

ĐO LƯỜNG SỰ THỎA MÃN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN SẢN XUẤT TẠI CÔNG TY TNHH TM-DV TÂN HIỆP PHÁT

TS. HÀ NAM KHÁNH GIAO & ThS. VÕ THỊ MAI PHƯƠNG*

Nghiên cứu gần đây của Chou (2007) cho thấy sự không thỏa mãn trong công việc là nguyên nhân lớn nhất khiến các nhân viên rời bỏ công ty họ đang làm. Do đó, khảo sát mức độ thỏa mãn trong công việc của nhân viên là việc làm cần thiết nhằm giúp doanh nghiệp tránh biến động lớn về nhân sự, và để xây dựng chính sách quản trị nguồn nhân lực tốt hơn.

Thang đo chỉ số mô tả công việc (JDI) đã được điều chỉnh ở thị trường VN, được đánh giá bằng công cụ Cronbach's Alpha, phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích hồi quy cho thấy có 5 nhân tố ảnh hưởng và biến thiên cùng chiều với sự thỏa mãn công việc của nhân viên sản xuất tại công ty Tân Hiệp Phát: thỏa mãn về tiền lương, mối quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc và phúc lợi. Từ đó, một số giải pháp được đề xuất đến Ban quản trị công ty.

1. Khái quát

Song song với sự phát triển của nền kinh tế VN, nhu cầu về nguồn nhân lực cũng ngày càng quan trọng hơn. Doanh nghiệp không chỉ chú trọng hơn vấn đề tuyển chọn đúng người vào đúng vị trí công việc, mà còn phải biết cách giữ chân nhân viên của mình. Với sự cạnh tranh về mức lương, điều kiện làm việc, chế độ ưu đãi thu hút nhân viên giữa các doanh nghiệp khác, việc giữ chân nhân viên và làm ổn định tình hình nhân sự cho chính doanh nghiệp trở thành vấn đề được các chủ doanh nghiệp hết sức quan tâm.

Xuất phát từ thực tiễn của công ty TNHH TM-DV Tân Hiệp Phát (gọi tắt là công ty Tân Hiệp Phát) - chuyên sản xuất và kinh doanh bia, rượu và nước giải khát, phiếu phỏng vấn thôi việc cho thấy nhân viên muốn có mức lương cao hơn, thời gian làm việc hợp lý, chế độ nghỉ giữa ca, môi trường làm việc an toàn, nhận được nhiều phúc lợi hơn... Một số nghiên cứu trước cho thấy yếu tố

quan trọng nhất để các nhân viên có mong muốn làm việc lâu dài trong một tổ chức là có sự thỏa mãn trong công việc của họ (Luddy, 2005; Chou, 2007), do đó, việc khảo sát mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên sản xuất nhằm điều chỉnh những chính sách quản trị nguồn nhân lực hiện có là điều cần thiết.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1 Sự thỏa mãn công việc

Hiện có khá nhiều khái niệm về sự thỏa mãn công việc. Ellickson & Logsdon (2002) cho rằng sự thỏa mãn công việc là mức độ người nhân viên yêu thích công việc của họ, đó là thái độ dựa trên nhận thức của người nhân viên (tích cực hay tiêu cực) về công việc hoặc môi trường làm việc của họ. Theo Quinn & Staines (1979), thỏa mãn công việc là phản ứng tích cực đối với công việc. Luddy (2005) cho rằng sự thỏa mãn công việc là phản ứng về mặt tình cảm và cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau của công việc. Luddy nhấn mạnh

*: Trường Đại học Tài chính - Marketing

các nguyên nhân của sự thỏa mãn 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 phần thưởng gồm: thăng tiến, điều kiện vật chất của môi trường làm việc, cơ cấu của tổ chức. Theo Kreitner & Kinicki (2007), sự thỏa mãn công việc chủ yếu phản ánh mức độ một cá nhân yêu thích công việc của mình, đó chính là tình cảm hay cảm xúc của người nhân viên đó đối với công việc.

Herzberg & ctg (1959) cho rằng có 2 nhóm nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn 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 thỏa mãn cho nhân viên, và nếu không làm tốt các nhân tố duy trì sẽ dẫn đến sự bất mãn của nhân viên.

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.

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.

2.2 Đo lường mức độ thỏa mãn công việc bằng Chỉ số mô tả công việc (Job Description Index - JDI)

Chỉ số mô tả công việc JDI của Smith & ctg (1969), bảng khảo sát sự thỏa mãn công việc (Job Satisfaction Survey- JSS) của Spector (1997) và bảng câu hỏi thỏa mãn Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ) của Weiss &

ctg (1967) là 3 công cụ đặc trưng trong đo lường sự thỏa mãn công việc, trong đó JDI và MSQ là 2 công cụ được sử dụng rộng rãi (Green, 2000).

Theo Smith & ctg (1969), mức độ thỏa mãn công việc của một người được đo lường thông qua các nhân tố: 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 thỏa mãn 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).

Luddy (2005) đã sử dụng chỉ số mô tả công việc JDI để tìm hiểu sự thỏa mãn 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 thỏa mãn công việc.

Ở VN, Trần Kim Dung (2005) đã thực hiện nghiên cứu đo lường mức độ thỏa mãn công việc bằng cách sử dụng thang đo JDI và thuyết nhu cầu Maslow (1943), kết quả có 2 nhân tố mới: phúc lợi và điều kiện làm việc.

2.3 Mô hình nghiên cứu

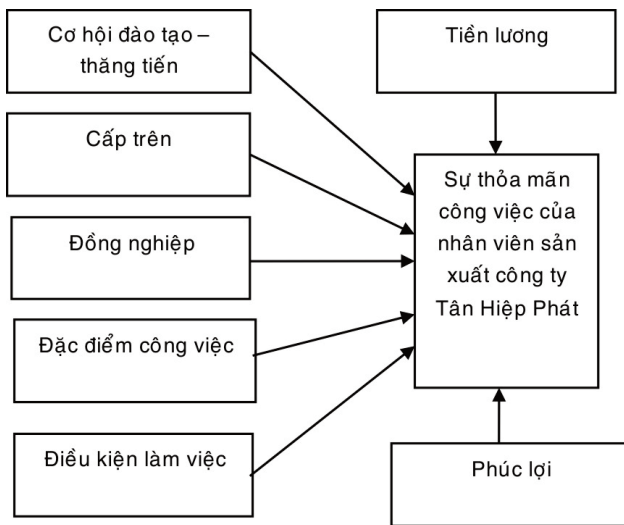
Hầu hết các nghiên cứu đều kiểm định được rằng các nhân tố trong JDI đã phản ánh được sự thỏa mãn công việc của nhân viên: tiền lương, cơ hội đào tạo - thăng tiến, cấp trên, đồng nghiệp và đặc điểm công việc. Ngoài ra, 2 nhân tố điều kiện công việc và phúc lợi áp dụng vào điều kiện ở VN cũng được đưa vào mô hình nghiên cứu này (Hình 1).

3. Kết quả nghiên cứu

3.1 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sơ bộ định tính dùng để khám phá, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Nghiên cứu sơ bộ định tính dùng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung qua nhóm 8 người, được chọn theo phương pháp phi xác suất, có các đặc điểm: đang làm việc trong công ty Tân Hiệp Phát, giới tính (4 nam, 4 nữ), độ tuổi (từ 20-35), thâm niên làm việc (>1 năm), thu nhập trung bình (>2 triệu đồng/tháng), chức vụ (4 công nhân, 2 nhân viên vận hành, 2 nhân viên bảo trì). Kết quả là xây dựng được bảng câu hỏi phỏng vấn sơ bộ.

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề nghị

Nghiên cứu thí điểm có thể đảm bảo rằng bảng câu hỏi là thích hợp và các câu hỏi được hầu hết mọi người hiểu (Saunders & ctg, 2007). Có 20 bảng câu hỏi sơ bộ được phát cho 20 nhân viên cùng đặc điểm với đối tượng khảo sát, sau đó thảo luận trực tiếp với từng nhân viên để xem họ hiểu ngôn từ và nghĩa của từng câu hỏi hay không, kết quả là xây dựng được bảng câu hỏi chính thức.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng, phỏng vấn trực tiếp 300 nhân viên sản xuất của công ty Tân Hiệp Phát thông qua bảng câu hỏi chính thức được sử dụng để thu thập dữ liệu.

3.2 Đặc điểm mẫu khảo sát

Trong 300 bảng trả lời thu về, có 13 bảng không sử dụng được do không điền đầy đủ các câu hỏi, hay do đánh dấu chỉ 1 cột điểm. Trong 287 đối tượng khảo sát hợp lệ, nam chiếm 69,7% và nữ 30,3%. Phần lớn đối tượng khảo sát trong khoảng từ 20-30 tuổi, 20-25 tuổi chiếm tỷ lệ nhiều nhất (54,4%), sau đó là nhóm ≥ 25 -30 tuổi chiếm 42,9%, còn lại là những người trên 30 tuổi. Xét về tiền lương, đa số có thu nhập từ 2-3 triệu đồng/tháng (51,2%).

Tính đến thời điểm khảo sát (10/2010), đa số đối tượng khảo sát đã làm cho công ty từ 1 đến 3 năm (48,8%), tương đương với số đã làm cho công ty từ 6 tháng đến 1 năm (42,5%), số nhân viên làm việc từ 3 đến 5 năm chiếm tỷ lệ 7%, còn lại 1,7% số nhân viên làm việc trên 5 năm. Xét về trình độ học vấn, chủ yếu là trung cấp (48,1%), cấp 2 (20,6%), cấp 3 (30%), cao đẳng và đại học rất ít

(dưới 1%). Về chức danh công việc: công nhân chiếm 44,6%, nhân viên vận hành 38%, nhân viên bảo trì 15%, 2,4% còn lại cho chức danh khác.

3.3 Kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu

Hai công cụ sử dụng để kiểm định thang đo là hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA. Hệ số Cronbach's Alpha được sử dụng trước để loại các biến không phù hợp, các biến quan sát của những thang đo đạt độ tin cậy sẽ tiếp tục phân tích nhân tố khám phá EFA. Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là sử dụng được, và các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại (Nunnally & Burnstein, 1994).

Bảng 1. Hệ số Cronbach's Alpha

Thỏa mãn về tiền lương (SAL)	0,747
Thỏa mãn về cơ hội đào tạo - thăng tiến (TRA)	0,833
Thỏa mãn về mối quan hệ với cấp trên (SUP)	0,799
Thỏa mãn về mối quan hệ với đồng nghiệp (COL)	0,876
Thỏa mãn về đặc điểm công việc (CHA)	0,797
Thỏa mãn về điều kiện làm việc (CON)	0,820
Thỏa mãn về phúc lợi (BEN)	0,771

Kết quả kiểm định trong Bảng 1 cho thấy hầu hết các biến đều có hệ số tương quan biến tổng $> 0,3$, trừ SUP_1, CHA_1, hai biến này không được dùng trong nghiên cứu tiếp theo. Thang đo đạt độ tin cậy (Cronbach's Alpha $> 0,7$) và phù hợp để tiến hành nghiên cứu.

Trong phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA, phương pháp trích hệ số sử dụng là Principal components với phép quay Varimax, và điểm dừng khi trích các nhân tố có Eigenvalue ≥ 1 . Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50%.

Kết quả phân tích nhân tố tại Bảng 2 cho thấy 31 biến được rút trích thành 7 nhân tố, hệ số tải nhân tố của các biến đều $> 0,5$ nên các biến này có ý nghĩa thực tiễn. Hệ số KMO = 0,825 $> 0,5$ nên EFA phù hợp với dữ liệu. Thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett's đạt giá trị 4.791,971 với mức ý nghĩa là 0,000, do vậy các biến quan sát có tương quan với nhau. Phương sai

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Bảng 2. Kết quả EFA cho thang đo nhân tố thành phần của thỏa mãn công việc

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố của các thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
SUP_7	0,798						
SUP_5	0,747						
SUP_4	0,713						
SUP_2	0,668						
SUP_6	0,659						
SUP_3	0,654						
CON_2		0,843					
BEN_4		0,766					
CON_5		0,625					
CON_3		0,607					
CON_4		0,598					
CON_1		0,591					
CHA_4			0,764				
CHA_6			0,757				
CHA_5			0,725				
CHA_3			0,710				
CHA_2			0,528				
TRA_4				0,764			
TRA_2				0,754			
TRA_3				0,705			
TRA_1				0,593			
BEN_2					0,734		
BEN_5					0,672		
BEN_1					0,666		
BEN_3					0,658		
COL_1						0,884	
COL_2						0,872	
COL_3						0,862	
SAL_1							0,833
SAL_2							0,793
SAL_3							0,571
Giá trị eigen	8,975	2,655	2,199	1,893	1,687	1,533	1,217
Phương sai trích	28,951	8,566	7,095	6,106	5,443	4,945	3,927

trích đạt 65,03% > 50% thể hiện rằng 7 nhân tố rút trích ra giải thích được 65,03% biến thiên của dữ liệu. Điểm dừng Eigenvalue = 1,217 > 1, thang đo được chấp nhận (Gerbing và Anderson, 1988). Bảy nhân tố được rút trích ra bao gồm: tiền lương, cơ hội đào tạo - thăng tiến, cấp trên, đồng nghiệp, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc, và phúc lợi.

3.4 Phân tích hồi quy

Phương pháp hồi quy bình phương nhỏ nhất OLS (Ordinary Least Squares) được sử dụng, với biến phụ thuộc là sự thỏa mãn công việc, biến độc lập là 7 nhân tố được rút trích qua EFA. Bước đầu tiên là xem xét các mối tương quan tuyến tính giữa tất cả các biến. Kết quả hệ số tương quan cho

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

thấy biến phụ thuộc có mối tương quan tuyến tính với 7 biến độc lập, trong đó hệ số tương quan giữa sự thỏa mãn công việc với thỏa mãn về phúc lợi là cao nhất (0,729), hệ số tương quan giữa sự thỏa mãn công việc và thỏa mãn về mối quan hệ với đồng nghiệp là thấp nhất (0,270), các biến độc lập cũng có tương quan với nhau, tuy kết quả này không cao (thấp nhất là 0,187 và cao nhất là 0,546).

Bảng 3 cho thấy 5 nhân tố có mối quan hệ tuyến tính với sự thỏa mãn công việc (giá trị Sig. < 0,05), hai nhân tố thỏa mãn về cơ hội đào tạo - thăng tiến và thỏa mãn về mối quan hệ với đồng nghiệp có Sig. lớn hơn 0,05, do vậy, 2 nhân tố này không có mối quan hệ tuyến tính với sự thỏa mãn công việc.

Bảng 4. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	R	R ²	R ² điều chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	0,845(a)	0,714	0,709	0,404	2,052

Bảng 5. Kết quả phân tích phương sai

Mô hình		Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Sig.
1	Hồi quy	114,795	5	22,959	140,442	0,000
	Số dư	45,937	281	0,163		
	Tổng	160,731	286			

Bảng 3. Kết quả của phân tích hồi quy sử dụng phương pháp Enter

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa		Thống kê đa cộng tuyến		
		B	Độ lệch chuẩn	Hệ số Beta	t	Sig.	Hệ số Tolerance	VIF
1	(Hằng số)	-0,087	0,159	-0,547	0,585			
	SAL	0,200	0,030	0,242	6,629	0,000	0,761	1,314
	TRA	0,051	0,037	0,059	1,387	0,167	0,560	1,787
	SUP	0,120	0,037	0,117	3,267	0,001	0,798	1,253
	COL	0,001	0,032	0,001	0,032	0,974	0,890	1,124
	CHA	0,161	0,041	0,161	3,973	0,000	0,619	1,616
	CON	0,122	0,038	0,136	3,255	0,001	0,583	1,715
	BEN	0,363	0,034	0,443	10,662	0,000	0,590	1,694

Mô hình hồi quy còn lại 5 biến: SAL, SUP, CHA, CON, BEN, có dạng như sau:

$$Y = -0,087 + 0,200 \cdot X_1 + 0,120 \cdot X_2 + 0,161 \cdot X_3 + 0,122 \cdot X_4 + 0,363 \cdot X_5$$

Hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta cho thấy nhân tố thỏa mãn về phúc lợi tác động mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc (Beta = 0,443), kế đến là thỏa mãn về tiền lương (Beta = 0,242), đặc điểm công việc (Beta = 0,161), điều kiện làm việc (Beta = 0,136) và cuối cùng là thỏa mãn về mối quan hệ với cấp trên (Beta = 0,117).

Hệ số xác định R² điều chỉnh của mô hình trên là 0,709 (Bảng 4) thể hiện rằng các biến độc lập trong phương trình hồi quy giải thích được 70,9% biến thiên của biến phụ thuộc.

Giá trị Sig. của kiểm định F trong Bảng 5 có giá trị rất nhỏ = 0,000 < 0,05 cho thấy các biến hiện có trong mô hình có thể giải thích được thay đổi của biến thỏa mãn công việc, mô hình phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được. Kết quả Bảng 5 cho thấy hệ số Tolerance thấp và VIF không vượt quá 10 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến, không có tương quan chặt chẽ giữa các biến độc lập.

Ngoài ra, biểu đồ phân tán giữa các phần dư và giá trị dự đoán của mô hình nhằm kiểm tra giả định liên hệ tuyến tính cũng được thực hiện, kết quả cho thấy phần dư phân tán ngẫu nhiên trong một vùng xung quanh đường đi qua tung độ 0, do đó giả định tuyến tính được thỏa mãn. Kết quả kiểm định tương quan hạng Spearman cho biến

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

giá trị tuyệt đối của phần dư và các biến độc lập cho thấy giá trị Sig. đều lớn hơn 0,05, như vậy phương sai của sai số là không đổi. Việc khảo sát tính phân phối chuẩn của phần dư qua biểu đồ tần số Histogram cho thấy phân phối của phần dư là xấp xỉ chuẩn (Mean = $-1,23 \cdot 10^{-15} \sim 0$ và độ lệch chuẩn = $0,991 \sim 1$), đồ thị Q-Q plot cho thấy các chấm phân tán sát với đường chéo, phân phối phần dư có thể xem như chuẩn; giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư không bị vi phạm. Giá trị d tra bảng Durbin-Watson ở mức ý nghĩa 5%, 5 nhân tố là $d_L = 1,707$ và $d_U = 1,831$. Giá trị d tính được ($d = 2,052$) (Bảng 4) rơi vào miền $2 < d < 4$, vậy các phần dư không có mối tương quan với nhau (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Các kiểm định trên cho thấy các giả định hồi quy không bị vi phạm.

Bảng 6. Thống kê mô tả sự thỏa mãn công việc

	N	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
SAL	287	1,00	4,67	2,6307	0,90660
SUP	287	1,17	4,50	3,1812	0,73054
CHA	287	1,80	5,00	3,3394	0,75044
CON	287	1,17	4,67	2,9495	0,83314
BEN	287	1,00	5,00	3,1829	0,91323

Bảng 6 cho thấy nhân viên sản xuất tại công ty Tân Hiệp Phát có mức thỏa mãn công việc không cao trong tất cả các yếu tố, cao nhất là đặc điểm công việc (mean 3,3394), phúc lợi (3,1829) và mối quan hệ với cấp trên (3,1812), ít nhất là nhân tố tiền lương (2,6307) và điều kiện làm việc (2,9495).

4. Kết luận và kiến nghị

4.1 Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 nhân tố ảnh hưởng đến thỏa mãn công việc: sự thỏa mãn về tiền lương, mối quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc và phúc lợi. Trong đó thỏa mãn về phúc lợi là nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc, kế đến là thỏa mãn về tiền lương và đặc điểm công việc. Nhân tố ít ảnh hưởng đến thỏa mãn công việc là: thỏa mãn về mối quan hệ với cấp trên và điều kiện làm việc. Năm nhân tố này giải thích được 70,9% biến thiên của nhân tố thỏa mãn công việc. Hai nhân tố còn lại của mô hình là: thỏa mãn về cơ hội đào tạo - thăng tiến và thỏa mãn về mối quan hệ với đồng nghiệp không ảnh hưởng đến

mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên.

Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên sản xuất ở công ty hiện nay chỉ đạt mức trung bình. Trong 5 nhân tố ảnh hưởng đến thỏa mãn công việc nói trên thì nhân viên thỏa mãn nhiều nhất về đặc điểm công việc, kế đến là phúc lợi và mối quan hệ với cấp trên. Tuy đây là 3 nhân tố được thỏa mãn nhiều nhất nhưng mức độ thỏa mãn không cao, chỉ trên mức trung bình một chút. Nhân viên ít thỏa mãn nhất đối với tiền lương và điều kiện làm việc.

Tuy nhiên, đối tượng nghiên cứu là nhân viên sản xuất trong một nhà máy của một công ty, cũng như chưa bao gồm các nhân viên khác - văn phòng, kinh doanh nên chưa bao quát được cho toàn bộ công ty; và nghiên cứu không chú trọng các yếu tố khác có thể tác động đến sự thỏa mãn công việc như văn hóa công ty, cá tính nhân viên, ý thức gắn kết với tổ chức... Đó chính là hướng mở cho những nghiên cứu tiếp theo.

4.2 Một số kiến nghị đối với ban lãnh đạo công ty

- Về tiền lương

Mức độ thỏa mãn về tiền lương là nhân tố thứ hai ảnh hưởng mạnh đến sự thỏa mãn công việc, và được đánh giá thấp nhất trong tất cả các nhân tố thành phần. Điều công ty cần làm là tạo sự công bằng hơn trong việc phân phối tiền lương, phụ cấp và tiền thưởng giữa những nhân viên ở cùng bộ phận, cùng vị trí công việc. Ngoài ra, hàng năm công ty cần xem xét đánh giá tình hình biến động giá cả để điều chỉnh mức lương cho hợp lý. Công ty cần xây dựng những chỉ tiêu và mức thưởng một cách rõ ràng, hợp lý hơn.

- Về mối quan hệ với cấp trên

Thỏa mãn về mối quan hệ với cấp trên là một trong hai nhân tố ít ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn công việc, tuy nhiên, đây lại là nhân tố có mức thỏa mãn thấp. Vậy nên, trước hết, cấp trên cần quan tâm đến đời sống của nhân viên. Ngoài ra, cấp trên cũng phải đối xử công bằng với nhân viên cấp dưới và biểu dương kịp thời những đóng góp của họ. Sau cùng, cấp trên nên cho nhân viên thấy cấp trên có đặt niềm tin ở họ.

- Về đặc điểm công việc

Thỏa mãn về đặc điểm công việc là một trong ba nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc. Công ty cần đào tạo, hướng dẫn nhân viên nắm rõ quy trình công việc, không chỉ của cá nhân mà cả quy trình tổng quát của bộ phận. Công việc cần được thiết kế sao cho nhân

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

viên được quyền quyết định một số vấn đề liên quan đến công việc của họ trong phạm vi cho phép và nhận được thông tin phản hồi. Bảng mô tả công việc phải ghi rõ quyền hạn của nhân viên, công việc cần báo cáo cho ai.

- Về điều kiện làm việc

Nhân viên có mức thỏa mãn thấp về việc công ty cung cấp phương tiện làm việc, trang thiết bị bảo hộ lao động. Với những khu vực làm việc có tính độc hại, công ty nên trang bị khẩu trang, găng tay cho nhân viên. Nhân viên ở khu vực máy phát điện, máy tạo khí nén, máy thổi cũng phải được trang bị thiết bị chống tiếng ồn, băng cảnh báo tình trạng đóng/ngắt điện khi tiến hành sửa chữa điện. Việc giảm thời gian đi lại từ nơi ở của nhân viên đến công ty cũng cần được công ty quan tâm, nên có thêm xe đưa rước nhân viên. Ngoài ra, ban lãnh đạo công ty phải xây dựng tốt chiến lược marketing và bán hàng để giúp nhân viên có việc làm ổn định và có nhiều thời gian làm việc.

- Về phúc lợi

Thỏa mãn về phúc lợi là nhân tố ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thỏa mãn công việc, nhưng mức thỏa mãn phúc lợi của nhân viên công ty hiện nay chỉ ở mức trung bình khá. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân viên sản xuất hiện nay chưa thỏa mãn về tổ chức công đoàn. Do đó, công ty nên có tổ chức công đoàn chuyên trách, tập trung vào thực hiện chức năng bảo vệ quyền lợi cho nhân viên khi có tranh chấp một cách kịp thời■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adam J. S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.
2. Ajmi, R. A. (2001), "The Effect of Personal Characteristics on Job Satisfaction Among Male

Managers in the Kuwait Oil Industry", *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 11 (3/4), pp. 91-110.

3. Chou, Y. M. (2007), "A Renewed Look at the Turnover Model for Accounting Knowledge Work Force", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 11, pp. 103-109.

4. Ellickson, M.C. & Logsdon, K. (2002), "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees", *State and Government Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 173-84.

5. Hackman, J. R & Oldham, G. R. (1974), "The Job Diagnosis Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Project", *Technical Report No. 4*, Department of Administrative Sciences, Yale University, USA.

6. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York.

7. Nunnally, J. & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory* (3rd ed), McGraw-Hill, New York.

8. Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago.

9. Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

10. Trần Kim Dung (2005), "Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của VN", *Tạp chí Phát triển khoa học công nghệ*, Vol. 8.

11. Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., and Lofquist, C. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, The University of Minnesota Press.

