể có các hình thức của riêng mình để có cơ chế chính sách tăng thêm thu nhập, đãi ngộ cho người lao động. Đối với nhân tố cuối cùng là bản chất công việc, công ty nên thiết kế và bố trí công việc tốt, nhiều thử thách và thú vị cho nhân viên để tạo động lực cho họ trong quá trình làm việc.

Nhìn chung, nghiên cứu đã đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng của nhân viên để đánh giá đúng những nhân tố có sự ảnh hưởng thực sự tới mức độ hài lòng (mạnh, yếu) khác nhau của từng nhân tố đối với sự hài lòng trong công việc tổng thể của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng có những hạn chế nhất định như còn nhiều lao động chưa có ý kiến riêng của họ và chưa được phản ánh suy nghĩ của họ; thứ hai là nghiên cứu điều tra đại trà với tất cả các vị trí chứ không phân biệt vị trí lãnh đạo với vị trí nhân viên, vì kết quả của các nhóm có thể khác nhau; thứ ba là nghiên cứu chỉ tập trung vào 09 nhân tố như đã nghiên cứu trong khi

đó có nhiều nhân tố khác cũng có thể ảnh hưởng tới mức độ hài lòng của nhân viên tại bất kỳ tổ chức nào hay tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai.

Vì vậy, nghiên cứu trong tương lai nếu có có thể khắc phục những hạn chế này bằng cách tiến hành khảo sát với toàn bộ nhân viên của công ty và đồng thời chia thành các nhóm riêng, ví dụ nhóm lãnh đạo khác với nhóm nhân viên, tác giả sẽ nghiên cứu thêm các nhân tố khác bên cạnh 09 nhân tố đã được tiến hành tại nghiên cứu lần này như vậy sẽ có kết quả khảo sát hay nghiên cứu trung thực và hợp lý hơn.

## KẾT LUẬN

“Nguồn nhân lực - chìa khoá của sự thành công”, điều đó thực sự đúng trong giai đoạn hiện nay và trở nên quan trọng hơn bao giờ hết trước cánh cửa hội nhập kinh tế quốc tế. Trước xu thế hội nhập, mở cửa nền kinh tế, ngày càng có nhiều công ty đua nhau mở rộng quy mô hoạt động với nhiều chi nhánh trên khắp các địa bàn. Vấn đề nguồn nhân lực càng trở nên “nóng” hơn bao giờ hết. Từ thực tế tình hình nhân sự trong ngành xây dựng và xây lắp có sự biến động cũng như hiện thực hóa các chiến lược kinh doanh trong thời gian đến là hướng đến điểm mạnh là yếu tố con người, đề tài xác định vấn đề nghiên cứu là: Sự hài lòng của nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai. Nghiên cứu sẽ giúp người đọc có được cái nhìn tổng quan về lĩnh vực thi công, xây lắp, xây dựng các công trình đường dây trạm biến áp lên đến 500kV trên thị trường hiện nay. Để đạt được mục tiêu chung đó, nghiên cứu đề ra những mục tiêu: Xác định các thành phần ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên công ty và khảo sát đánh giá về sự hài lòng của nhân viên đối với công ty. Tiếp đó xây dựng mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa sự hài lòng của nhân viên và các yếu tố để đưa ra những đề xuất cải thiện sự hài lòng của nhân viên tại công ty. Bên cạnh đó là hoàn thiện hơn nữa quá trình vận hành, từ những thực trạng đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao sự hài trong công việc của người lao động tại Công ty.

Kết quả nghiên cứu ngày đã cho thấy hiện tại người lao động khá hài lòng với công việc họ đang làm, vì vậy tối thiểu công ty phải duy trì được mức hài lòng hiện tại và nâng cao hơn nữa sự hài lòng của nhân viên và là cơ sở cho việc ra các chính sách về lao động tại đơn vị, đồng thời nó cũng là một tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà nghiên cứu sau này khi nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc của người lao động trong các điều kiện tương tự

Với riêng học viên, luận văn này sẽ là một dấu mốc quan trọng đánh dấu sự trưởng thành của bản thân cả về mặt học thuật và con người. Học viên cũng mong rằng đề tài này sẽ đóng góp một phần giải quyết những vướng mắc, tồn tại trong vấn đề sự hài lòng của nhân viên của Công ty TNHH MTV Xây lắp điện 1 - Hoàng Mai, để trong thời gian tới Công ty sẽ có những khởi sắc, và nâng cao được hiệu quả trong quá trình lao động và sản xuất.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

- [1] PGS.TS. Trần Kim Dung (2010), *Quản Trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp, TP. Hồ Chí Minh.
- [2] Vũ Khắc Đạt (2008), *Nghiên cứu các yếu tố tác động đến lòng trung thành của nhân viên tại văn phòng khu vực Miền Nam Vietnam Airlines*, Luận văn Thạc Sĩ Kinh tế, TP. Hồ Chí Minh.
- [3] Nguyễn Thị Thu Hằng và Nguyễn Khánh Trang (2013). *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành của giảng viên, viên chức tại các trường đại học, cao đẳng ở Lâm Đồng*. Tạp chí phát triển KH&CN, tập 18, số Q3-2013, trang 33-44.
- [4] Nguyễn Thanh Hoài (2015). *Mô hình nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên đối với công việc trong ngành giáo dục*. Chuyên đề khoa học và giáo dục, số 03, trang 84-90.
- [5] Nguyễn Khắc Hoàn (2010), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu trường hợp tại công ty Thương mại cổ phần Á Châu, chi nhánh Huế*, Luận văn thạc sỹ Đại học Kinh tế, Đại học Huế.
- [6] Phan Thị Minh Lý (2011), *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc của nhân viên trong các công ty thương mại trên địa bàn Thừa Thiên Huế*, Luận văn thạc sỹ Đại học Kinh tế, Đại học Huế.
- [7] Nguyễn Vũ Duy Nhất (2009), *Ảnh hưởng của sự hài lòng đến nỗ lực và sự trung thành của nhân viên trong ngành dịch vụ viễn thông tại Việt Nam*, Luận văn Thạc Sĩ Kinh tế, TP. Hồ Chí Minh.
- [8] Lê Thị Phượng Trâm (2014), *Đánh giá sự thỏa mãn công việc của nhân viên công chức ngành thuế tỉnh Khánh Hòa*. Luận văn thạc sỹ Trường Đại học Nha Trang.

### Tiếng nước ngoài

- [1] Hair & ctg, (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall.
- [2] Herzberg F. Mausner B & Snyderman B B, (1959). *The motivation to work*. New

York: Wiley, 157.

[3] Herzberg F (1969). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.

[4] McClelland D.C. *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

[5] Locke, E.A (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D: Dunnette, ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. 1297.

[6] Oshagbemi, T (2000). *Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers*. Women in Management Review, 7: 3331.

[7] Porter L.W. et al (1975). *Behaviours in Organisations*. New York: McGraw - Hill.

[8] Smith P.C. et al (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.

[9] Spector P. E (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Thousand Oaks*. CA: Sage.

[10] Vroom, V. H (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

[11] Weiss D.J (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction *Questionnaire*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. 22.

### **Website:**

1. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. [Online]. 50(4), pp 370-396. Available: <http://www.psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

## PHỤ LỤC 1

Mã số  
phiếu:.....

### PHIẾU ĐIỀU TRA

Xin chào các anh chị!

Tôi là Bùi Văn Tiến, hiện đang công tác tại Phòng Kế hoạch thị trường thuộc Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai, tôi đang thực hiện nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Công ty TNHH MTV XLĐ1 - Hoàng Mai. Rất mong các anh/chị dành chút thời gian trả lời một số câu hỏi sau, tất cả các câu trả lời đều có giá trị đối với nghiên cứu này.

Tôi cam kết các thông tin thu thập được từ phiếu khảo sát này chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu, những thông tin do các anh/chị cung cấp sẽ được bảo mật.

*Xin chân thành cảm ơn!*

#### Phần 1: BẢNG CÂU HỎI CHÍNH

*Xin anh (chị) vui lòng cho biết mức độ đồng ý của anh (chị) về thực trạng nơi anh (chị) đang làm việc:*

①	②	③	④	⑤
<b>Hoàn toàn không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Trung lập/Không có ý kiến</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Hoàn toàn đồng ý</b>

<b>1. Thu nhập</b>	<b>Mức độ đồng ý</b>
1. Mức lương xứng đáng với công sức và thời gian anh (chị) bỏ ra	① ② ③ ④ ⑤
2. Mức lương đảm bảo được chi tiêu của anh (chị)	① ② ③ ④ ⑤
3. So sánh mức lương với những công ty khác	① ② ③ ④ ⑤
4. Lương được trả đúng hạn	① ② ③ ④ ⑤
5. Công ty có định kì tăng lương ngắn	① ② ③ ④ ⑤

6. Mức tăng lương của công ty hợp lý	① ② ③ ④ ⑤
<b>2. Phúc lợi</b>	Mức độ đồng ý
1. Anh (chị) thường xuyên nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết...	① ② ③ ④ ⑤
2. Công ty có những tiêu chuẩn khen thưởng rõ ràng và minh bạch	① ② ③ ④ ⑤
3. Mức thưởng công bằng, xứng đáng với kết quả làm việc của anh (chị)	① ② ③ ④ ⑤
4. Anh (chị) có động lực để làm việc nhờ chính sách khen thưởng của công ty	① ② ③ ④ ⑤
<b>3. Thủ tục hoạt động</b>	Mức độ đồng ý
1. Thông tin về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế được phổ biến rõ ràng	① ② ③ ④ ⑤
2. Công ty anh (chị) chi trả tiền bảo hiểm đúng như quy định	① ② ③ ④ ⑤
3. Các thủ tục bảo hiểm được công ty thực hiện một cách chu đáo	① ② ③ ④ ⑤
4. Ngoài bảo hiểm, công ty còn có nhiều trợ cấp khác như: tăng lương làm ca đêm, phụ cấp độc hại, hỗ trợ chỗ ở,...	① ② ③ ④ ⑤
5. Công ty quy định số ngày nghỉ lễ hợp lý	① ② ③ ④ ⑤
6. Anh (chị) được nghỉ phép khi gặp ốm đau hoặc có chuyện gia đình,...	① ② ③ ④ ⑤
7. Công ty có tổ chức các hoạt động văn nghệ, đi du lịch,... nâng cao tinh thần cho người lao động	① ② ③ ④ ⑤
<b>4. Điều Kiện Làm Việc</b>	Mức độ đồng ý
1. Giờ giấc làm việc ở công ty anh (chị) hợp lý	① ② ③ ④ ⑤
2. Anh (chị) được sử dụng các loại máy móc hiện đại khi làm việc	① ② ③ ④ ⑤
3. Nơi làm việc đảm bảo an toàn lao động	① ② ③ ④ ⑤

4. Công ty cung cấp đầy đủ các dụng cụ bảo hộ lao động (bao tay, khẩu trang,...)	① ② ③ ④ ⑤
5. Máy móc được bảo trì thường xuyên	① ② ③ ④ ⑤
6. Nơi làm việc mát mẻ	① ② ③ ④ ⑤
7. Công ty phổ biến đầy đủ các thông tin cần thiết cho anh (chị)	① ② ③ ④ ⑤
<b>5. Cấp trên</b>	Mức độ đồng ý
1. Khi đạt được thành tích tốt, anh (chị) được quản lý khen ngợi và ghi nhận	① ② ③ ④ ⑤
2. Quản lý luôn lắng nghe ý kiến của công nhân	① ② ③ ④ ⑤
3. Quản lý luôn quan tâm và hỗ trợ cho công nhân trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
4. Quản lý của anh (chị) là người công bằng và đáng tin cậy	① ② ③ ④ ⑤
5. Anh (chị) nỗ lực năng lực của quản lý	① ② ③ ④ ⑤
<b>6. Đồng Nghiệp</b>	Mức độ đồng ý
1. Những người làm việc chung với anh (chị) thân thiện và dễ mến	① ② ③ ④ ⑤
2. Đồng nghiệp luôn quan tâm và sẵn sàng giúp đỡ anh (chị) trong công việc	① ② ③ ④ ⑤
3. Đồng nghiệp của anh (chị) là người đáng tin cậy	① ② ③ ④ ⑤
4. Anh (chị) cảm thấy vui vẻ và thích thú khi làm việc với đồng nghiệp của mình	① ② ③ ④ ⑤
<b>7. Cơ hội thăng tiến</b>	Mức độ đồng ý
1. Công ty thường xuyên tổ chức các khóa học để bổ sung kiến thức và kỹ năng làm việc cho anh (chị)	① ② ③ ④ ⑤
2. Nội dung các khóa học dễ hiểu và dễ tiếp thu	① ② ③ ④ ⑤
3. Công ty hỗ trợ tiền ăn uống và các chi phí khác khi anh (chị) tham gia các lớp học trên	① ② ③ ④ ⑤
4. Các tiêu chuẩn thăng tiến của công ty rõ ràng và minh bạch	① ② ③ ④ ⑤

5. Anh (chị) có thể được thăng chức dễ dàng	① ② ③ ④ ⑤
<b>8. Đặc điểm Công Việc</b>	Mức độ đồng ý
1. Anh (chị) chịu được áp lực của công việc	① ② ③ ④ ⑤
2. Công việc phù hợp với học vấn và năng lực chuyên môn của anh (chị)	① ② ③ ④ ⑤
3. Anh (chị) có điều kiện để cải thiện kỹ năng và kiến thức của mình trong công việc đang làm	① ② ③ ④ ⑤
4. Công việc ổn định và ít biến động, có thể làm lâu dài	
<b>9. Ghi nhận đóng góp cá nhân</b>	Mức độ đồng ý
1. Thành tích của anh (chị) được quản lý công nhận và đánh giá một cách nhanh chóng	① ② ③ ④ ⑤
2. Các tiêu chuẩn đánh giá của công ty rõ ràng và minh bạch	① ② ③ ④ ⑤
3. Kết quả đánh giá giúp anh (chị) thực hiện công việc tốt hơn	① ② ③ ④ ⑤
4. Anh (chị) nhận được sự khích lệ và khen thưởng khi hoàn thành tốt công việc	① ② ③ ④ ⑤

## Phần 2: THÔNG TIN CÁ NHÂN

*Xin anh (chị) vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân sau:*

**9. Giới tính:**    ☐ Nam                      ☐ Nữ

**10. Tuổi:**        ☐ Dưới 20 tuổi      ☐ Từ 20 đến dưới 30 tuổi      ☐ Trên 30 tuổi

**11. Trình độ học vấn:**

☐ Chưa tốt nghiệp THPT      ☐ THPT                      ☐ Trung cấp  
☐ Cao đẳng                      ☐ Đại học

**12. Tình trạng hôn nhân:**    ☐ Chưa lập gia đình                      ☐ Đã lập gia đình

**13. Thâm niên làm việc:**

☐ Dưới 1 năm                      ☐ Từ 1 đến dưới 3 năm  
☐ Từ 3 đến dưới 5 năm      ☐ Trên 5 năm

**14. Công việc hiện tại khi làm tại công ty, xí nghiệp: .....**

**15. Thu nhập bình quân tháng (lương, thưởng, phụ cấp, ...):**

☐ Dưới 5 triệu                      ☐ Từ 5 đến dưới 10 triệu  
☐ Từ 10 đến dưới 15 triệu      ☐ Trên 15 triệu

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và quan tâm của anh (chị).*