

PHẦN MỞ ĐẦU: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI

Phần mở đầu sẽ giới thiệu tổng quan về đề tài song đó là bối cảnh thực tiễn mà đề tài nói đến cũng như các vấn đề liên quan từ đó trực tiếp tuyên bố vấn đề. Tiếp đến là nói về các mục tiêu mà đề tài hướng đến, đối tượng, phương pháp nghiên cứu và ý nghĩa thực tiễn cũng như ý nghĩa khoa học của đề tài. Sau cùng ở phần mở đầu sẽ nêu lên những bố cục vấn đề trọng tâm của đề tài.

1. Lý do chọn đề tài

Trong tình hình nền kinh tế hiện nay có thể nói nguồn nhân lực chúng ta được ví như những con tốt chủ chốt trên bàn cờ cũng như là nguồn tài nguyên quý của doanh nghiệp, là một tài nguyên quan trọng và thiết yếu đối với các doanh nghiệp cũng như các ngành nghề trên toàn cầu. Con người cũng được xem là một phần cốt lõi trong quá trình không ngừng tiến bộ và phát triển của các tổ chức họ được ví như yếu tố quan trọng quyết định sự thành công.

Bên cạnh đó thực trạng các doanh nghiệp không ngừng cạnh tranh gay gắt để tồn tại và phát triển thì vấn đề quan tâm đến việc xây dựng môi trường làm việc hiệu quả để thu hút và giữ chân nhân tài là rất quan trọng và cấp thiết. Thêm vào đó các doanh nghiệp trong nước phải đối mặt với việc các doanh nghiệp nước ngoài đổ bộ đầu tư vào thị trường Việt Nam. Không thể không so sánh chính sách đãi ngộ và các chế độ chăm sóc cho nhân viên của họ rất được đề cao, họ tạo ra được một môi trường cạnh tranh và phát triển lành mạnh công bằng có thể thu hút được lượng lớn nhân tài kể cả trong và ngoài nước. Liệu các doanh nghiệp thuần Việt có đủ nguồn lực và nguồn vốn cũng như môi trường để cạnh tranh lại với họ hay không? Các doanh nghiệp trong nước phải làm thế nào để đưa ra được các chính sách có thể thu hút và giữ chân nhân tài? Đó chính là những câu hỏi cũng như những thách thức mà các doanh nghiệp trong nước phải đối mặt.

Ngoài ra, sau biến động của tình hình dịch COVID 19 thì con người tập trung nhiều hơn vào tinh thần sức khỏe, không thể không kể đến là các chính sách phúc lợi mà các doanh nghiệp dành cho nhân viên của mình. Họ sẽ được hưởng những gì và bị tước mất đi những gì. Và việc này có tác động đến sự hài lòng của

nhân viên dẫn đến kết quả làm việc của họ có thể cao hay thấp trực tiếp tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thêm vào đó là các vấn đề về việc tuyển dụng và giữ chân nhân tài cũng đang là hiện trạng khá nhức nhối đối với các nhà quản trị. Họ chưa thật sự đưa ra được các giải pháp để tác động đến được sự hài lòng của nhân viên cũng như cải thiện được tình hình nâng cao kết quả công việc.

Dưới đây là số liệu cụ thể về tình hình tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên tại Bưu điện TP.HCM.

Tổng hợp số liệu về thông số tỉ lệ nghỉ việc của nhân viên tại Bưu điện trong các năm gần đây từ 2020 – 2023.

STT	Chức vụ	Số lượng nhân viên	Số lượng nghỉ việc	Tỷ lệ nghỉ việc	Lý do nghỉ việc
1	Giao hàng	868	139	16%	Mức lương thấp
2	Bưu tá	572	69	12%	Áp lực công việc cao
3	Lễ tân	355	36	10%	Lý do cá nhân
4	Cán bộ văn phòng	1125	45	4%	Chế độ đãi ngộ chưa tốt Môi trường làm việc không tốt

(Nguồn: Tổng hợp từ số liệu của Bưu điện TP.HCM)

Từ bảng số liệu trên cũng thể hiện được một phần nào mối lo của các nhà quản trị vấn đề nan giải đang nhức nhối hiện nay tại các doanh nghiệp vẫn chưa giải quyết được các mong muốn cũng như nỗi lo cho các nhân viên do đó không tránh khỏi việc họ bị áp lực bởi lượng công việc, song môi trường làm việc đó cũng chưa thật sự được ưu đãi tốt như khu vực nghỉ ngơi còn nóng không có điều hòa hay việc hạn chế khu vực để xe không được trang bị với mái hiên để che nắng, lâu dần có thể ảnh hưởng đến việc hư xe. Bên cạnh đó một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng nghỉ việc của nhân viên Bưu điện là do mức lương chưa cạnh tranh, đặc biệt đối với các vị trí giao hàng và bưu tá. Áp lực công việc lớn, thời gian làm việc không ổn định cùng với các chỉ tiêu khắt khe cũng khiến

nhân viên cảm thấy căng thẳng và mệt mỏi. Bên cạnh đó, chế độ đãi ngộ chưa thực sự hấp dẫn và môi trường làm việc chưa được cải thiện cũng là những yếu tố khiến nhiều người lựa chọn rời đi. Ngoài ra, còn có những lý do cá nhân như vấn đề sức khỏe, gia đình hoặc đơn giản là mong muốn tìm kiếm một môi trường làm việc mới mẻ hơn. Cuối cùng, chế độ đãi ngộ chưa hấp dẫn, bao gồm cả lương thưởng và phúc lợi, cùng với môi trường làm việc chưa thực sự lý tưởng cũng là những nguyên nhân khiến nhân viên không muốn gắn bó lâu dài với công ty.

Từ những ý định và lập luận trên, phần nào càng thể hiện rõ hơn vấn đề “nhức nhối” cũng như những mối lo luôn tồn tại ở các doanh nghiệp kể cả trong nước và ngoài nước. Làm cho các nhà quản trị phải luôn tìm cách để thay đổi sự vận hành cũng như những chính sách ưu đãi làm cho nhân viên luôn cảm thấy họ được coi trọng và chính bản thân họ sẽ luôn hài lòng với những gì được nhận từ phía các doanh nghiệp. Các nhà quản trị bên cạnh đó sẽ có thể cân nhắc đến việc thay đổi cách tiếp cận quản lý nhân sự như việc chuyển từ quản lý sang lãnh đạo truyền cảm hứng, tạo động lực và hỗ trợ nhân viên phát triển. Tạo môi trường làm việc cởi mở, minh bạch cho nhân viên thấy mình được tôn trọng, tin tưởng và được trao quyền. Không những thế nhà quản trị còn phải lắng nghe và thấu hiểu nhu cầu của nhân viên như quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên. Bên cạnh đó không thể thiếu việc đánh giá và ghi nhận đóng góp của nhân viên một cách công bằng, khách quan. Song luôn cung cấp cho nhân viên của mình những cơ hội được học tập và phát triển nhằm hỗ trợ nâng cao kiến thức, kỹ năng và năng lực chuyên môn. Cuối cùng các nhà quản trị nên áp dụng chính sách đãi ngộ cạnh tranh về mức lương, chế độ phúc lợi và bảo hiểm xã hội phù hợp với thị trường. Bằng cách triển khai hiệu quả những giải pháp trên, các doanh nghiệp có thể giải quyết vấn đề “nhức nhối” về giữ chân nhân viên, thu hút và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Chính vì thế cùng với tất cả các lý do nêu trên cũng như để giúp cho doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân viên ở lại với doanh nghiệp trong thời buổi kinh tế số hóa và thay đổi liên tục không ngừng như thế này không phải là điều dễ thực hiện. Bản thân doanh nghiệp phải tạo ra được điểm khác biệt không bị trùng với các doanh nghiệp đang tồn tại và phát triển khác. Mặc khác cũng nhằm giải quyết

được các câu hỏi đang tồn đọng trong các nhà quản trị nên em lựa chọn đề tài ***“Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng của nhân viên tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh”*** cho khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

a. Mục tiêu chung

Đề tài nhằm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh và từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

b. Mục tiêu cụ thể

- Xác định được các yếu tố tác động trực tiếp đến sự hài lòng.
- Đánh giá thực trạng và đo lường các yếu tố tác động đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng của nhân viên.
- Dựa vào kết quả nghiên cứu đề xuất các giải pháp làm tăng sự hài lòng nhằm nâng cao chất lượng kết quả công việc của các nhân viên tại Bưu điện.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Dựa vào mục tiêu nghiên cứu, khóa luận sẽ làm rõ các câu hỏi như sau:

- ✓ Làm thế nào để xác định được các yếu tố tác động trực tiếp đến sự hài lòng?
- ✓ Làm thế nào để đánh giá thực trạng và đo lường các yếu tố tác động đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng của nhân viên?
- ✓ Giải pháp nào để làm tăng sự hài lòng nhằm mục đích nâng cao được chất lượng kết quả công việc của các nhân viên tại Bưu điện?

4. Đối tượng nghiên cứu

- ✓ Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng của nhân viên tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh.
- ✓ Đối tượng khảo sát: Nhân viên đang công tác tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh.

5. Phạm vi nghiên cứu

- ✓ Phạm vi về không gian: Khóa luận được thực hiện tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh. Địa chỉ: 125 Hai Bà Trưng, Bến Nghé, Quận 1.
- ✓ Phạm vi về thời gian: Khóa luận này được tiến hành thực hiện dựa trên mục tiêu nghiên cứu từ thời gian ngày 10/06/2024 đến ngày 06/10/2024.

- ✓ Phạm vi về nội dung: Khóa luận này tập trung vào nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng của nhân viên.

6. Phương pháp nghiên cứu

a. Nghiên cứu định tính

Xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng của nhân viên tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh. Trong phương pháp này em tiến hành phỏng vấn 7 chuyên gia gồm ThS.Huỳnh Minh Tâm, 3 Trưởng phòng và 3 Phó phòng trong Phòng Tổng hợp của Bưu điện và 2 nhóm nhân viên mỗi nhóm gồm 50 người đang làm việc tại Bưu điện. Từ những lần phỏng vấn đó em rút ra được cho bài khóa luận của mình bảng câu hỏi phù hợp nhằm thu thập thêm những thông tin cần thiết khác.

b. Nghiên cứu định lượng

Sau khi có bảng câu hỏi chính thức thông qua việc thu thập những thông tin cần thiết để dùng cho việc đánh giá độ tin cậy cũng như giá trị của thang đo, tiếp đến là kiểm định thang đo cũng như kiểm định sự phù hợp của mô hình. Sau khi có được bảng câu hỏi và thu lại được kết quả hoàn chỉnh, tác giả sẽ tiến hành thu thập số liệu thống kê, dùng các phần mềm như SPSS 23 và AMOS 24 để phân tích, tóm tắt lại các kết quả đã thu thập được, đánh giá thực trạng của vấn đề và nhận xét được các yếu tố nào có tác động đến kết quả công việc của nhân viên tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh.

7. Bố cục của khóa luận

Gồm có:

- ✓ Mục lục.
- ✓ Phần mở đầu.
- ✓ Chương 1: Cơ sở lý luận.
- ✓ Chương 2: Phân tích thực trạng các hoạt động làm nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại Bưu điện.
- ✓ Chương 3: Nhận xét và đề xuất giải pháp.
- ✓ Kết luận.
- ✓ Tài liệu tham khảo.
- ✓ Phụ lục.

Kết thúc phần mở đầu đã nghiên cứu cụ thể về bối cảnh thực tiễn từ đó tuyên bố được lí do lựa chọn đề tài. Đây chính là tiền đề để xây dựng nên các mục tiêu nghiên cứu chi tiết. Ở phần kế tiếp sẽ tập trung trình bày các nội dung cụ thể.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

Chương 1 sẽ tập trung nêu lên các khái niệm liên quan đến KQCV và SHL, phân tích các lý thuyết nền liên quan thông qua từng giai đoạn nhằm giải thích mối quan hệ của các nhân tố có trong mô hình nghiên cứu. Tiếp theo, các yếu tố sẽ được tổng hợp từ các nghiên cứu trong và ngoài nước qua đó tìm kiếm ra được các nhân tố có tác động mạnh nhất đến KQCV. Từ đó nêu lên các khái niệm liên quan trong mô hình và đề xuất giả thuyết nghiên cứu.

1.1. Khái niệm và lý thuyết liên quan

1.1.1. Khái niệm về kết quả công việc

Kết quả công việc có thể được xem như là những thành tích cụ thể của một cá nhân đạt được tại đơn vị của mình công tác. Các kết quả, thành tích này có liên quan đến hoạt động của tổ chức (Avey, Nimnicht, & Pigeon, 2010). Có nhiều yếu tố cấu thành kết quả công việc, có thể là số lượng, chất lượng sản phẩm hay là kỹ năng, thái độ và kiến thức chuyên môn nhân viên được áp dụng vào quá trình lao động, sản xuất (Rotundo & Sackett, 2002). Tiếp cận dưới góc độ các ràng buộc về thời gian, chi phí, Tran (2015) cho rằng kết quả công việc là khối lượng công việc mà một cá nhân có thể hoàn thành tương ứng với chất lượng và trong khoảng thời gian, chi phí cụ thể. Ở một góc độ khác, Nguyen và Nguyen (2011) cho rằng chính sự đánh giá của cấp trên, của đồng nghiệp và chính của nhân viên đó về công việc được giao có chất lượng, hiệu quả hay không.

Motowidlo (2003) cho rằng kết quả công việc là hoạt động mà người lao động thực hiện để đáp ứng mục tiêu kinh doanh, tùy theo giá trị mà doanh nghiệp mong muốn từ kết quả của hoạt động của người lao động trong khoảng thời gian cụ thể. Trong nghiên cứu này kết quả công việc là tất cả những hoạt động mà người lao động đóng góp cho mục tiêu chung của doanh nghiệp, bao gồm kết quả trong vai trò công việc (in-role) và kết quả ngoài vai trò công việc/tự nguyện (extra-role) (Borman & Motowidlo, 1993).

Campbell & cộng sự (1993) cho rằng kết quả công việc được giải thích từ hai quan điểm là hành vi và kết quả. Từ quan điểm hành vi, kết quả công việc đề cập đến những gì nhân viên làm hoặc cách cư xử của họ khi làm việc. Từ quan điểm kết quả, kết quả công việc đề cập đến kết quả của hành vi của nhân viên.

Susilo (2020) đã chỉ ra rằng phương thức làm việc tại nhà giúp cho nhân viên có kết quả làm việc tốt hơn. Mehdi & Morissette (2021) đã nghiên cứu kết quả công việc của nhân viên khi làm việc tại nhà, kết quả cho thấy có tới 90% những người làm việc tại nhà đạt được hiệu quả ít nhất là ngang bằng so với bản thân họ ở môi trường làm việc văn phòng. Trong số 90% này có 58% đạt được hiệu quả ngang bằng và 32% đạt được hiệu quả cao hơn so với môi trường làm việc văn phòng.

Kết quả công việc là một thuật ngữ dùng để mô tả mức độ tiến hành công việc liên quan hàng ngày của một nhân viên. Kết quả làm việc rất quan trọng đối với người lao động và người sử dụng lao động vì nó chắc chắn ảnh hưởng đến các quyết định liên quan đến thăng chức, chấm dứt hợp đồng, tăng lương và tiền thưởng. Bởi vì khía cạnh này của các tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào hoạt động của mỗi cá nhân nên kết quả cũng như hiệu suất công việc của cá nhân đã được các nhà lý thuyết hành chính nghiên cứu rộng rãi. Bắt đầu từ đầu những năm 1900, Frederick Taylor (1911) lập luận rằng các tổ chức có thể tăng năng suất của người lao động bằng cách xác định và tiêu chuẩn hóa các hoạt động hiệu quả nhất cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ. Mặc dù thực tế là quá trình này đóng góp rất nhiều cho các nghiên cứu về năng suất bằng cách chứng minh rằng các nhiệm vụ có thể được đo lường một cách chính xác, nhưng nó thường bị chỉ trích vì nó tập trung vào “cơ giới hóa” hơn là vào khía cạnh con người trong tổ chức (March & Simon, 1958). Nói cách khác, lý thuyết của Taylor quá hẹp và không bao gồm các yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến kết quả.

Tóm lại kết quả công việc là thước đo đánh giá mức độ hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ được giao của một cá nhân, nhóm hoặc tổ chức trong một khoảng thời gian cụ thể nhất định. Là kết quả mà người lao động đã tạo ra và đóng góp cho tổ chức bên cạnh đó còn thể hiện mức độ đạt được mục tiêu, chất lượng công việc và đóng góp của mỗi cá nhân, nhóm hoặc tổ chức cho sự phát triển chung. Kết quả công việc còn là một khái niệm quan trọng trong quản lý và đánh giá hiệu quả hoạt động của cá nhân, nhóm và tổ chức. Việc đánh giá kết quả công việc một cách khách quan, chính xác sẽ giúp nâng cao kết quả công việc và thúc đẩy sự phát triển của tổ chức nhằm làm tăng năng suất, hiệu quả hoạt động và đạt được mục tiêu chung.

1.1.2. Khái niệm về sự hài lòng

Camny và cộng sự (1992) đã đưa ra định nghĩa tổng quát chung về sự hài lòng công việc, đó là sự kết hợp của những hành động phản ứng lại thuộc về tình cảm nhận thức của người lao động đối với công việc dựa trên việc so sánh kết quả công việc thực tế với kết quả công việc được mong đợi. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, những nhân viên không hài lòng với công việc của họ không chỉ thể hiện các hành vi phản tác dụng ở nơi làm việc, mà còn có xu hướng bỏ việc cao.

Năm 1976, Locke định nghĩa sự hài lòng trong công việc là “một trạng thái cảm xúc thú vị hoặc tích cực từ kết quả thẩm định công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của một người” trích (Bhattacharjee, 2001, p.352). Fieldman & Arnold (1983) cho rằng SHL sẽ được hiểu theo khái niệm là mức độ ảnh hưởng tích cực tổng thể mà các cá nhân có được để hoàn thành nhiệm vụ của họ.

Theo Robbins và Judge (2008: 99), sự hài lòng trong công việc có nghĩa là cảm giác tích cực về công việc của ai đó, xuất phát từ những đặc điểm của người đó. Mặt khác, Davis và Newstorm (2008: 105) cho rằng sự hài lòng trong công việc là cảm giác hạnh phúc khi làm công việc của nhân viên.

Spector (1997) cho rằng sự hài lòng hay sự thỏa mãn trong công việc có liên quan đến cách mọi người nhận định về công việc của họ và các khía cạnh khác nhau của công việc, liên quan đến thái độ của họ đối với công việc. Hu & cộng sự (2019) định nghĩa sự thỏa mãn trong công việc xuất phát từ sự so sánh giữa những gì nhân viên nhận được so với những gì được mong đợi. Ngoài ra, sự thỏa mãn trong công việc có mối quan hệ tích cực với kết quả công việc của nhân viên (Velnampy, 2008). Trong bối cảnh đại dịch Covid – 19, Muttaqin & cộng sự (2020) đã chứng minh được rằng sự thỏa mãn trong công việc có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đối với kết quả công việc.

Nhìn chung có thể nói sự hài lòng trong công việc là một thước đo có tác động lớn đến kết quả công việc của tổ chức nó được đánh giá dựa trên nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm tính cách, giá trị, kỳ vọng và nhu cầu của mỗi cá nhân. Sự hài lòng còn được biết đến như một trạng thái cảm xúc của người lao động trong quá trình làm việc nó thể hiện mức độ thỏa mãn của họ với các khía cạnh khác nhau của công việc. Sự hài lòng trong công việc là một yếu tố quan trọng ảnh

hưởng đến hiệu quả hoạt động của cá nhân và tổ chức. Việc tập trung tăng cường SHL trong công việc sẽ góp phần tạo ra môi trường doanh nghiệp làm việc tích cực, thu hút và giữ chân nhân tài, từ đó thúc đẩy hiệu quả hoạt động và đạt được mục tiêu chung.

1.1.3. Mối quan hệ giữa sự hài lòng đến kết quả công việc

Trong các cuộc thảo luận về thành công của tổ chức, các nhà quản lý thường nói rằng tinh thần của nhân viên là một trong những yếu tố quyết định thành công. Ngay cả Napoléon cũng nói: “Hiệu quả của quân đội phụ thuộc vào quy mô, sự huấn luyện, kinh nghiệm và tinh thần, và tinh thần có giá trị hơn tất cả các yếu tố khác cộng lại.” nhân viên hài lòng và cảm thấy thoải mái ở nơi làm việc; họ thích làm việc với những người có cái nhìn tích cực về công việc. Những người lao động có mức độ hài lòng cao với công việc thường hứng thú với công việc hơn; họ cảm nhận được sự công bằng trong môi trường nơi họ làm việc và cảm thấy rằng công việc mang lại cho họ một số đặc điểm tích cực như sự đa dạng, thử thách, lương cao và an ninh, quyền tự chủ, đồng nghiệp dễ chịu, v.v. Những người lao động hạnh phúc trong công việc thậm chí sẽ dành thời gian riêng tư cho các hoạt động công việc của mình, họ sẽ sáng tạo và tận tâm, họ sẽ tìm cách vượt qua mọi trở ngại có thể tồn tại trong quá trình thực hiện công việc của mình và họ sẽ hỗ trợ đồng nghiệp và cấp trên. Những công nhân này sẽ có hiệu suất vượt trội và các công ty có những loại công nhân này sẽ thành công. Nhưng, điều này có luôn luôn như vậy không? Sự hài lòng trong công việc có phải là một yếu tố quan trọng trong hành vi của tổ chức không? Câu trả lời chung cho câu hỏi này là “có”. Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhấn mạnh là mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và hiệu quả hoạt động của tổ chức hoặc thành công của tổ chức không hề đơn giản và trực tiếp.

Một số nghiên cứu đã xem xét tác động trung gian của sự hài lòng trong công việc giữa nhiều biến số. Ví dụ, trong một nghiên cứu gần đây, vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc giữa lãnh đạo đạo đức và hành vi công dân tổ chức của nhân viên làm việc trong các trường đại học tư nhân ở BiH đã được điều tra (Dinc & Aydemir, 2014). Fu và Deshpande (2014) cũng báo cáo rằng MTLV quan tâm có ảnh hưởng gián tiếp đáng kể đối với hiệu suất công việc

thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc. Về tài liệu điều dưỡng, Nabirye & cộng sự (2011) nhận thấy rằng sự hài lòng trong công việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa căng thẳng nghề nghiệp và kết quả công việc của y tá. Những nghiên cứu hiện tại này khuyến khích chúng tôi nghiên cứu vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc giữa các thành phần cam kết với tổ chức và kết quả công việc.

Sự hài lòng trong công việc phản ánh cảm nhận của nhân viên về nơi làm việc và tổ chức nơi họ làm việc. Theo nghiên cứu được thực hiện bởi Onyebuchi & cộng sự (2019), sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty. Sự hài lòng trong công việc được coi là có tác động thuận lợi đến hiệu quả kinh doanh (Gholami, 2020; Nebojša & cộng sự, 2018). Temory (2023) cũng đã thực hiện một nghiên cứu về “tác động của sự hài lòng trong công việc đến kết quả của các học giả Sử dụng lý thuyết của Herzberg” và phát hiện ra rằng chất lượng công việc bên ngoài là cực kỳ quan trọng để cải thiện hiệu suất cũng như kết quả của tổ chức.

Từ những nghiên cứu trên cho thấy rằng mối liên hệ giữa SHL trong công việc đến KQCV có tác động mạnh mẽ đến hiệu quả cũng như kết quả hoạt động kinh doanh của tổ chức. Bên cạnh đó cũng cho thấy rằng một khi người lao động thật sự hài lòng với công việc của mình thì tính tự giác trong công việc là gần như tuyệt đối, thậm chí còn có người sẵn sàng dùng thời gian nghỉ ngơi cá nhân của mình để tận tâm sáng tạo đối với công việc của mình. Thêm vào đó họ luôn được cảm thấy được thoải mái và có cái nhìn tốt đối với công việc của mình góp phần làm tăng sự gắn kết đối với tổ chức cũng như mang lại được hiệu quả làm việc cao. Nhìn chung, sự hài lòng trong công việc là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến kết quả công việc. Việc đầu tư vào nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên sẽ mang lại nhiều lợi ích cho cả cá nhân và tổ chức.

1.1.4. Tầm quan trọng của kết quả công việc

Nghiên cứu cung cấp một số hiểu biết thực tế cho các nhà quản lý. Đầu tiên, nghiên cứu này phát hiện ra rằng có mối quan hệ tích cực giữa tính lịch sự và sự thành công trong công việc. Sự lịch sự tại nơi làm việc thúc đẩy, tiếp thêm sinh lực và cho phép nhân viên học các kỹ năng mới và đạt được nhiều kiến thức

hơn (Reio & Ghosh, 2009). Điều này cho thấy môi trường làm việc hỗ trợ có thể đóng một vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra kết quả tích cực cho cá nhân và tổ chức (Yuan & Woodman, 2010).

Bên cạnh đó nghiên cứu còn cho thấy tầm quan trọng của việc xem xét tác động gián tiếp của sự phát triển lên mối quan hệ giữa các hành vi tích cực tại nơi làm việc (sự lịch sự và lòng trắc ẩn) và kết quả công việc cũng như hiệu suất mà họ đạt được. Khi nhân viên làm việc trong môi trường văn minh và nhân ái, họ có thể cảm thấy tràn đầy sức sống, nhờ đó những nhân viên đó học được nhiều hơn trong khi hoàn thành nhiệm vụ công việc của mình (Niessen và cộng sự, 2012), điều này cho phép họ đạt được các mục tiêu dài hạn của mình.

Vai trò trung gian của sự tham gia vào công việc trong cơ cấu tổ chức và các mối quan hệ kết quả công việc Nghiên cứu này đưa ra giả thuyết rằng sự tham gia vào công việc làm trung gian cho mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức và kết quả công việc. Organ và Ryan (1995) báo cáo rằng trạng thái thái độ tích cực là một yếu tố dự báo quan trọng về kết quả hành vi. Cơ quan và cộng sự. (2006) khẳng định rằng các quy tắc, thủ tục chính thức và việc ra quyết định tập trung đã ngăn cản nhân viên thực hiện nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả. Do đó, việc thực hiện nhiệm vụ chất lượng cao khó có thể đạt được trong các tổ chức có quy tắc chính thức hóa cao và quá trình ra quyết định tập trung. Các tổ chức tuân thủ một cách cứng nhắc các quy tắc và thủ tục quy định có thể không khuyến khích nhân viên thực hiện tốt nhất, đặc biệt là về hiệu suất nhiệm vụ và OCB (Organ & cộng sự, 2006). Điều này dựa trên thực tế là các thủ tục và yêu cầu công việc được chính thức hóa sẽ hạn chế nhân viên thể hiện tốt nhất khả năng của mình.

Qua đó thấy được kết quả công việc đóng vai trò rất quan trọng đối với cả cá nhân và tổ chức. Nó là thước đo hiệu quả hoạt động, thể hiện mức độ hoàn thành nhiệm vụ và đóng góp của mỗi cá nhân hoặc nhóm cho mục tiêu chung. Dưới đây là một số lý do cụ thể cho thấy tầm quan trọng của kết quả công việc:

- Đối với cá nhân:

Là cơ sở để đánh giá năng lực, kỹ năng, kiến thức và thái độ làm việc của mỗi cá nhân. Từ đó, cá nhân có thể xác định điểm mạnh, điểm yếu và định hướng phát triển bản thân phù hợp.

Thúc đẩy sự phát triển khi đạt được kết quả công việc tốt, cá nhân sẽ có thêm động lực để học hỏi, trau dồi kiến thức và kỹ năng, từ đó phát triển bản thân và nâng cao năng lực chuyên môn.

Tăng cơ hội thăng tiến khi kết quả công việc xuất sắc. Được cân nhắc thăng chức, tăng lương và đảm nhiệm những vị trí cao hơn trong tổ chức.

Nâng cao mức thu nhập cho người lao động tương ứng với mức độ hoàn thành công việc tốt. Giúp họ có cuộc sống đầy đủ và sung túc hơn.

Tăng cường sự tự tin vào bản thân cùng với đó là sự hài lòng khi đạt được mục tiêu và hoàn thành tốt nhiệm vụ đồng thời cũng có thêm niềm vui trong công việc.

- Đối với tổ chức:

Đánh giá hiệu quả hoạt động của từng cá nhân góp phần vào kết quả chung của tổ chức, là cơ sở để đánh giá kết quả làm việc của các phòng ban, bộ phận và toàn tổ chức.

Đạt được mục tiêu chung cùng việc hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao giúp tổ chức đạt được mục tiêu đề ra, nâng cao năng suất, hiệu quả hoạt động và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Tiết kiệm chi phí khi nhân viên làm việc hiệu quả cho các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, quản lý và sửa chữa lỗi lầm.

Nâng cao hình ảnh và uy tín giúp tổ chức tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp, uy tín và thu hút khách hàng, đối tác.

Giữ chân nhân tài đối với nhân viên có KQCV tốt thường đồng hành lâu dài với tổ chức, góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp và tạo môi trường làm việc hiệu quả.

Nhìn chung, kết quả công việc đóng vai trò then chốt trong sự thành công của cả cá nhân và tổ chức. Việc tập trung nâng cao kết quả công việc sẽ góp phần thúc đẩy hiệu quả hoạt động, tăng năng suất, từ đó đạt được mục tiêu chung và phát triển bền vững.

Ngoài ra, kết quả công việc còn có ý nghĩa quan trọng đối với xã hội khi góp phần tạo ra sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của cộng đồng và thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội.

1.2. Các lý thuyết liên quan

1.2.1. Tháp nhu cầu của Maslow (1943)

Theo Maslows, các nhu cầu gồm có hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh học và an ninh, an toàn. Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và sự hoàn thiện. Việc nhu cầu được thỏa mãn và được thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Theo đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Như vậy, để khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng, nghĩa là họ cần biết thỏa mãn nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý trong phạm vi có thể mà vẫn mang lại hiệu suất tối đa cho tổ chức.

1.2.2. Học thuyết 2 nhân tố của Herzberg (1959)

Dựa trên quan điểm tạo động lực là sự tác động của nhiều yếu tố, trong đó có yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn. Bản thân mỗi yếu tố đều bao gồm cả hai mặt trên, tùy thuộc vào việc nó được thực thi như thế nào để thấy rõ bản chất của các yếu tố. Nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn còn được gọi là nhân tố động viên, còn nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các nhân tố duy trì hay lưỡng tính. Các nhân tố duy trì được liệt kê gồm: phương pháp giám sát, hệ thống phân phối thu nhập, quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, chính sách công ty, cuộc sống cá nhân và địa vị. Còn các nhân tố động viên gồm: sự thách thức của công việc, các cơ hội thăng tiến, ý nghĩa của các thành tựu, sự nhận dạng khi công việc được thực hiện và ý nghĩa của các trách nhiệm.

1.2.3. Lý thuyết X và lý thuyết Y của McGregor (1960)

Ta có Thuyết X và thuyết Y như sau:

“Thuyết X - Thuyết Y” (Mcgregor, 1960) cho kết quả như sau:

Thuyết X, cho rằng hầu hết mọi người thích bị chỉ huy nhiều hơn, chứ không muốn gánh vác trách nhiệm và muốn được an phận là trên hết. Cùng với

triết lý này là niềm tin tưởng rằng con người bị thúc đẩy bởi tiền bạc, bổng lộc và sự đe dọa trừng phạt.

Những nhà quản lý chấp nhận quan điểm của thuyết X, thử cơ cấu kiểm tra, giám sát chặt chẽ các nhân viên của họ. Họ thấy rằng sự kiểm soát từ bên ngoài hoàn toàn thích hợp khi làm việc với những người chưa đủ tin cậy, thiếu trách nhiệm và sự chính chắn.

Tuy nhiên, vấn đề đặt ra là trong xã hội dân chủ, với trình độ giáo dục và mức sống ngày càng tăng, thì những quan điểm của thuyết X về bản chất con người và các phương pháp quản lý phát triển từ những quan điểm này có thể bị thất bại trong việc tạo ra hệ động cơ cấu nhiều người cùng làm việc vì các mục đích tổ chức, các nhu cầu xã hội, được tôn trọng và tự khẳng định mình đang trở nên chiếm ưu thế. Từ cảm nhận ấy McGregor đã phát triển lý thuyết mang tính chất tinh thể về hành vi con người, gọi là thuyết Y.

Thuyết Y cho rằng con người về bản chất không lười biếng và đáng ngờ vực. Trước hết, thuyết này thừa nhận con người về cơ bản có thể định hướng và sáng tạo trong công việc nếu thúc đẩy hợp lý. Do đó, nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản lý là khơi dậy tiềm năng này ở con người. Những người có động cơ hợp lý có thể đạt được các mục đích riêng của họ tốt nhất bằng cách hướng những cố gắng của chính họ vào việc hoàn thành các mục đích tổ chức.

Khi xem xét sự khác nhau giữa thái độ và hành vi bổ sung cho thuyết X và thuyết Y, Argyris (1985) thừa nhận:

Với thuyết X, các cá nhân không biểu lộ những tình cảm, không cởi mở, phản đối thực nghiệm và không giúp người khác thực hiện những hành vi này. Hành vi của họ có xu hướng được đặc trưng bằng sự giám sát chặt chẽ và trình độ cấu trúc cao. Theo đó, sự thỏa mãn nhu cầu cũng khác biệt và kết quả mọi người bị xơ cứng trong công việc rồi tìm những lý do, dành thật nhiều thời gian thoát khỏi công việc để thỏa mãn những nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình của họ (miễn là họ đủ điều kiện để thỏa mãn các nhu cầu sinh lý và an toàn). Do bị lệ thuộc vào các kiểu quản lý theo thuyết X, hầu hết công nhân coi công việc như một thứ tội vạ tất nhiên hơn là cội nguồn của thử thách và thỏa mãn nhu cầu của cá nhân.

Với thuyết Y, các cá nhân bộc lộ tình cảm, cởi mở. Hành vi của họ có xu hướng hỗ trợ và tạo điều kiện rõ hơn, kết quả là các chuẩn mực của chữ tín, sự quan tâm và cá tính. Bên cạnh đó, các nhà quản lý ở thuyết Y có hướng giúp đỡ công nhân hoàn thiện bằng cách đưa họ vào chế độ kiểm tra giảm dần từ bên ngoài, cho phép họ đảm đương việc tự kiểm tra càng nhiều càng tốt.

Theo đó, công nhân có khả năng đạt được sự thỏa mãn các nhu cầu xã hội, được tôn trọng và tự khẳng định mình trong loại môi trường này, họ thường xuyên quên cả bận rộn, vất vả, đến mức công việc không đem lại bất kỳ sự thỏa mãn nào, người làm công vẫn sẽ luôn tìm ra một nơi nào đó để thỏa mãn nhu cầu chủ yếu của mình.

1.2.4. Lý thuyết cân bằng về động lực hay còn gọi là lý thuyết công bằng của J.Stacy Adams (1963)

Lý thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm đến lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình mà còn quan tâm đến mối quan hệ giữa số tiền này với những gì người khác nhận được. Dựa trên những yếu tố đầu vào của một người, chẳng hạn như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ học vấn và năng lực, người ta có thể so sánh các kết quả như mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thấy sự mất cân bằng giữa tỷ lệ đầu ra-đầu vào của họ so với những người khác, căng thẳng sẽ được tạo ra. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực khi mọi người cố gắng đạt được những gì họ cho là công bằng và công bằng (Robbins, 1993). Một trong những lý thuyết nổi bật về lý thuyết công bằng được phát triển thông qua công trình của J.S. Adams. Lý thuyết của Adams có lẽ là tuyên bố được phát triển chặt chẽ nhất về cách các cá nhân đánh giá các mối quan hệ trao đổi xã hội (Steers, 1983). Các thành phần chính của mối quan hệ trao đổi trong lý thuyết này là đầu vào và kết quả. Trong trường hợp một người trao đổi dịch vụ của mình để lấy tiền, đầu vào có thể bao gồm kinh nghiệm làm việc trước đây, trình độ học vấn, nỗ lực trong công việc và đào tạo. Kết quả là những yếu tố có được từ sự trao đổi. Kết quả quan trọng nhất có thể là được trả lương với những kết quả như đối xử có giám sát, phân công công việc, phúc lợi phụ và các biểu tượng địa vị cũng được xem xét. Lý thuyết công bằng dựa trên ba giả định chính (Carrell, 1978).

Đầu tiên, lý thuyết này cho rằng mọi người phát triển niềm tin về những gì tạo nên sự đền đáp công bằng và hợp lý cho những đóng góp của họ cho công việc. Thứ hai, lý thuyết này giả định rằng mọi người có xu hướng so sánh những gì họ cho là sự trao đổi mà họ có với người sử dụng lao động. Giả định khác là khi mọi người tin rằng sự đối xử của chính họ không công bằng, so với sự trao đổi mà họ cảm nhận được từ người khác, họ sẽ có động lực để thực hiện những hành động mà họ cho là phù hợp. Khái niệm công bằng này thường được giải thích trong các tổ chức công việc như một mối liên hệ tích cực giữa nỗ lực hoặc hiệu suất của nhân viên trong công việc và mức lương mà họ nhận được. Adams (1965) cho rằng những mong đợi của cá nhân về sự công bằng hoặc mối tương quan “công bằng” giữa đầu vào và đầu ra được học hỏi trong quá trình xã hội hóa và thông qua việc so sánh với đầu vào và đầu ra của những người khác. Để xác định thêm nguyên nhân của sự bất bình đẳng thực tế và nhận thức trong các tổ chức, Pinder (1984) tuyên bố rằng cảm giác bị đối xử không công bằng có xu hướng xảy ra khi “mọi người tin rằng họ không nhận được sự đền đáp công bằng cho những nỗ lực và đóng góp khác của họ”. Do đó, thách thức đối với các tổ chức là phát triển hệ thống khen thưởng được coi là công bằng và hợp lý, đồng thời phân phối phần thưởng phù hợp với niềm tin của nhân viên về giá trị của chính họ đối với tổ chức.

1.2.5. Lý thuyết trao đổi xã hội của Peter Blau (1964)

Lý thuyết trao đổi xã hội đều cho rằng đời sống xã hội là một chuỗi các giao dịch giữa hai hay nhiều bên (Mitchell, Cropanzano, & Quisenberry, 2012). Các nguồn lực được trao đổi thông qua một quá trình qua lại, trong đó một bên sẽ có xu hướng đáp lại những việc xấu hoặc tốt từ phía bên kia. Lý thuyết trao đổi xã hội thường được sử dụng để giải thích các mối quan hệ tại nơi làm việc (Shore & ctg., 2004). Quá trình này khởi đầu khi người quản lý hoặc đồng nghiệp đối xử với đối tượng mục tiêu tích cực hoặc tiêu cực, và để phản ứng lại, người nhận sẽ phản ứng lại một cách tương xứng.

Hậu quả của việc nhân viên nhận thấy họ không được đối xử công bằng tạo ra nhiều lựa chọn cho nhân viên (Champagne, 1989). Những lựa chọn này bao gồm việc nhân viên giảm đầu vào thông qua việc hạn chế trực tiếp sản lượng

công việc của họ, cố gắng tăng sản lượng bằng cách tìm cách tăng lương hoặc tìm kiếm một công việc thú vị hơn. Các khả năng khác là giảm kết quả của sự so sánh với người khác cho đến khi tỷ lệ kết quả của người đó so với đầu vào tương đối bằng nhau hoặc tăng đầu vào của người kia. Ngoài những điều đã đề cập ở trên, nhân viên có thể đơn giản rút lui hoàn toàn khỏi tình huống đó, nghĩa là bỏ việc và tìm việc làm ở nơi khác.

1.2.6. Lý thuyết động lực ERG của Alderfer (1969)

Alderfer – Lý thuyết ERG Alderfer (Furnham, 2008) phân biệt ba loại nhu cầu: sự tồn tại, sự liên quan và sự phát triển. Lý thuyết này rất linh hoạt vì nó giải thích nhu cầu theo phạm vi chứ không phải theo thứ bậc. Những loại nhu cầu này đã được giải thích dưới đây.

Nhu cầu tồn tại: Bao gồm những nhu cầu về những nhu cầu cơ bản về vật chất. Nói tóm lại, nó bao gồm nhu cầu an toàn về thể chất và sinh lý của một cá nhân.

Nhu cầu liên quan: Các cá nhân cần những mối quan hệ quan trọng (với gia đình, đồng nghiệp hoặc cấp trên), tình yêu và sự gắn bó, họ cố gắng đạt được danh tiếng và sự công nhận của công chúng. Loại nhu cầu này bao gồm nhu cầu xã hội của Maslow và thành phần bên ngoài của nhu cầu được tôn trọng.

Nhu cầu tăng trưởng: Nhu cầu phát triển bản thân, phát triển cá nhân và thăng tiến là loại nhu cầu này. Loại nhu cầu này bao gồm nhu cầu tự thể hiện của Maslow và thành phần nội tại của nhu cầu được tôn trọng.

Ý nghĩa của lý thuyết Erg đối với tổ chức:

Nền tảng để phân tích vai trò của quản lý đối với sự hăng say làm việc của NLD bằng lý thuyết ERG đã được đề ra khi đánh giá tác động/vai trò của tiền bạc trong việc đáp ứng nhu cầu và động lực mở rộng theo lý thuyết của Maslow.

Nhu cầu “tồn tại” trong lý thuyết của Alderfer tương ứng trực tiếp với các nhu cầu cấp thấp hơn của Maslow về ăn uống, quần áo, chỗ ở, an toàn/an ninh cuộc sống và tài sản dẫn đến trách nhiệm của ban quản lý trong việc đảm bảo rằng các khoản thù lao đủ công bằng và cạnh tranh để đáp ứng các nhu cầu cơ bản của người lao động. nhu cầu. Trong phạm vi mà ban quản lý có thể nhận ra

vị trí của nhu cầu này trong động lực của người lao động, thì các mục tiêu/mục đích của công ty có thể hài hòa với mục tiêu của nhân viên.

Ban quản lý phải tiếp tục cải thiện việc trả lương và phúc lợi cho người lao động phù hợp với định hướng kinh tế và lạm phát để tạo ra con đường thích hợp cho động lực. Một số nhà quản lý hiện đại đã thực sự thể hiện tinh thần trách nhiệm cao bằng những nỗ lực bền bỉ của họ về an ninh/an toàn vật chất trong môi trường làm việc. Tuy nhiên, hầu hết các nhà quản lý đều mong muốn có được sự đảm bảo về thời gian làm việc cho nhân viên của mình. Sẽ cần rất nhiều cải tiến liên quan đến chủ đề này để bảo vệ người lao động bình thường khỏi các quyết định quản lý tùy tiện và ảnh hưởng hoặc xu hướng quản lý quá mức hoặc quá mức trong việc ra quyết định và thực hiện.

Nhu cầu quan hệ: Người ta nhận thấy rằng nhu cầu này đòi hỏi sự yêu mến/chấp nhận của đồng nghiệp và cấp trên. Nó còn thể hiện ở tinh thần hợp tác giữa đồng nghiệp và cấp trên. Để các nhà quản lý khai thác đầy đủ lợi ích của nhu cầu này như một tác nhân thúc đẩy, họ phải duy trì liên hệ cá nhân với nhân viên, đối xử bình đẳng và công bằng với nhân viên, duy trì sự giám sát thoải mái thay vì phong cách giám sát chặt chẽ thông thường và duy trì các phiên/liên hệ tương tác tốt hơn và không chính thức với nhân viên.

Nhu cầu tăng trưởng trong lý thuyết của Alderfer trùng khớp trực tiếp với nhu cầu ở cấp độ cao hơn trong lý thuyết của Maslow. Cần đề xuất làm rõ rằng các nhà quản lý vận hành hệ thống đánh giá rất lỗi thời, thô sơ và thiếu sót nên phát triển các phương pháp đánh giá hiệu quả và khách quan cũng như các biện pháp khuyến khích nhằm ghi nhận và đánh giá cao hiệu suất, đầu vào và hiệu quả làm việc. Chính trong việc thực hiện các phương pháp này và áp dụng các cơ hội thăng tiến/tăng trưởng rộng rãi hơn mà vai trò của quản lý trong việc tạo động lực cho người lao động có thể được áp dụng một cách hiệu quả và có ý nghĩa trong các tổ chức.

1.2.7. Lý thuyết nhận thức xã hội của Albert Bandura (1982)

Trong lý thuyết nhận thức xã hội của Bandura, hầu hết các hành động của con người được cho là có mục tiêu hướng tới (Bandura, 1986). Thông thường, điều này có nghĩa là các hành động được thực hiện để đạt được những kết quả

được mong đợi và có giá trị hoặc để tránh những kết quả đáng sợ. Các cá nhân tham gia vào các hành động mà họ tin rằng sẽ mang lại những kết quả mong muốn như tăng cường hiểu biết và nhận được phần thưởng, địa vị và sự liên kết hoặc họ cố gắng tránh những hậu quả không mong muốn như đau đớn, mất địa vị hoặc mất liên kết. Bandura (1986) đã gọi những kết quả được mong đợi này là kết quả mong đợi. Chúng đóng vai trò là động cơ thúc đẩy hành động. Chúng hướng dẫn việc lựa chọn hành động và ảnh hưởng đến mức độ nỗ lực và kiên trì hướng tới việc đạt được kết quả. Giá trị cá nhân của các kết quả mong đợi càng lớn và niềm tin rằng một người có khả năng tạo ra các hành vi cần thiết để đạt được kết quả càng mạnh mẽ (niềm tin vào năng lực bản thân), khả năng hành động sẽ được thực hiện để đạt được chúng càng cao và nỗ lực đó sẽ càng lớn. được dành cho việc theo đuổi của họ. Do đó, tác động kết hợp giữa kết quả và kỳ vọng về hiệu quả mang lại động lực thực hiện và duy trì hành động để đạt được kết quả có giá trị. Tuy nhiên, chỉ mong muốn những kết quả nhất định không tạo ra những hành động cần thiết để đạt được chúng. Để các kết quả dự đoán có thể tác động đến hành động, chúng phải được đưa vào hệ thống tự điều chỉnh lớn hơn (Bandura, 1986; Corno, 1989).

Theo Bandura (1986), quá trình tự điều chỉnh bao gồm ba quá trình thành phần: (a) tự quan sát hoặc giám sát hành vi; (b) tự đánh giá sự tiến bộ hoặc tự đánh giá; và (c) sự tự phản ứng, bao gồm cả những hậu quả do bản thân tự gây ra về mặt tình cảm và hữu hình. Hoạt động của từng thành phần này phụ thuộc vào sự tồn tại của cái mà Harackiewicz và Sansone (1991, 2000) gọi là “mục tiêu mục tiêu”. Mục tiêu mục tiêu là sự thể hiện mang tính nhận thức của hành vi (hành động) hoặc kết quả thực hiện cụ thể mà người ta mong muốn tạo ra và các tiêu chuẩn liên quan để thực hiện chúng. Mục tiêu mục tiêu đóng vai trò là mục tiêu trước mắt (gần nhất) của chức năng tự điều chỉnh. Theo Bandura (1986, 1991, 1993), mục tiêu mục tiêu phục vụ ba chức năng quan trọng. Đầu tiên, nó xác định hiệu suất tức thời mà chúng ta hy vọng đạt được. Thứ hai, nó nhấn mạnh những khía cạnh nào của hoạt động mà chúng ta nên quan sát hoặc giám sát trong quá trình tự điều chỉnh. Cuối cùng, mục tiêu mục tiêu và các tiêu chuẩn liên quan đóng vai trò là tiêu chí để tự đánh giá hiệu quả hoạt động. Khía cạnh tự đánh giá

này của khả năng tự điều chỉnh là nguồn quan trọng của động lực liên tục cho hoạt động có mục tiêu do mối quan hệ của nó với khả năng tự phản ứng và năng lực bản thân.

1.2.8. Lý thuyết thành tựu của David McClelland (1988)

David Mc.Clelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh và nhu cầu quyền lực.

Nhu cầu thành tựu: người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn theo đuổi việc giải quyết công việc tốt hơn. Họ muốn thấy rằng thành công hay thất bại là do kết quả của những hành động của họ. Điều này có nghĩa là họ thích các công việc mang tính thách thức. Những người có nhu cầu thành tựu cao là người có:

Lòng mong muốn thực hiện các trách nhiệm cá nhân;

Xu hướng đặt ra các mục tiêu cao cho chính họ;

Nhu cầu cao về sự phản hồi cụ thể, ngay lập tức;

Nhanh chóng, sớm làm chủ công việc của họ.

Nhu cầu liên minh: giống như nhu cầu tình yêu xã hội của A.Maslow - được chấp nhận, tình yêu, bạn bè... Người lao động có nhu cầu liên minh mạnh mẽ sẽ làm việc tốt ở những loại công việc mà sự thành công của nó đòi hỏi kỹ năng quan hệ và sự hợp tác. Những người có nhu cầu liên minh mạnh rất thích những công việc mà qua đó tạo ra sự thân thiện và các quan hệ xã hội.

Nhu cầu quyền lực: người có động cơ cao về quyền lực thì thích đảm nhận trách nhiệm, thường là cố gắng tác động đến người khác, thích được ở vào địa vị có tính cạnh tranh và được coi trọng; họ quan tâm nhiều đến ảnh hưởng của mình đến người khác.

Như vậy, thuyết của Mc.Clelland đã cho thấy, các nhà quản lý muốn khuyến khích người lao động làm việc, gắn bó với tổ chức thì phải nghiên cứu mức độ cao thấp của ba loại nhu cầu này để có những biện pháp khuyến khích hợp lý. Từ thuyết của Mc.Clelland, chúng ta có thể rút ra nhận định rằng: sự thăng tiến và hiệu quả trong một tổ chức có tương quan chặt chẽ với nhu cầu quyền lực, qua đó có tác động trực tiếp đến mức độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức.

1.2.9. Lý thuyết kỳ vọng (1999)

Lý thuyết kỳ vọng “Lý thuyết kỳ vọng cho rằng con người được thúc đẩy hành xử theo những cách tạo ra sự kết hợp mong muốn giữa các kết quả mong đợi” (Kreitner & Kinicki, 1999, tr.227). Bài viết này cung cấp mô tả về hai trong số các nhà nghiên cứu đã thành danh về chủ đề lý thuyết kỳ vọng:

Lý thuyết ban đầu của Vroom Về cơ bản, lý thuyết kỳ vọng lập luận rằng sức mạnh của xu hướng hành động theo một cách nhất định phụ thuộc vào sức mạnh kỳ vọng rằng hành động đó sẽ dẫn đến một kết quả nhất định và vào mức độ hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân (Robbins , 1993). Lý thuyết kỳ vọng cho rằng động lực là một chức năng kết hợp giữa nhận thức của cá nhân rằng nỗ lực từ kết quả thực hiện (Steers, 1983). Mặc dù có một số dạng của mô hình này, Vroom vào năm 1964 đã phát triển mô hình chính thức về động lực làm việc dựa trên công trình của các nhà nghiên cứu khác. Lý thuyết của Vroom giả định rằng “những lựa chọn của một người trong số các phương án hành động thay thế có liên quan về mặt pháp lý với các sự kiện tâm lý xảy ra đồng thời với hành vi đó” (Vroom, 1964, trang 15). Về cơ bản, điều này nói rằng hành vi của con người là kết quả của những lựa chọn có ý thức giữa các lựa chọn thay thế và những lựa chọn này có liên quan một cách có hệ thống đến các quá trình tâm lý, đặc biệt là nhận thức và sự hình thành niềm tin và thái độ (Pinder, 1984). Có ba thành phần tinh thần được coi là hành vi xúi giục và chỉ đạo. Chúng được gọi là Giá trị, Công cụ và Kỳ vọng. Ba yếu tố này là lý do tại sao lý thuyết kỳ vọng được gọi là lý thuyết VIE. Vroom (1964) định nghĩa thuật ngữ hóa trị là những định hướng tình cảm (cảm xúc) mà mọi người nắm giữ đối với các kết quả. Một kết quả trong trường hợp này được cho là có giá trị tích cực đối với một cá nhân dù cô ấy/anh ấy có muốn có nó hay không. Đặc điểm quan trọng nhất của các giá trị của con người liên quan đến kết quả công việc là chúng đề cập đến mức độ hài lòng mà một người mong đợi nhận được từ chúng, chứ không phải từ giá trị thực sự mà người đó thực sự có được từ chúng. Giống như các mô hình khác, có sự nhấn mạnh vào mức độ động lực và kết quả thực hiện. Hiệu suất như một kết quả được Vroom định nghĩa là mức độ mà cá nhân tin rằng việc thực hiện ở một cấp độ cụ thể sẽ dẫn đến việc đạt được kết quả mong muốn. Nỗ lực làm việc mang lại nhiều kết quả khác nhau, một số là trực tiếp, một số là gián tiếp và có thể bao gồm

lượng, thăng chức và các yếu tố liên quan khác. Hình 3 cung cấp một mô hình đơn giản của lý thuyết. Chèn Hình 3 ở đây Vroom (1964) đề xuất liên kết công cụ như một niềm tin xác suất liên kết một kết quả (mức độ thực hiện) với các kết quả khác. Theo Vroom, một kết quả có giá trị tích cực nếu người đó tin rằng nó có tính công cụ cao để đạt được những hậu quả có giá trị tích cực và tránh được những kết quả có giá trị tiêu cực. Thành phần chính thứ ba của lý thuyết được gọi là kỳ vọng (Pinder, 1984). Kỳ vọng là sức mạnh niềm tin của một người về việc liệu một kết quả cụ thể có khả thi hay không. Vroom (1964) mô tả niềm tin kỳ vọng như những mối liên hệ giữa hành động và kết quả được lưu giữ trong tâm trí mỗi cá nhân và tuyên bố rằng có nhiều yếu tố góp phần vào nhận thức kỳ vọng của nhân viên về các mức độ thực hiện công việc khác nhau. Phần mở rộng của Porter và Lawler Lyman Porter và Edward Lawler III đã phát triển một mô hình động lực kỳ vọng giúp mở rộng công việc của Vroom. Mô hình này cố gắng 1) xác định nguồn gốc của giá trị và kỳ vọng của mọi người và 2) liên kết nỗ lực với hiệu suất và sự hài lòng trong công việc (Kreitner, 1998). Trong mô hình này, nỗ lực được xem như một hàm số của giá trị cảm nhận được của phần thưởng và xác suất nhận được phần thưởng nỗ lực. Porter và Lawler (1968) cho rằng nhân viên nên thể hiện nỗ lực nhiều hơn khi họ tin rằng họ sẽ nhận được phần thưởng có giá trị cho việc hoàn thành nhiệm vụ. Khi dự đoán hiệu suất, mối quan hệ giữa nỗ lực và hiệu suất được điều chỉnh bởi khả năng, đặc điểm và nhận thức về vai trò của nhân viên (Porter, 1968). Nói cách khác, những nhân viên có khả năng cao hơn sẽ đạt được hiệu suất cao hơn ở một mức độ nỗ lực nhất định so với những nhân viên có ít khả năng hơn. Khi dự đoán mức độ hài lòng, sự hài lòng trong công việc được quyết định bởi nhận thức của nhân viên về sự công bằng trong các phần thưởng nhận được (Porter, 1968). Nhân viên hài lòng hơn khi họ cảm thấy được khen thưởng một cách công bằng. Ngoài ra, xác suất khen thưởng nỗ lực trong tương lai của nhân viên bị ảnh hưởng bởi kinh nghiệm trong quá khứ về hiệu suất và phần thưởng.

Trong chín lý thuyết nói trên thì có những lý thuyết như: Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Lý thuyết X và lý thuyết Y của McGregor (1960), Lý thuyết cân bằng về động lực của J.Stacy Adams (1963), Lý thuyết kỳ vọng (1999)

là có tác động trực tiếp đến kết quả công việc. Và những lý thuyết còn lại cũng có tác động nhưng chỉ ở mức gián tiếp đến kết quả công việc và chúng cũng có đề cập đến các yếu tố như động cơ, nhu cầu, nhận thức, sự công bằng.

Từ đó em dựa vào ba lý thuyết chính yếu nhất liên quan đến kết quả công việc như: Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Lý thuyết về thành tựu của David McClelland (1988), Lý thuyết kỳ vọng (1999), để đưa vào phân tích tiếp theo của bài.

1.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến sự hài lòng

1.3.1. Nghiên cứu trong nước

Nghiên cứu của tác giả Ngọc, P. N. T. (2013) trong bài “Các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại Trường Đại học Tiền Giang”. Với việc đo lường thông qua 24 biến quan sát đã cho ra kết quả nghiên cứu chỉ ra 5 nhóm nhân tố (biến) tác động đến sự hài lòng của nhân viên bao gồm: bản chất công việc; tiền lương thưởng và phụ cấp; quan hệ làm việc; cơ hội đào tạo và thăng tiến; điều kiện vật chất.

Theo tác giả Giao, H. N. K., & Khanh, M. M. (2018) với việc phỏng vấn 216 nhân viên. Thang đo chỉ số mô tả công việc (JDI) đã được điều chỉnh phù hợp, được đánh giá bằng công cụ Cronbach's Alpha, phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA và phân tích hồi quy trong bài nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên bệnh viện đa khoa tỉnh Sóc Trăng”. Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy 4 trong tổng số 7 yếu tố của mô hình lý thuyết có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên BVST, giảm dần theo thứ tự: (1) Đào tạo và thăng tiến, (2) Tiền lương, (3) Phúc lợi, (4) Đồng nghiệp.

Huỳnh Thanh Tú và Trương Văn Nhiệm (2015) trong bài nghiên cứu “Nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty”. Đã cho ra kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc là 6 nhân tố được xếp theo mức độ tác động giảm dần, bao gồm: (1) đào tạo và thăng tiến, (2) chính sách công ty, (3) đồng nghiệp, (4) điều kiện làm việc, (5) lãnh đạo, (6) bản chất công việc. Trong đó có 5 nhân tố tác động cùng chiều với sự hài lòng

trong công việc của nhân viên, riêng nhân tố bản chất công việc là nhân tố duy nhất tác động nghịch chiều với với sự hài lòng.

Theo tác giả Lê Tuấn Lộc, Phạm Thị Minh Lý, Lê Xuân Lộc (2015) trong bài nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc” với 276 mẫu khảo sát cùng với phương pháp định tính và định lượng được sử dụng trong nghiên cứu cùng với những kỹ thuật thống kê như phân tích độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố, phân tích hồi quy. Nghiên cứu xác định được 6 nhân tố có ảnh hưởng đến sự hài lòng về công việc của nhân viên: (1) môi trường làm việc, (2) đồng nghiệp, (3) cơ hội đào tạo và thăng tiến, (4) thu nhập, (5) phúc lợi và (6) bản chất công việc.

Nghiên cứu của tác giả Hoàng, N. Q. N. (2021) trong bài “Các yếu tố tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên: Nghiên cứu tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam-Chi nhánh vùng Tàu= Determinants of employee's job satisfaction: Empirical study at Vietcombank-Vung Tau Branch”. Với kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng cụ thể có các yếu tố tác động mạnh được tìm thấy gồm: Thu nhập và phúc lợi, Cơ hội thăng tiến và tính chất công việc. Dựa vào kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao hơn nữa sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại cơ quan này.

Đối với nghiên cứu của tác giả Giao, H. N. K. (2019) trong bài “Sự hài lòng đối với công việc của người lao động tại công ty TNHH Master English” bằng việc khảo sát 216 người lao động, công cụ Cronbach’s alpha, EFA và phân tích hồi quy bội được sử dụng. Kết quả đã đưa ra được mô hình 05 yếu tố có tác động dương đến sự hài lòng, sắp theo thứ tự giảm dần: Cấp trên, Đào tạo - Thăng tiến, Thu nhập, Điều kiện làm việc, Phúc lợi. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp đến ban quản lý công ty nhằm nâng cao sự hài lòng của người lao động.

Theo nghiên cứu của Phong, N. H. (2022) trong bài “Một số yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Bến Thành Ô Tô” đã chỉ ra rằng bốn yếu tố: lãnh đạo, đồng nghiệp, tiền lương và phúc lợi, đào tạo và thăng tiến tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên sau khi khảo lược nhiều bài báo liên quan, kế thừa nhiều nghiên cứu khoa học cùng với

nghiên cứu định tính, tác giả đề xuất thang đo và mô hình nghiên cứu phù hợp cho doanh nghiệp.

1.3.2. Nghiên cứu nước ngoài

Nghiên cứu của Eliyana, A., Yusuf, R. M., & Prabowo, K. (2012) trong bài “The influence of employee’s job satisfaction factors on organizational commitment” với mô hình nghiên cứu được đề xuất để đánh giá các tác động của các nhân tố. Kết quả cho thấy rằng các nhân tố được gọi là biến độc lập bao gồm việc sử dụng năng lực, lương thưởng, mối quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, sự công nhận và thành tích với cam kết với tổ chức là các biến phụ thuộc. Kết quả cho thấy các yếu tố sự hài lòng trong công việc đồng thời có tác động đáng kể đến cam kết tổ chức tại JRC với hệ số xác định (R^2) là 0,967 và chế độ đãi ngộ là biến chi phối ảnh hưởng đến cam kết tổ chức của nhân viên tại bộ phận sản xuất tại JRC.

Theo tác giả Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Với mô hình được phát triển bao gồm các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ của chúng và ảnh hưởng đến lòng trung thành với công việc. Kết quả theo thống kê cho thấy khen thưởng, ghi nhận và môi trường làm việc là những yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến sự hài lòng trong công việc trong bài nghiên cứu “Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty”.

Tác giả Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007) trong bài nghiên cứu “An investigation of factors affecting job satisfaction”. Đã cho thấy rằng việc đo lường sự hài lòng trong công việc đã trở thành một vấn đề quan trọng trong du lịch. Sử dụng một hình thức cải tiến của chỉ số mô tả công việc, nghiên cứu này nhằm mục đích đánh giá các yếu tố dự báo về sự hài lòng trong công việc và ý định tiếp tục kinh doanh khách sạn của nhân viên khách sạn. Kết quả cho thấy rằng các thuộc tính như bản thân công việc, sự giám sát và thăng tiến là những yếu tố quyết định mức độ hài lòng chung trong công việc.

Trong nghiên cứu của García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005) với 413 khảo sát trường hợp cụ thể, 66,8% là nam và 33,2% là nữ trong bài “Job satisfaction: empirical evidence of

gender differences”. Kết quả thu được trong nghiên cứu này cho thấy sự hài lòng trong công việc của người lao động Tây Ban Nha là một yếu tố dễ được cải thiện. Hơn nữa, người ta quan sát thấy rằng mức độ hài lòng trong công việc được quyết định bởi bốn yếu tố: “khía cạnh kinh tế”, “quan hệ giữa các cá nhân”, “điều kiện làm việc” và “sự thỏa mãn cá nhân”.

Nghiên cứu của Hong, L. C., Abd Hamid, N. I. N., & Salleh, N. M. (2013) trong bài “A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia”. Bằng việc tiến hành lấy mẫu 35 người trả lời là nhân viên không thuộc lĩnh vực hành chính tại Công ty x ở Seremabn, cũng dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS. Kết quả chỉ ra rằng môi trường làm việc, tiền lương và các tiêu chí thăng tiến có tác động đáng kể đến mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên trong khi sự công bằng của công ty không có tác động đáng kể đến mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên.

Theo tác giả Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022) trong bài nghiên cứu “The impact of job satisfaction on employee performance: A case at ABC manufacturing company” này là điều tra tác động của sự hài lòng trong công việc đến kết quả làm việc của nhân viên. Trong nghiên cứu này, phương pháp suy diễn đã được sử dụng để kiểm tra các lý thuyết hiện có và do đó nghiên cứu này liên quan đến phân tích định lượng. Kết quả cho thấy các yếu tố quyết định biến độc lập của sự hài lòng trong công việc bao gồm lương & phúc lợi, đào tạo, điều kiện làm việc và tính chất công việc.

Nghiên cứu của tác giả Marzuki, P. F., Permadi, H., & Sunaryo, I. (2012) trong bài “Factors affecting job satisfaction of workers in Indonesian construction companies” với việc khảo sát bằng bảng câu hỏi đã được thực hiện ở Jakarta (thủ đô) và Bandung (một trong những thành phố lớn của Indonesia). Kết quả cho thấy rằng đặc điểm công việc, khen thưởng, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp và việc đáp ứng các nhu cầu cấp cao hơn, như các khía cạnh công việc, đến sự hài lòng trong công việc của người lao động trong các công ty xây dựng Indonesia.

Bảng 1.1: Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc

Yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc	Tác giả							Tác giả							Tổng số
	Nghiên cứu trong nước							Nghiên cứu nước ngoài							
Bản chất công việc	X		X	X	X					X			X	X	7
Tiền lương	X	X		X	X	X	X	X				X	X		9
Thưởng và phụ cấp	X							X							2

Khen thưởng									X					X	2
Quan hệ làm việc	X														1
Đào tạo và thăng tiến	X	X	X	X	X	X	X			X		X	X		10
Điều kiện vật chất	X														1
Môi trường làm việc			X	X		X		X	X		X	X	X		8
Phúc lợi		X		X	X	X	X						X		6
Mối quan hệ đồng nghiệp		X	X	X			X	X			X			X	7
Hành vi lãnh đạo			X												1
Chính sách công ty			X												1
Sự giám sát										X					1
Sử dụng năng lực								X							1
Sự công nhận								X	X						2
Khía cạnh kinh tế											X				1

Sự thỏa mãn cá nhân											X					1
Mối quan hệ với cấp trên						X	X								X	3

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

1.4. Tổng quan các nghiên cứu liên quan đến kết quả công việc

1.4.1. Nghiên cứu trong nước

Theo tác giả Hà, T. Đ. N. (2022) với 278 bản câu hỏi khảo sát trong bài nghiên cứu “Các yếu tố tác động đến kết quả công việc của nhân viên kế toán trong môi trường ứng dụng công nghệ thông tin”. Và thông qua phương pháp định lượng được thực hiện với phần mềm SPSS 25. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự thỏa mãn của nhân viên có tác động đến kết quả công việc của nhân viên kế toán trong môi trường ứng dụng công nghệ thông tin; các yếu tố gồm sự ủng hộ của nhà quản trị cấp cao và việc đào tạo cho nhân viên kế toán trong quá trình ứng dụng công nghệ thông tin có tác động đến sự thỏa mãn của nhân viên kế toán vào quá trình ứng dụng công nghệ thông tin trong doanh nghiệp và sự truyền thông trong quá trình ứng dụng công nghệ thông tin.

Đối với tác giả Thúy, P. T. P. (2020) trong bài nghiên cứu “Các yếu tố tác động đến kết quả công việc của nhân viên kế toán trong môi trường ứng dụng công nghệ thông tin” với mô hình nghiên cứu được đề xuất để đánh giá tác động của các nhân tố đến kết quả công việc. Các kết quả thu được từ phân tích PLS_SEM đã giúp trả lời các câu hỏi nghiên cứu bao gồm (1) sự thỏa mãn của người sử dụng (nhân viên kế toán) có tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên kế toán trong môi trường ứng dụng CNTT, (2) các yếu tố gồm sự ủng hộ của nhà quản trị cấp cao và việc đào tạo cho nhân viên kế toán; và (3) loại phần mềm ứng dụng trong HTTTKT (ERP/ non – ERP) không có đóng vai trò là biến điều tiết trong mối quan hệ giữa sự thỏa mãn của nhân viên kế toán đến kết quả công việc của nhân viên kế toán trong môi trường ứng dụng CNTT.

Trong nghiên cứu của Tú, H. C. (2023) ở bài “Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc của nhân viên các công ty xây dựng tại Thành phố Hồ Chí Minh: Vai trò trung gian của động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc”. Đã cho thấy kết quả phân tích về mối quan hệ giữa bốn yếu tố: phong cách lãnh đạo chuyển đổi, động lực làm việc, sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc của nhân viên là có tác động với nhau.

Theo tác giả Yến, V. T. (2023) trong bài nghiên cứu “Tổng quan nghiên cứu các yếu tố thuộc về tổ chức ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc”. Kết

quả thực hiện công việc cho thấy các yếu tố thuộc môi trường, bản thân người lao động và những đối tượng liên quan đến quá trình làm việc của người lao động như đồng nghiệp, lãnh đạo trực tiếp, khách hàng, đối tác,... chịu tác động liên tục.

Đối với nghiên cứu của tác giả Trí, C. M., & Út, C. T. (2017) trong bài “Tác động của các nhân tố thuộc phong cách lãnh đạo đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức các cơ quan chuyên môn tại tỉnh Sóc Trăng”. Với sự kết hợp giữa hai phương pháp nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính cũng với các dữ liệu thu thập được tiến hành phân tích Cronbach’s Alpha, EFA và phân tích hồi quy tuyến tính. Kết quả phân tích hồi qui cho thấy có 6 nhân tố tác động đến kết quả thực hiện công việc của cán bộ công chức theo thứ tự tác động giảm dần là: (1) quản lý bằng ngoại lệ - chủ động, (2) sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo, (3) sự kích thích trí tuệ, (4) sự truyền cảm hứng, (5) sự quan tâm, (6) thưởng theo thành tích.

Trong nghiên cứu của Thu, H. N. P., & Vĩnh, T. D. (2023) trong bài “Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc thông qua động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng của người lao động— Nghiên cứu các doanh nghiệp FDI tại Long An”. Bằng các phương pháp được sử dụng là thống kê mô tả, kiểm định thang đo, phân tích EFA, kiểm định CFA, kiểm định SEM, phân tích đa nhóm trên phần mềm SPSS và AMOS. Nghiên cứu khảo sát 411 đáp viên bằng cách khảo sát trực tiếp và trực tuyến. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến kết quả công việc thông qua tác động của động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng trong công việc, từ đó nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị.

Trong nghiên cứu của Thảo, N. T. T. (2019) của bài “Tác động của động lực phụng sự công, sự hài lòng trong công việc và sự cam kết với tổ chức đến kết quả công việc của viên chức tại bệnh viện Đại học Y Dược TP. HCM”. Đã cho ra kết quả của bài nghiên cứu này là tất cả các giả thuyết đưa ra đều được chấp nhận: viên chức có động lực phụng sự công càng cao thì sự hài lòng trong công việc càng cao, sự cam kết với tổ chức càng cao và kết quả công việc càng tốt.

1.4.2. Nghiên cứu nước ngoài

Theo tác giả Aarabi, M. S., Subramaniam, I. D., & Akeel, A. B. A. A. B. (2013) trong bài nghiên cứu “Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry”. Với một mô hình nghiên cứu được đề xuất để đánh giá các yếu tố tác động đến kết quả công việc. Kết quả cho thấy các biến độc lập là các yếu tố động lực như trả lương, đảm bảo việc làm, thăng tiến, tự do, môi trường thân thiện và đào tạo trong số các yếu tố động lực có tác động đến kết quả công việc.

Trong nghiên cứu của Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017) trong bài “The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan”. Bằng cách khảo sát 85 nhân viên, công cụ SPSS kết hợp với phương pháp nghiên cứu định tính. Các phát hiện cho thấy những hạn chế về tình huống bao gồm các yếu tố như tiếng ồn, nội thất văn phòng, thông gió và ánh sáng, là những điều kiện môi trường làm việc chính có tác động tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc và cần được chú ý nhiều hơn. Có ý kiến cho rằng người sử dụng lao động nên có sáng kiến để động viên nhân viên bằng cách cải thiện môi trường làm việc của họ. Khi nhân viên có động lực, hiệu suất làm việc cũng như kết quả công việc của họ sẽ tăng lên và họ sẽ đạt được kết quả cũng như mục tiêu mong muốn của công việc.

Tác giả Munisamy, S. (2013) trong bài nghiên cứu “Identifying factors that influence job performance amongst employees in oil palm plantation-FASS Final Project (Psychology)”. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy căng thẳng, lương, môi trường làm việc và khối lượng công việc có sự khác biệt đáng kể đến kết quả công việc của nhân viên đồn điền cọ dầu. So sánh tổng thể phản ánh rằng căng thẳng và môi trường làm việc chiếm ưu thế hơn khối lượng công việc và trả lương cao hơn cho kết quả công việc của nhân viên.

Đối với tác giả Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014) trong bài nghiên cứu “The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China’s insurance company”. Với việc sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm tra mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa môi trường chăm quan tâm, sự hài lòng trong công việc, cam kết với tổ chức và kết quả công việc của 476 nhân viên làm việc trong một công ty

bảo hiểm Trung Quốc. Kết quả SEM cho thấy môi trường quan tâm có tác động trực tiếp đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, khả năng chỉ đạo của tổ chức và kết quả công việc. Môi trường quan tâm cũng có tác động gián tiếp đáng kể đến cam kết của tổ chức thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức. Ngoài ra, sự hài lòng trong công việc có tác động trực tiếp đáng kể đến cam kết với tổ chức, qua đó nó cũng có tác động gián tiếp đáng kể đến kết quả công việc. Cuối cùng, cam kết với tổ chức có tác động trực tiếp đáng kể đến kết quả công việc.

Nghiên cứu của Deeb, A., Alananzeh, O. A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2020) trong bài “Factors affecting job performance: the case of Jordanian hotels' kitchen staff”. Với một bảng câu hỏi có cấu trúc được sử dụng để thu thập thông tin từ các nhân viên làm việc trong các khách sạn 5 sao ở Jordan. Phân tích hồi quy bội được thực hiện để kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả của nghiên cứu hiện tại cho thấy áp lực công việc và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp có tác động đáng kể đến kết quả công việc, trong khi nhiệm vụ, trách nhiệm và môi trường làm việc thể chất không có tác động đáng kể đến kết quả công việc.

Theo tác giả Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020) với bài nghiên cứu “Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Nesinak industries”. Cùng với mẫu trong nghiên cứu này bao gồm 88 người trả lời làm việc trong bộ phận sản xuất. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng. Dữ liệu để thực hiện nghiên cứu này được thu thập thông qua việc điền vào bảng câu hỏi của những người trả lời được xác định trước. Phương pháp phân tích dữ liệu được sử dụng là phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính bội. Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc thay đổi và sự hài lòng trong công việc mang lại tác động tích cực và đáng kể đến kết quả của nhân viên một phần và đồng thời

Theo tác giả Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019) trong bài nghiên cứu “Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement”. Cùng với cách phân tích 138 công nhân bất kỳ công ty khai thác than mà hầu hết không thể đáp ứng mục tiêu sản xuất ở Kalimantan. Các

phát hiện cho thấy rằng sự hấp thụ toàn diện làm trung gian cho mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc. Ban quản lý phải mời nhân viên hình thành sự hài lòng trong công việc, chú ý đến điều kiện của nhân viên, lựa chọn nhân viên có chọn lọc, đào tạo để tăng sự gắn kết của nhân viên. Bài viết này là bài viết đầu tiên xem xét sự gắn kết của nhân viên có thể hoạt động như thế nào để điều hòa mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc.

Bảng 1.2: Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc

Tác giả	Yếu tố tác động đến kết quả công việc	Nghiên cứu trong nước							Nghiên cứu nước ngoài						
		Hà, T. Đ. N. (2022)	Thúy, P. T. P. (2020)	Tú, H. C. (2023)	Yến, V. T. (2023)	Trí, C. M., & Út, C. T. (2017)	Thu, H. N. P., & Vĩnh, T. D. (2023)	Thảo, N. T. T. (2019)	Aarabi, M. S., Subramaniam, I. D., & Akeel, A. B. A. A. B. (2013)	Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017)	Munisamy, S. (2013)	Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014)	Deeb, A., Alananzeh, O. A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2020)	Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020)	Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019)
Sự thỏa mãn của người sử dụng	X	X													2

Sự ủng hộ của nhà quản trị cấp cao	X	X													2
Sự hài lòng trong công việc			X			X	X		X		X		X	X	7
Sự gắn kết														X	1
Phong cách lãnh đạo chuyên đổi			X			X									2
Động lực làm việc			X			X									2
Môi trường làm việc				X				X	X	X	X	X	X		7
Bản thân người lao động				X											1
Đồng nghiệp				X											1
Lãnh đạo trực tiếp				X											1
Khách hàng, đối tác				X											1
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động					X										1
Sự hấp dẫn của nhà lãnh đạo					X										1
Sự kích thích trí tuệ					X										1

Sự truyền cảm hứng					X										1
Sự quan tâm					X										1
Thưởng theo thành tích					X										1
Sự sáng tạo trong công việc						X									1
Động lực phụng sự công							X								1
Sự cam kết với tổ chức							X				X				2
Trả lương								X		X					2
Đảm bảo việc làm								X							1
Thăng tiến								X				X			2
Đào tạo	X	X						X							3
Tự do								X							1
Căng thẳng										X					1
Khối lượng công việc										X					1

Áp lực công việc												X			1
Nhiệm vụ trách nhiệm												X			1

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Kết luận: Thông qua 2 bảng tóm tắt cho thấy có rất nhiều yếu tố tác động đến SHL trong công việc của nhân viên và kết quả công việc. Từ phân tích bảng 1.1 cho thấy cơ hội đào tạo thăng tiến có ảnh hưởng nhiều nhất đến SHL trong công việc (có 10 nghiên cứu đồng quan điểm), thứ hai là yếu tố liên quan đến tiền lương (có 9 nghiên cứu đồng quan điểm), tiếp đến là yếu tố về môi trường làm việc (có 8 nghiên cứu đồng quan điểm) và cuối cùng là yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp (có 7 nghiên cứu đồng quan điểm). Bên cạnh đó các yếu tố về bản chất công việc (có 7 nghiên cứu đồng quan điểm), phúc lợi (có 6 nghiên cứu đồng quan điểm) cũng có tác động đến nhưng không đáng kể. Ngoài ra, yếu tố khen thưởng, mối quan hệ với cấp trên và sự công nhận cũng giữ một vai trò quan trọng thúc đẩy sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Qua đó cho thấy các nhân tố trên giữ vai trò hết sức quan trọng khi tác động đến nhân tố là SHL. Tuy các nhân tố này chiếm tỉ lệ thấp nhưng lại đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao sự hài lòng trong công việc cho nhân viên, do đó cho thấy các nghiên cứu hiện nay vẫn chưa khám phá ra được nhiều nhân tố mới và nếu có phát hiện thì chỉ có một vài nghiên cứu tìm hiểu về các nhân tố này. Đó chính là nguyên nhân vì sao các nhà quản trị vẫn chưa có sự thay đổi đáng kể trong việc thực hiện các chính sách để nâng cao SHL cho nhân viên dẫn đến kết quả công việc không đạt được như mong đợi... Không những vậy, em còn tìm hiểu tác động trung gian của nhân tố là sự hài lòng (có 7 nghiên cứu đồng quan điểm) có mối quan hệ mật thiết khi nghiên cứu về kết quả công việc. Do đó, để giải thích sự hài lòng bị tác động sâu hơn bởi các nhân tố cũ đồng thời trở thành nhân tố trung gian khi tác động đến kết quả công việc thì em đề xuất sử dụng mô hình nghiên cứu của tác giả Zameer, Tara, Kausar, & Mohsin (2015) và dựa trên mô hình này để nghiên cứu 4 yếu tố chính đó là: Mối quan hệ với đồng nghiệp, tiền lương, cơ hội đào tạo và thăng tiến và môi trường làm việc. Và nhân tố trung gian là sự hài lòng trong công việc cũng được đưa vào mô hình để nghiên cứu. Sau đây chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về các khái niệm nằm trong mô hình, đầu tiên chúng ta sẽ cùng tìm hiểu các định nghĩa liên quan đến yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp.

1.5. Các khái niệm các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu

1.5.1. Mối quan hệ với đồng nghiệp

Trong một số bài kiểm tra trực giác về khái niệm ‘đồng nghiệp’ khi một số đặc điểm nguyên mẫu – (a) biết người đó; (b) làm việc cho cùng một công ty; và (c) không có thái độ tích cực hoặc ít nhất là trung lập đối với người đó. Dường như còn có nhiều đặc điểm hơn có thể ảnh hưởng đến việc chúng ta có coi ai đó là đồng nghiệp hay không: chúng ta có cần phải ở cùng cấp bậc để trở thành đồng nghiệp không? Liệu một đồng nghiệp có thể gấp đôi số tuổi của chúng ta? Người tự kinh doanh có bất kỳ đồng nghiệp nào không? Còn các tổ chức học thuật thì sao?

Vậy đồng nghiệp là gì? Theo Từ điển tiếng Anh Oxford, đồng nghiệp là “người cùng làm việc trong một ngành nghề hoặc doanh nghiệp” (nhấn mạnh thêm). Do đó, định nghĩa này loại trừ các thành viên trong câu lạc bộ với tư cách là đồng nghiệp; thuật ngữ 'đồng nghiệp trong công việc' rõ ràng có vẻ là một sự lặp lại (Chasseaud, 2014). Tuy nhiên, định nghĩa này còn mơ hồ và do đó không cung cấp cho chúng ta những tiêu chí cho phép chúng ta xác định câu trả lời chính xác cho những câu hỏi nêu trên về TÂM LÝ TRIẾT HỌC. Thứ nhất, “làm việc với ai” có thể có một số cách hiểu có vẻ quan trọng khi chúng ta gọi ai đó là đồng nghiệp. Một mặt, cụm từ này có thể được hiểu rộng rãi để bao gồm tất cả những người làm việc cho cùng một công ty hoặc tổ chức. Nếu đúng như vậy thì một thực tập sinh mới được tuyển dụng và Giám đốc điều hành (CEO) của công ty sẽ là đồng nghiệp. Mặt khác, nếu cụm từ này được hiểu theo nghĩa hẹp là mối quan hệ giữa những người làm việc trong cùng một dự án và thường xuyên trao đổi ý kiến với nhau thì thuật ngữ này chưa đủ bao hàm: “đồng nghiệp thân thiết” chắc chắn không phải là một sự trùng lặp – vậy tại sao không chỉ đạo một khóa học giữa những bài đọc cực đoan này? Điều này đơn giản là do con đường trung gian quá thô sơ để có thể xác định liệu Kate, Steve và Tom có phải là đồng nghiệp hay không. Thay vào đó, chúng ta cần tìm ra những đặc điểm hoặc điều kiện ngăn cách chúng ta với tư cách là đồng nghiệp hoặc gắn kết chúng ta với nhau với tư cách là đồng nghiệp.

Công việc của khoa học và học thuật hiện đại được đặt ở vị trí xã hội giữa các đồng nghiệp, những thành viên của một nghề được chọn để phục vụ lẫn nhau. Việc thể chế hóa các đồng nghiệp đã xảy ra đặc biệt trong các ngành luật, y học

và học viện, nơi mà tính tập thể đề cập đến một loại hình. kiểm soát xã hội trong việc ra quyết định và quản lý (Bess, 1988; Waters, 1989). Dưới sự kiểm soát tập thể, “một hành vi hành chính chỉ hợp pháp khi nó được thực hiện bởi sự hợp tác của nhiều người theo nguyên tắc nhất trí hoặc của đa số” (Weber, 1978). Nói cách khác, đó là việc ban hành quản trị chung giữa các hiệu trưởng có kiến thức chuyên môn hoạt động như một cơ sở cho văn hóa chung và quyền tự quyết của tập thể. Tính tập thể được đặt nền tảng và tạo ra một “chia sẻ” hoặc “phục vụ với người khác” nhân danh một điều gì đó lớn lao hơn các cá nhân, những người được tạo điều kiện thuận lợi bởi các mối liên kết mà kiến thức chuyên môn mang lại, thể hiện sự tôn trọng và quý trọng cũng như tình bạn thân thiết.

Những tác động có lợi của bạn bè tại nơi làm việc nhu cầu về sự gắn kết và quan hệ của con người được thỏa mãn bởi sự gắn kết trong bối cảnh xã hội linh hoạt (Baumeister & Leary, 1995). Theo đó, việc thiếu kết nối kinh nghiệm và cơ hội trao đổi xã hội có liên quan đến nhiều tác động xấu đến hạnh phúc và sự hài lòng trong cuộc sống (Schaufeli, 2006; Thoits, 2011). Quy mô mạng xã hội của nhân viên tại nơi làm việc cho thấy mức độ gắn kết của nhân viên đó với môi trường xã hội và đã được phát hiện là có liên quan tích cực đến hỗ trợ tổ chức và xã hội (Arora & Rangnekar, 2016; Hayton, Carnabuci, & Eisenberger, 2012). Mạng xã hội không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho sự tin tưởng mà còn tạo điều kiện trao đổi các nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu công việc hoặc nâng cao phúc lợi (Bakker & Demerouti, 2007; Homans, 1958). Theo lý thuyết trao đổi và công bằng (Adams, 1963; Emerson, 1976), đặc điểm trung tâm của một mối quan hệ vận hành tốt là tính có đi có lại của nó (Buunk, Doosje, Jans, & Hopstaken, 1993; Nahum-Shani và cộng sự, 2011). Điều này có nghĩa là tỷ lệ giữa đầu vào và đầu ra là như nhau đối với cả hai đối tác. Mặc dù nhân viên trải nghiệm sự có đi có lại nhiều hơn khi tương tác với đồng nghiệp so với cấp trên của họ (Buunk và cộng sự, 1993), nhưng trong tình bạn, người ta có thể mong đợi mức độ có đi có lại cao nhất (Buunk & Prins, 1998). Hơn nữa, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp kết bạn có thể cung cấp các nguồn lực mà mối quan hệ giao dịch giữa nhân viên và tổ chức không được đảm bảo (Cropanzano & Mitchell, 2005). Theo đó, sự kết hợp giữa tình bạn và tình đồng nghiệp thường gắn liền với

hạnh phúc và sự gắn kết trong công việc (Newman và cộng sự, 2014; Weigl và cộng sự, 2010). Vì vậy, chúng tôi giả định rằng số lượng đồng nghiệp kết bạn có tác động tích cực đến sự hài lòng trong cuộc sống của nhân viên.

Qua phân tích tổng quan từ bảng 1.1 cho thấy tác động của yếu tố quan hệ với đồng nghiệp đến sự hài lòng trong công việc tỉ lệ cao (đồng thuận là 10) qua đó thấy được rằng yếu tố quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng đến sự hài lòng từ đó để đo lường yếu tố quan hệ với đồng nghiệp của tác giả Tianan Yang, Yu-Ming Shen, Mingjing Zhu, Yuanling Liu, Jianwei Deng, Qian Chen and Lai-Chu See (2015) đề xuất các biến sau:

1. Đồng nghiệp lắng nghe tôi khi tôi cần nói về những vấn đề liên quan đến công việc.
2. Đồng nghiệp giúp đỡ tôi những công việc khó khăn.
3. Đồng nghiệp giúp đỡ tôi trong những tình huống khủng hoảng tại nơi làm việc.

Thông qua quá trình phân tích các tài liệu, lý thuyết về quan hệ với đồng nghiệp được đề ra như sau:

H1: Quan hệ với đồng nghiệp có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.

H6: Quan hệ với đồng nghiệp có tác động tích cực kết quả công việc của người lao động.

H10: Quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng trong công việc.

1.5.2. Tiền lương

Tiền lương đóng vai trò rất quan trọng đối với người lao động cũng như đối với sự tồn tại của ngành. Tiền lương là một trong những hình thức bồi thường, trong đó người lao động nhận được tiền bồi thường từ người sử dụng lao động cho công việc hoặc dịch vụ đã được thực hiện để đáp ứng nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống của họ.

Đối với một số công nhân, hy vọng kiếm được tiền hoặc tiền lương là lý do duy nhất để làm việc, mặc dù có những người khác cho rằng tiền hoặc tiền công chỉ là một trong nhiều nhu cầu được đáp ứng thông qua công việc.

Hơn nữa, theo Rachmawati (2008), tiền lương trở thành lý do quan trọng nhất khiến mọi người làm việc trong số những lý do khác, chẳng hạn như để đạt được thành tích, liên kết với người khác, phát triển bản thân hoặc để hiện thực hóa bản thân. Ít nhất 90% xung đột giữa người lao động và người sử dụng lao động là do vấn đề tiền lương chứ không phải vấn đề khác. Rõ ràng tiền lương là một khía cạnh quan trọng.

Tương tự, Suwanto (2003) cho rằng tiền lương là một trong những khía cạnh nhạy cảm nhất của mối quan hệ việc làm và trong quan hệ lao động. Khoảng 70-80% các vụ việc xảy ra trong quan hệ lao động và các vấn đề quan hệ lao động có liên quan đến tiền lương và các khía cạnh liên quan khác như phụ cấp, tiền lương, cơ cấu tiền lương, thang lương.

Theo Sumarsono (2003), vấn đề có thể nảy sinh trong lĩnh vực tiền lương là người sử dụng lao động và người lao động nói chung có cách hiểu và sự quan tâm khác nhau về tiền lương. Đối với người sử dụng lao động, tiền lương có thể được coi là gánh nặng hoặc chi phí phải trả cho người sử dụng lao động. người lao động và được tính đến khi xác định tổng chi phí. Tiền lương trả cho người lao động càng lớn thì tỷ lệ lợi nhuận dành cho người sử dụng lao động càng nhỏ. Mọi thứ mà người sử dụng lao động phải chịu khi thuê một người nào đó được coi là một phần của tiền lương. Mặt khác, hãy xem xét tiền lương của người lao động và gia đình họ cũng như những gì họ nhận được dưới dạng tiền (tiền lương mang về nhà) như là thu nhập để sử dụng quyền lực của mình cho người sử dụng lao động.

Qua phân tích tổng quan từ bảng 1.1 cho thấy tác động của yếu tố tiền lương đến sự hài lòng trong công việc tỉ lệ cao (đồng thuận là 13) qua đó thấy được rằng yếu tố tiền lương có ảnh hưởng đến sự hài lòng từ đó để đo lường yếu tố tiền lương của tác giả Mohammad Kamal Hossain và Anowar Hossain (2012) đề xuất các biến sau:

1. Tôi không kiếm đủ tiền từ công việc của mình để sống thoải mái.
2. Lương của tôi đủ để trang trải những thứ cơ bản trong cuộc sống.
3. Xét theo yêu cầu công việc thì mức lương xứng đáng.
4. So với mức lương của công việc tương tự ở đây, lương của tôi rất tốt.

5. So với công việc tương tự ở những nơi khác, lương của tôi thấp hơn.

Thông qua quá trình phân tích các tài liệu, lý thuyết về tiền lương được đề ra như sau:

H2: Tiền lương tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.

H5: Sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến kết quả công việc của người lao động.

H7: Tiền lương có tác động tích cực kết quả công việc của người lao động.

H11: Tiền lương có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng trong công việc.

1.5.3. Cơ hội đào tạo và thăng tiến

Đã có nhiều nghiên cứu cho thấy việc đào tạo và thăng tiến cho nhân viên có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc (Kanwar, Singh, & Kodwani, 2012; Kim & cộng sự, 1996; (Thatcher & cộng sự, 2002; Tran, 2005). Nhân viên có nhận thức tích cực về cơ hội được đào tạo, thăng tiến, được phát triển bản thân thì sẽ vượt qua được các trở ngại cũng như giảm áp lực trong công việc (Kim, 2005). Đặc biệt là tại các ngành nghề kỹ thuật, vấn đề đào tạo và thăng tiến càng quan trọng.

Thăng tiến là một phần không thể thiếu trong quá trình phát triển nghề nghiệp của tổ chức, thường được định nghĩa là sự chuyển đổi từ cấp bậc thấp lên cấp cao hơn trong một hệ thống phân cấp. Tham vọng nghề nghiệp của viên chức là một hiện tượng phổ biến bất kể hệ thống thăng tiến ở một quốc gia như thế nào. Mức độ hiệu quả hoạt động ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến không khác nhau giữa các thành viên theo phe phái với các thành viên không theo phe phái.

Các nhà quản lý nhân sự tập trung vào việc cung cấp các chương trình đào tạo tại chỗ và ngoài công việc hiệu quả và hiệu quả cho nhân viên của họ để nâng cao và tăng hiệu suất công việc cũng như năng suất làm việc của họ (De Grip & Sauermann, 2013; Liu & Lu, 2016). Các chương trình đào tạo là một công cụ quản lý giúp nhân viên nâng cao mức độ hạnh phúc và thỏa mãn tại nơi làm việc (Hidayat & Budiartma, 2018). Đào tạo nghề nhằm mục đích cung cấp những hướng dẫn cần thiết và kiến thức khác liên quan đến công việc để nâng cao năng

suất và hiệu suất công việc của nhân viên (Elnaga & Imran, 2013). Đào tạo giúp nhân viên phát triển đủ năng lực và kỹ năng ra quyết định để đạt được kết quả tích cực. Hidayat và Budiartama (2018) nhận thấy rằng các chương trình đào tạo nghề ảnh hưởng đến hiệu suất của nhân viên tại nơi làm việc. Tukunimulongo (2016) cũng nhận thấy rằng đào tạo tại chỗ có tác động đến hiệu suất của nhân viên.

Thăng tiến là một phần thiết yếu trong cuộc đời sự nghiệp của nhân viên vì nó sẽ ảnh hưởng đến sự gắn bó và mức độ gắn kết của họ tại nơi làm việc (Kosteas, 2011). Nếu một nhân viên được thăng chức kịp thời lên vị trí thâm niên tiếp theo thì người đó sẽ trở nên có động lực và hài lòng hơn với vai trò công việc của mình (Lup, 2018). Sheaffer và cộng sự. (2018) cho rằng thăng tiến là yếu tố then chốt đối với nhân sự của tổ chức vì nó giúp nâng cao hiệu suất của từng nhân viên. Koo và cộng sự. (2020) lập luận rằng nếu nhân viên nhận thấy có rất ít cơ hội thăng tiến, họ có thể không hài lòng với công việc hiện tại. Tsai (2018) nhận thấy rằng thăng tiến là yếu tố thành công quan trọng đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Đào tạo tại chỗ đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của tổ chức, nâng cao hiệu quả hoạt động cũng như tăng năng suất và cuối cùng đưa các công ty vào vị thế tốt nhất để đối mặt với sự cạnh tranh và luôn đứng đầu. Điều này có nghĩa là có một mối quan hệ đáng kể giữa các tổ chức đào tạo nhân viên của họ và các tổ chức không đào tạo nhân viên (Evans, 1999). Mọi tổ chức cam kết tạo ra lợi nhuận cho chủ sở hữu (cổ đông) và cung cấp dịch vụ có chất lượng cho khách hàng và người thụ hưởng của mình đều phải đầu tư vào việc đào tạo tại chỗ cho nhân viên của mình để tùy chỉnh các kỹ năng và kiến thức.

Đào tạo là quá trình học hỏi những kỹ năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể. Thăng tiến là việc di chuyển từ vị trí hiện tại lên vị trí hoặc công việc quan trọng hơn trong một tổ chức (Châu, 2009). Khái niệm “cơ hội thăng tiến” phản ánh việc người lao động có được người sử dụng lao động tạo cơ hội phát triển và thăng tiến sự nghiệp tại tổ chức/doanh nghiệp trong quá trình làm việc hay không. “Cơ hội thăng tiến” được xem như một yếu tố động viên nhân viên (Robbins, 2002). Ellickson & Logsdon (2002) cho rằng cơ hội thăng tiến và

sự hài lòng công việc có mối liên hệ chặt chẽ. Trong khi đó, Kreitner & Kinicki (2001) chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa cơ hội đào tạo và thăng tiến với sự hài lòng công việc phụ thuộc vào sự công bằng nhận thức của nhân viên.

Qua phân tích tổng quan từ bảng 1.1 cho thấy tác động của yếu tố đào tạo và thăng tiến đến sự hài lòng trong công việc tỉ lệ cao (đồng thuận là 13) qua đó thấy được rằng yếu tố đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng đến sự hài lòng từ đó để đo lường yếu tố đào tạo và thăng tiến của tác giả Asiya Gul, Sajjad Akbar, Zeb Jan (2012) đề xuất các biến sau:

1. Tôi đang được tổ chức đào tạo đầy đủ.
2. Cấp trên của tôi hướng dẫn tôi trong công việc một cách đúng đắn.
3. Tôi được tổ chức hướng dẫn bất cứ khi nào được yêu cầu.
4. Tôi cảm thấy có đủ kỹ năng cho công việc hiện tại.
5. Tổ chức của tôi khuyến khích tôi tận dụng các cơ hội đào tạo.
6. Cấp quản lý của tôi thúc đẩy tôi thực hiện tốt công việc.

Thông qua quá trình phân tích các tài liệu, lý thuyết về đào tạo và thăng tiến được đề ra như sau:

H3: Cơ hội đào tạo và thăng tiến tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.

H8: Cơ hội đào tạo và thăng tiến có tác động tích cực kết quả công việc của người lao động.

H12: Cơ hội đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng trong công việc.

1.5.4. Môi trường làm việc

Theo Sedarmayanti (2009: 21), định nghĩa về môi trường làm việc là về các công cụ và vật liệu phải đối mặt, môi trường xung quanh nơi ai đó đang làm việc, phương pháp họ đang sử dụng và cách sắp xếp với tư cách cá nhân hoặc khi ở trong một nhóm làm việc. . Mặt khác, Mardiana (2005) cho rằng môi trường làm việc là nơi nhân viên thực hiện công việc của mình. Một môi trường làm việc tốt mang lại sự an toàn và tạo sự tối ưu cho nhân viên.

Theo Sedarmayanti (2011:28) có sáu chỉ số về môi trường làm việc như: ánh sáng, nhiệt độ không khí, độ ồn, cách sử dụng màu sắc, khả năng làm việc và mối quan hệ trong công việc.

Môi trường làm việc đề cập đến các yếu tố liên quan đến môi trường tổ chức nơi nhân viên làm việc. Thông thường, các yếu tố môi trường làm việc đã được sử dụng để giải thích hành vi của nhân viên và kết quả của tổ chức (Wright & Davis, 2003). Bởi vì tồn tại mối quan hệ giữa hành vi của nhân viên, kết quả của tổ chức và hiệu suất công việc của nhân viên nên việc đưa các yếu tố môi trường làm việc vào là rất quan trọng. Cụ thể, bài viết này xem xét các yếu tố môi trường làm việc sau: Mức tài trợ của cơ quan, sử dụng hiệu quả nguồn tài trợ và sự tham gia của nhân viên vào việc ra quyết định của tổ chức.

Một môi trường làm việc hấp dẫn và hỗ trợ là rất quan trọng đối với sự hài lòng trong công việc. Môi trường làm việc có nhiều đặc tính có thể ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất và tinh thần. Một nơi làm việc chất lượng là điều cơ bản để giúp người lao động tiếp tục thực hiện các nhiệm vụ khác nhau và làm việc hiệu quả. Một nơi làm việc tốt được kiểm tra bởi các đặc điểm như mức lương cạnh tranh, mối quan hệ tin cậy giữa nhân viên và ban quản lý, sự công bằng và công bằng cho mọi người cũng như khối lượng công việc hợp lý với các mục tiêu đầy thách thức nhưng có thể đạt được. Sự kết hợp của tất cả những điều kiện này làm cho trạm làm việc trở thành điều kiện làm việc tốt nhất có thể để nhân viên làm việc với mức độ hài lòng cao. Là một tổ chức định hướng lợi nhuận, việc tạo ra một môi trường thuận lợi cho những nhân viên hài lòng là điều cần thiết để đạt được lợi nhuận. Môi trường làm việc có thể được nhóm thành ba dạng riêng biệt nhưng gắn bó với nhau. Đó là môi trường làm việc thể chất, môi trường làm việc tâm lý và môi trường công tác xã hội. Theo Leshabari M, Muhondwa E, Mwangu M, Mbembati N. (2008), môi trường làm việc hỗ trợ giúp người lao động thực hiện công việc bình thường hiệu quả hơn, tận dụng tốt nhất kiến thức, kỹ năng, năng lực và nguồn lực sẵn có để cung cấp dịch vụ chất lượng cao.

Môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng đối với kết quả làm việc của nhân viên. Một số doanh nghiệp chưa hiểu rõ tầm quan trọng của môi trường làm việc đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên và do đó gặp rất nhiều khó

khăn trong quá trình làm việc. Nhân viên phải đáp ứng các tiêu chí thực hiện do tổ chức đặt ra để đảm bảo chất lượng công việc của họ. Môi trường làm việc tốt tránh căng thẳng trong công việc, giúp mang lại kết quả tốt hơn và tăng năng suất. Môi trường làm việc cho phép nhân viên làm việc tự do mà không gặp vấn đề gì có thể cản trở họ phát huy hết tiềm năng của mình.

Qua phân tích tổng quan từ bảng 1.1 cho thấy tác động của yếu tố môi trường làm việc đến sự hài lòng trong công việc tỉ lệ cao (đồng thuận là 10) qua đó thấy được rằng yếu tố môi trường làm việc có ảnh hưởng đến sự hài lòng từ đó để đo lường yếu tố môi trường làm việc của tác giả PT. Suryamas Elsindo Primatama (2022) đề xuất các biến sau:

1. Công ty đã cung cấp đủ ánh sáng.
2. Công ty đã cung cấp đầy đủ trang thiết bị điều hòa không khí trong kho.
3. Không gian làm việc của nhân viên được thiết kế khá thoải mái.
4. Không gian làm việc của nhân viên đủ sạch sẽ.
5. Không gian làm việc của nhân viên không bị ảnh hưởng bởi tiếng ồn.
6. Công ty đã thực hiện trang trí ở mọi không gian làm việc.
7. Công ty đã trang bị đầy đủ thiết bị an toàn tại nơi làm việc.

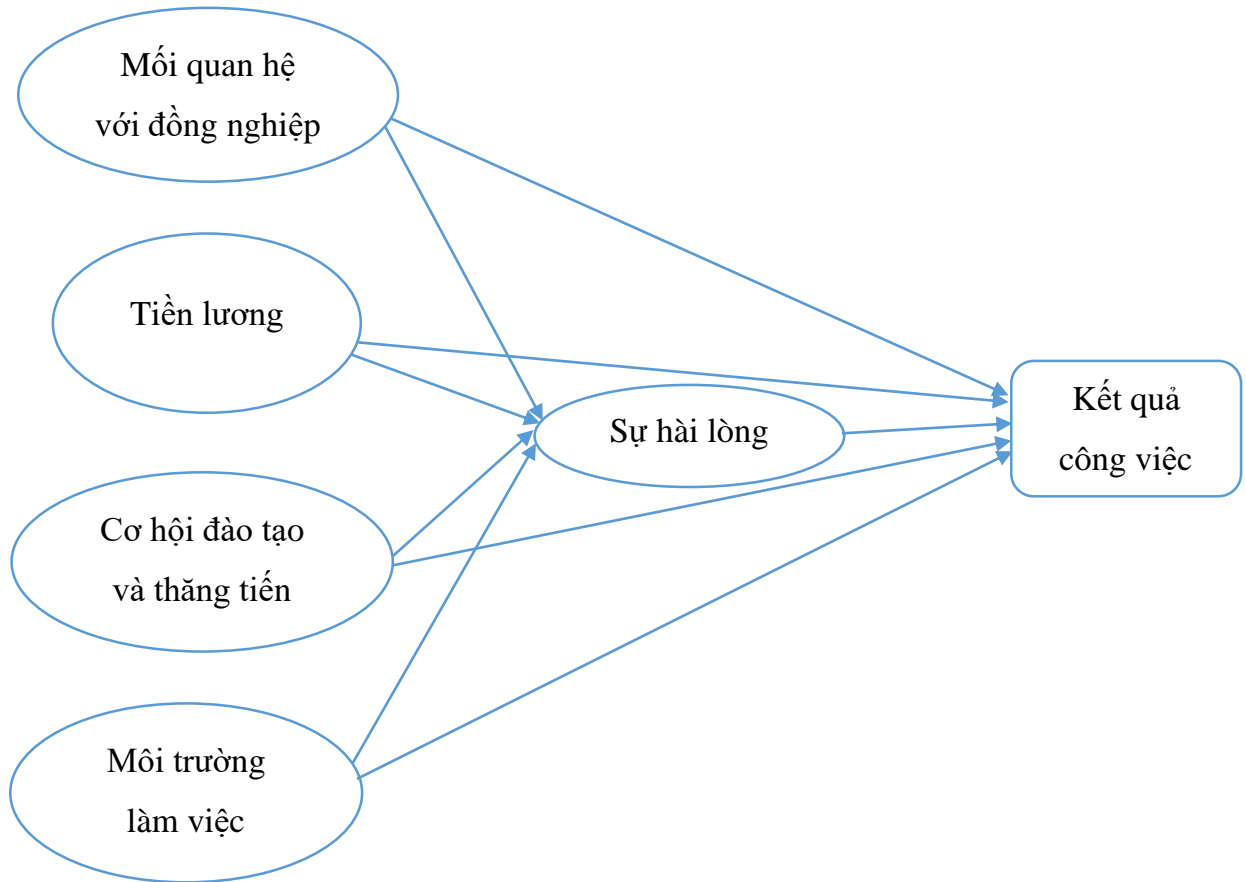
Thông qua quá trình phân tích các tài liệu, lý thuyết về môi trường làm việc được đề ra như sau:

H4: Môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.

H9: Môi trường làm việc có tác động tích cực kết quả công việc của người lao động.

H13: Môi trường làm việc có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng trong công việc.

1.6. Đề xuất mô hình



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu

❖ Đề xuất giả thuyết

Bảng 1.3: Đề xuất các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Kỳ vọng
H1	Quan hệ với đồng nghiệp có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.	(+)
H2	Tiền lương tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.	(+)
H3	Cơ hội đào tạo và thăng tiến tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.	(+)
H4	Môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.	(+)

H5	Sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến kết quả công việc của người lao động.	(+)
H6	Quan hệ với đồng nghiệp có tác động tích cực kết quả công việc của người lao động.	(+)
H7	Tiền lương có tác động tích cực kết quả công việc của người lao động.	(+)
H8	Cơ hội đào tạo và thăng tiến có tác động tích cực kết quả công việc của người lao động.	(+)
H9	Môi trường làm việc có tác động tích cực kết quả công việc của người lao động.	(+)
H10	Quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng trong công việc.	(+)
H11	Tiền lương có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng trong công việc.	(+)
H12	Cơ hội đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng trong công việc.	(+)
H13	Môi trường làm việc có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng trong công việc.	(+)

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Tóm lại chương 1 đã hoàn thành trình bày một cách chi tiết về các khái niệm liên quan đến các yếu tố tác động đến kết quả công việc thông qua yếu tố trung gian là sự hài lòng, tóm tắt được những nghiên cứu liên quan và từ đó đề xuất được mô hình nghiên cứu lý thuyết và các thang đo lường cụ thể cho từng giả thuyết nghiên cứu. Về vấn đề đo lường mô hình cũng như các thang đo sẽ được nghiên cứu sâu hơn trong chương 2.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÁC HOẠT ĐỘNG LÀM TĂNG KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Mở đầu chương 2 sẽ giới thiệu được về doanh nghiệp và phân tích được thực trạng của các chính sách hiện đang được thực thi tại doanh nghiệp đó cũng như tập trung xây dựng quy trình nghiên cứu tổng quan, quy trình sẽ tập trung nghiên cứu định tính và định lượng. Trong nghiên cứu định tính, em tiến hành xây dựng các phương pháp thiết kế bảng câu hỏi, các thức diễn đạt và mã hóa thang đo. Tiếp theo đến nghiên cứu định lượng, em tập trung thiết kế mẫu nghiên cứu định lượng, thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu nghiên cứu. Bên cạnh đó ở nội dung chương 2 cũng tập trung vào các kỹ thuật đánh giá, phân tích các kết quả nghiên cứu thông qua cách thức phân tích thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy thang đo-kiểm định hệ số Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA và mô hình tuyến tính SEM. Từ đó đi đến nhận xét và đề xuất giải pháp.

2.1. Giới thiệu sơ lược về công ty

- Tên giao dịch: Tổng công ty Bưu điện Việt Nam.
- Tên viết tắt: Bưu điện Việt Nam.
- Tên giao dịch quốc tế: Vietnam Post.
- Tên viết tắt quốc tế: VNPost.
- Địa chỉ: 125 Hai Bà Trưng, P. Bến Nghé, Quận 1, TP.Hồ Chí Minh.
- ĐT: 08. 39 247 247 – Fax: 08. 38270777.
- Website: <http://hcmpost.vn/>
- Đại diện pháp lý: Giám đốc Nguyễn Thị Thu Vân.
- Sứ mạng tầm nhìn:
 - Sứ mệnh

“Phục vụ cộng đồng và gắn kết mọi người bằng dịch vụ chất lượng, thân thiện, hiện đại”

Con người tồn tại cần sự kết nối. Sứ mệnh của Bưu điện Việt Nam là một sứ mệnh cao cả, thiết yếu cho cộng đồng, xã hội. Tự hào về sứ

mệnh, Bưu điện Việt Nam tâm nguyện công hiến cho một xã hội gắn kết sâu rộng bằng những dịch vụ chất lượng, phong cách văn minh.

- Tầm nhìn

“Là thương hiệu xuất sắc tại Việt Nam, vươn tầm trở thành doanh nghiệp bưu chính quốc gia uy tín hàng đầu khu vực và thế giới.”

Bưu điện Việt Nam có khát vọng: được khách hàng, đối tác và cộng đồng tại Việt Nam ghi nhận và đánh giá cao về kết quả của sự nỗ lực của mình. Bưu điện Việt Nam cũng khao khát giữ vững vị thế một doanh nghiệp bưu chính quốc gia uy tín, sánh ngang với các doanh nghiệp bưu chính hàng đầu khu vực và thế giới.

- Triết lý kinh doanh

“Luôn là một phần gắn bó của khách hàng”

Bưu điện Việt Nam tạo ra giá trị và đáp ứng nhu cầu cho khách hàng bằng việc trở thành một phần của chính họ. Đồng thời luôn bên cạnh, luôn lắng nghe để nắm bắt quan điểm, suy nghĩ của khách hàng với tất cả sự tận tâm và mong muốn gắn bó lâu dài.

- Giá trị cốt lõi:

Lịch sử hình thành và phát triển đã tạo nên những giá trị chung mà Bưu điện Việt Nam trân trọng. Đồng thời với tầm nhìn trong tương lai, Bưu điện Việt Nam sẽ cần tạo dựng và duy trì những giá trị then chốt để thực hiện sứ mệnh của mình. Những giá trị đó là:

- Vượt trên thách thức:

Bưu điện Việt Nam luôn sáng tạo và thích ứng để vượt lên trên thách thức.

Trong suốt quá trình phát triển, Bưu điện Việt Nam đã nhiều lần đổi mới, tái cơ cấu, đảm nhận trọng trách mới, vượt trên thử thách để lớn mạnh hơn. Trong tương lai, những chuyển biến trên thế giới và thị trường sẽ đặt ra nhiều thách thức hơn nữa.

Nếu những thử thách trong quá khứ là để phục vụ kịp thời nhiệm vụ bảo vệ và xây dựng Tổ quốc, thì những thách thức sắp tới sẽ là ứng

dụng công nghệ và kết nối các thành tố kinh tế - xã hội mang tính toàn cầu.

Bưu điện Việt Nam phát huy lòng can đảm, tinh thần sáng tạo, sự tự tin, khả năng thích ứng để chiếm lĩnh thị trường.

- Cam kết phục vụ:

Bưu điện Việt Nam luôn tự hào và tận tâm phục vụ, vì khách hàng.

Nhận thức được sứ mệnh phục vụ cộng đồng, Bưu điện Việt Nam luôn đặt khách hàng làm trọng tâm, luôn sẵn sàng, làm việc vì lợi ích của khách hàng.

Bưu điện Việt Nam luôn ghi dấu và củng cố niềm tin về sự tâm huyết phục vụ: Đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định hàng ngày hàng giờ, tận tâm nhiệt tình phục vụ mọi lúc mọi nơi, là những minh chứng cho lợi thế cạnh tranh trong quyết định của khách hàng - cho dù là cá nhân hay tổ chức, doanh nghiệp hay chính quyền.

- Hành động chính trực:

Con người Bưu điện Việt Nam luôn nỗ lực gây dựng lòng tin và trung thực trong công việc, hành động.

Hơn lúc nào hết, Bưu điện Việt Nam cần thúc đẩy đạo đức cá nhân thông qua các hành động và lời nói, đi cùng với hiệu quả việc làm. Với đặc tính dịch vụ nhiều công đoạn, tác phong làm việc nhanh chóng, chính xác, trung thực, tin cậy phải được ưu tiên và rèn luyện đối với toàn thể lao động.

- Minh bạch trách nhiệm:

Tại Bưu điện Việt Nam, các cá nhân có nghĩa vụ thực hiện đúng chức trách, nhiệm vụ và chịu trách nhiệm cuối cùng cho các quyết định và kết quả công việc của mình.

Phân định rõ ràng nội dung công việc và kết quả phải đạt tới từng người Bưu điện để nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức hoàn thành công việc. Ưu tiên hàng đầu là xây dựng đủ cơ chế và môi trường làm việc để mỗi cá nhân luôn chịu trách nhiệm cuối cùng về những quyết định, hành

động và kết quả công việc, tạo điều kiện giải quyết vấn đề nhanh chóng, không đùn đẩy trách nhiệm.

- Đề cao tôn trọng:

Con người Bưu điện Việt Nam luôn được đối xử công bằng và tôn trọng nhau.

Bưu điện Việt Nam hướng tới mục tiêu: mỗi con người Bưu điện là một cá thể hoàn chỉnh. Bưu điện Việt Nam luôn tôn trọng nhân cách và công nhận sự cống hiến của từng cá nhân. Mọi người đều cảm thấy được yên tâm trong công việc, lương bổng công bằng và hợp lý, môi trường làm việc sạch sẽ, an toàn và được tạo điều kiện hoàn thành trách nhiệm gia đình. Người Bưu điện luôn cảm thấy được tự do đề xuất và nêu ý kiến cá nhân; có cơ hội công bằng trong tuyển dụng, có điều kiện phát triển và hoàn thiện bản thân.

- Tôn vinh cốt cách:

Bưu điện Việt Nam là tổ chức của những người có cốt cách bưu điện.

Tiếp nối nét đẹp truyền thống 10 chữ Vàng: Lịch sử hình thành và phát triển đã tạo nên nét đẹp truyền thống của con người Bưu điện: Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình. Mười chữ vàng ấy đã ăn sâu trong tâm trí, nếp nghĩ - cách làm của các thế hệ người lao động. Bưu điện Việt Nam tiếp tục trân trọng và phát huy những phẩm chất ấy trong hoạt động sản xuất kinh doanh để giá trị 10 chữ vàng tiếp tục sống mãi.

Đề cao chuẩn mực người Bưu điện mới: Với những thay đổi của thế giới, biến chuyển của thị trường, nhằm thực hiện sứ mệnh, đạt tới tầm nhìn, Bưu điện Việt Nam cần vun đắp xây dựng những phẩm chất, tác phong mới: Tin cậy, Tôn trọng, Trách nhiệm, Tinh thông, Tập thể, Thẳng thắn, Thân ái, Tư cách công dân. Người Bưu điện mới không chỉ bồi dưỡng phẩm chất 10 chữ vàng mà còn hội đủ những phẩm chất thời đại mới.

- Sản phẩm dịch vụ:

- Dịch vụ bưu chính chuyên phát:

Bưu gửi hệ đặc biệt KT1.

Bưu gửi chuyên phát nhanh (EMS).

Báo chí.

Bưu phẩm bảo đảm.

Bưu phẩm thường.

Bưu phẩm không địa chỉ.

Bưu gửi Logistics.

Bưu kiện.

- Dịch vụ bưu chính quốc tế:

Nhóm Dịch vụ CPN Quốc tế: EMS QT; VNQuickpost; UPS; Các dịch vụ đại lý CPN QT khác.

- Quy hoạch dịch vụ theo thời gian chuyển phát:

Chuyển phát thường.

Chuyển phát thỏa thuận.

Chuyển phát nhanh – hỏa tốc.

- Quy hoạch dịch vụ theo nội dung bưu gửi:

Chuyển phát tài liệu.

Chuyển phát hàng hóa.

- Dịch vụ tài chính bưu chính:

Dịch vụ tiết kiệm bưu điện.

Dịch vụ chuyển tiền.

Dịch vụ thu hộ - chi hộ.

Dịch vụ Bảo hiểm nhân thọ.

Dịch vụ Bảo hiểm Phi nhân thọ.

Dịch vụ Hành chính công.

- Dịch vụ phân phối truyền thông:

Bán hàng tiêu dùng.

Bán sim thẻ vật lý – Sinh Bông sen.

Phát triển thuê bao.

Phân phối lịch và ấn phẩm xuân.

Sách Giáo khoa, vở học sinh.

Tiếp thị quảng cáo.

- Thị trường:

- Thị trường dịch vụ bưu chính:

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh cung cấp các dịch vụ bưu chính như chuyển phát thư, bưu thiếp, bưu phẩm, chuyển phát nhanh,...

Thị trường dịch vụ bưu chính cạnh tranh cao với sự tham gia của nhiều doanh nghiệp như VNPost, Viettel Post, DHL, FedEx,...

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh cần nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm để cạnh tranh trong thị trường này.

- Thị trường dịch vụ tài chính:

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh cung cấp các dịch vụ tài chính như thu hộ, chi hộ, chuyển tiền, thanh toán hóa đơn,...

Thị trường dịch vụ tài chính cạnh tranh cao với sự tham gia của các ngân hàng, tổ chức tín dụng, ví điện tử,...

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh cần liên kết với các ngân hàng, tổ chức tài chính để cung cấp dịch vụ đa dạng, tiện lợi cho khách hàng.

- Thị trường thương mại điện tử:

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh cung cấp dịch vụ giao hàng cho các sàn thương mại điện tử như Shopee, Lazada, Tiki,...

Thị trường thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ với tốc độ tăng trưởng cao.

Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh cần nâng cao năng lực giao hàng, đầu tư vào công nghệ để đáp ứng nhu cầu của thị trường thương mại điện tử.

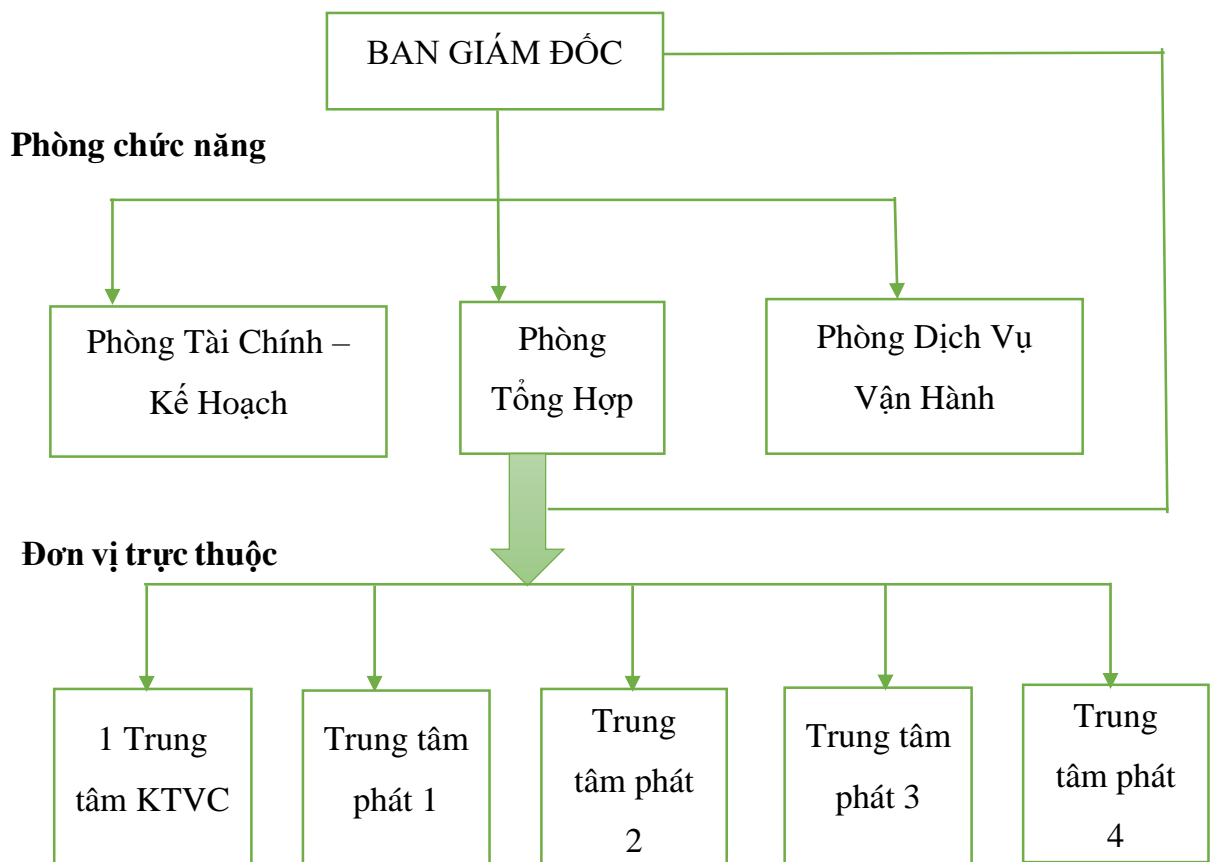
2.2. Lịch sử hình thành

Bưu điện TP. Hồ Chí Minh (HCMC Post) trực thuộc Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam (VNPost), được thành lập lại sau khi chia tách Bưu chính – Viễn thông và bắt đầu hoạt động từ ngày 01/01/2008. Quá trình hình thành và hoạt động:

- Năm 1975: Tiếp quản mạng lưới bưu cục do chế độ cũ để lại, có 23 bưu cục thuộc 3 vùng quản lý: Sài Gòn, Chợ Lớn, Gia Định.
- Năm 1985: Phát triển được 68 bưu cục.

- Năm 1986: Thay đổi mô hình tổ chức Bưu chính gồm: 3 Bưu điện Trung tâm và 6 Bưu điện huyện.
- Năm 2003: Thành lập công ty Chuyển phát nhanh. Tổng số bưu cục trên toàn mạng là 196 bưu cục, 1.500 đại lý Bưu điện, 36 điểm Bưu điện văn hóa xã.
- Năm 2008: Chia tách Bưu chính – Viễn thông, gồm 2 đơn vị: Bưu điện TP.HCM và Viễn thông TP.HCM (VNPT TP.HCM), Bưu điện TP.HCM chịu trách nhiệm quản lý hoạt động SXKD các dịch vụ Bưu chính – Chuyển phát trên địa bàn TP.HCM.
- Năm 2019: Triển khai mở rộng qui mô mạng lưới (đến tháng 9/2019 gồm 209 BCGD, 68 BCP, 43 BĐ VHX, 12 TTCC).
- Năm 2024: Tái sản xuất mô hình tổ chức sản xuất (Đến tháng 01/2024 gồm 03 BC, 03 BC KHL, 63 BCP, 05 Service Hub).

2.3. Cơ cấu tổ chức



(Nguồn: Phòng Tổng hợp của Bưu điện TP.HCM)

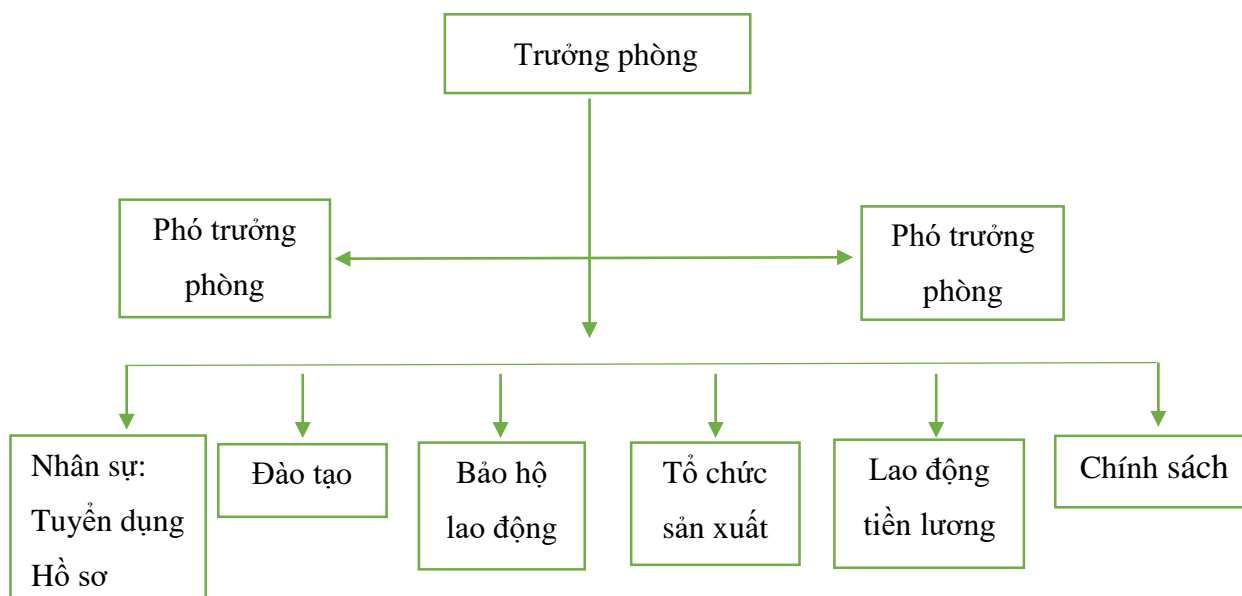
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Bưu điện

Các đơn vị phòng ban có các chức năng nhiệm vụ như sau:

- Ban Giám đốc:
 - Chức năng:
 - Lãnh đạo, điều hành chung hoạt động của công ty.
 - Ra quyết định về các vấn đề quan trọng của công ty.
 - Xác định chiến lược phát triển của công ty.
 - Nhiệm vụ:
 - Lập kế hoạch kinh doanh và phát triển công ty.
 - Quản lý tài chính, nhân sự, tài sản của công ty.
 - Đảm bảo hoạt động của công ty tuân thủ pháp luật.
 - Đại diện công ty trong các giao dịch với bên ngoài.
- Phòng Tài chính - Kế hoạch:
 - Chức năng:
 - Quản lý tài chính, kế toán của công ty.
 - Lập kế hoạch kinh doanh, ngân sách, dự toán của công ty.
 - Theo dõi, kiểm tra hoạt động tài chính của công ty.
 - Nhiệm vụ:
 - Thu, chi tiền, quản lý dòng tiền của công ty.
 - Lập báo cáo tài chính, kế toán theo quy định.
 - Phân tích tình hình tài chính, đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động.
 - Tham mưu cho Ban Giám đốc về các vấn đề tài chính.
- Phòng Tổng hợp:
 - Chức năng:
 - Quản lý văn phòng, hành chính, nhân sự của công ty.
 - Hỗ trợ các phòng ban khác trong hoạt động nghiệp vụ.
 - Nhiệm vụ:
 - Quản lý công văn, tài liệu, hồ sơ của công ty.
 - Tổ chức các hội nghị, cuộc họp của công ty.
 - Quản lý công tác nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật.
 - Phục vụ nhu cầu sinh hoạt của nhân viên.

- Phòng Dịch vụ:
 - Chức năng:
 - Cung cấp dịch vụ cho khách hàng của công ty.
 - Tiếp nhận, xử lý yêu cầu của khách hàng.
 - Giải quyết khiếu nại, thắc mắc của khách hàng.
 - Nhiệm vụ:
 - Tư vấn, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của công ty cho khách hàng.
 - Lập hợp đồng, hóa đơn, thanh toán cho khách hàng.
 - Theo dõi, chăm sóc khách hàng sau bán hàng.
 - Trung tâm KTV:
 - Chức năng:
 - Cung cấp dịch vụ kỹ thuật cho khách hàng của công ty.
 - Sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng thiết bị cho khách hàng.
 - Lắp đặt, thi công các công trình kỹ thuật.
 - Nhiệm vụ:
 - Khảo sát, đánh giá nhu cầu kỹ thuật của khách hàng.
 - Lập dự toán, kế hoạch thi công.
 - Tổ chức thi công, lắp đặt, sửa chữa thiết bị.
 - Kiểm tra, nghiệm thu công trình.
 - Trung tâm Phát 1, 2, 3, 4:
 - Chức năng:
 - Cung cấp dịch vụ phát hàng cho khách hàng của công ty.
 - Thu gom, phân loại, vận chuyển hàng hóa.
 - Giao hàng tận nơi cho khách hàng.
 - Nhiệm vụ:
 - Tiếp nhận, xử lý yêu cầu phát hàng của khách hàng.
 - Lập phiếu giao hàng, theo dõi tình trạng vận chuyển.
 - Giao hàng đúng thời hạn, đảm bảo chất lượng.
- Giải quyết khiếu nại, thắc mắc của khách hàng liên quan đến dịch vụ phát hàng.

2.4. Giới thiệu phòng/ban hoặc bộ phận công ty



(Nguồn: Phòng Tổng hợp của Bưu điện TP.HCM)

Hình 2.2: Cơ cấu tổ chức Phòng Tổng hợp Bưu điện Hồ Chí Minh

- Chức năng Phòng Tổng hợp phòng chuyên môn nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh trong công tác quản lý, điều hành các lĩnh vực sau:
 - Tổ chức thực hiện công tác cho tổ chức, cán bộ, đào tạo, lao động, tiền lương, bảo hộ lao động, cũng như các chế độ chính sách cho người lao động.
 - Tổ chức, quản lý điều hành các lĩnh vực như tổng hợp, pháp chế; văn thư, lưu trữ; đối ngoại, truyền thông, văn hóa doanh nghiệp; thi đua khen thưởng; lịch sử, truyền thông; hành chính quản trị, bảo vệ, an ninh quốc phòng, phòng chống cháy nổ.
 - Quản lý và thực hiện các dự án đầu tư - xây dựng cơ bản theo phân cấp của Tổng công ty; thực hiện mua sắm tập trung cho các đơn vị thuộc lĩnh vực kinh doanh và BĐ TP.HN/BĐ TP.HCM.
 - Quản lý cơ sở hạ tầng, nhà đất và các dự án đầu tư của các đơn vị toàn địa bàn BĐ TP.HN/BĐ TP.HCM hiện nay.
 - Tham mưu giúp việc cho Đảng ủy BĐ TP.HCM trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo các nhiệm vụ thuộc lĩnh vực công tác xây dựng Đảng, thi hành

Điều lệ Đảng, tổ chức cơ sở đảng và đảng viên của các đơn vị thuộc lĩnh vực kinh doanh và BĐ TP.HCM.

- Nhiệm vụ Phòng Tổng hợp:

- Lĩnh vực tổ chức, cán bộ:

Xây dựng, trình ban hành và hướng dẫn thực hiện các quy định về: chức năng nhiệm vụ, mối quan hệ, phối hợp của các phòng chức năng và các đơn vị cấp dưới.

Xây dựng các quy định về phân công, phân cấp; nghiên cứu xây dựng mới và sửa đổi, bổ sung các quy định, quy chế nội bộ của đơn vị theo quy định và hướng dẫn của Tổng công ty.

Nghiên cứu và đề xuất đổi mới mô hình tổ chức các đơn vị sản xuất trực thuộc theo phân cấp và hướng dẫn của Tổng công ty.

Thực hiện theo quy định các quy trình, thủ tục trong công tác cán bộ (quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, đánh giá, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động, tuyển dụng, ký kết hợp đồng lao động, chấm dứt hợp đồng lao động, quản lý hồ sơ, ...) theo thẩm quyền của đơn vị.

Tổ chức thực hiện công tác bảo vệ chính trị nội bộ tại đơn vị.

- Lĩnh vực lao động, tiền lương:

Quản lý, tổ chức, thực hiện công tác Lương - Thưởng - Phúc lợi - Quan hệ lao động:

Thực hiện chế độ, chính sách về lương, thưởng, phúc lợi, các thủ tục về nhân sự (ký kết hợp đồng, tiếp nhận, điều động, luân chuyển, quản lý hồ sơ nhân sự, tạm hoãn, chấm dứt hợp đồng...) đối với lao động chuyên môn, nghiệp vụ tại Khối Cơ quan Tổng công ty;

Thực hiện thủ tục ký kết, tạm hoãn, chấm dứt, ... hợp đồng lao động;

Tư vấn, xử lý khiếu nại, thắc mắc của người lao động liên quan đến cơ chế chính sách lao động, tiền lương và các chính sách khác về nhân sự;

Quản lý số lượng, biến động nhân sự, thông tin nhân sự, tiền lương của đơn vị.

Xây dựng, quản lý, tổ chức thực hiện các quy định, quy trình về an toàn vệ sinh lao động tại đơn vị.

○ Lĩnh vực tuyển dụng, đào tạo

Xây dựng, tổ chức và hướng dẫn thực hiện kế hoạch, chương trình tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động.

○ Lĩnh vực thanh tra – quân sự - bảo vệ - phòng chống cháy nổ:

Xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình thanh tra, kiểm tra theo kế hoạch hoặc theo yêu cầu đột xuất của Giám đốc.

Thẩm tra, xác minh và đề xuất kiến nghị các phương án giải quyết khiếu nại tố cáo thuộc thẩm quyền của Giám đốc đơn vị; hướng dẫn kiểm tra đơn vị trực thuộc giải quyết khiếu nại, tố cáo thuộc thẩm quyền.

Giám sát kiểm tra, đôn đốc các phòng, chuyên viên chức năng, các đơn vị trực thuộc thực hiện các kết luận, yêu cầu, kiến nghị, quyết định xử lý sau thanh tra, kiểm tra của đơn vị, của Tổng công ty và của tổ chức thanh tra Nhà nước, cơ quan pháp luật đối với đơn vị.

Hướng dẫn, triển khai thực hiện công tác quân sự, bảo vệ, phòng chống cháy nổ trong phạm vi toàn đơn vị.

Xây dựng quy định, chương trình quản lý và huấn luyện, huy động lực lượng dự bị động viên và lực lượng tự vệ.

○ Lĩnh vực thi đua – truyền thống:

Tổ chức thực hiện công tác thi đua khen thưởng, lịch sử truyền thống theo chỉ đạo, hướng dẫn của Tổng công ty.

Tham mưu, quản lý, tổ chức thực hiện công tác thi đua khen thưởng, lịch sử truyền thống của đơn vị đảm bảo đúng quy định của pháp luật và của Tổng công ty.

○ Lĩnh vực tổng hợp:

Tổ chức xây dựng chương trình, kế hoạch công tác hàng tháng, hàng quý, hàng năm của đơn vị.

Theo dõi, đôn đốc việc triển khai thực hiện các chương trình kế hoạch công tác của đơn vị, các Quyết định, Chỉ thị, Thông báo của Giám

đốc đơn vị; Tổ chức phối hợp công tác giữa các đơn vị chức năng, trực thuộc của đơn vị để thực hiện nhiệm vụ được giao.

Tổ chức thu thập, tổng hợp thông tin để báo cáo kịp thời, chính xác cho Lãnh đạo Công ty và cung cấp cho các đơn vị chức năng khi cần thiết; Thông báo kết luận chỉ đạo của Lãnh đạo đơn vị đến các đơn vị có liên quan và theo dõi kết quả thực hiện.

Phối hợp với các đơn vị để chuẩn bị các nội dung, báo cáo phục vụ công tác quản lý, điều hành và các cuộc họp, hội nghị có sự tham dự của Lãnh đạo đơn vị.

Tổ chức, thực hiện công tác pháp chế trong đơn vị đảm bảo đúng quy định pháp luật của Nhà nước; hệ thống hóa các văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính các cấp liên quan đến hoạt động của đơn vị.

Thẩm định tính pháp lý, thể thức văn bản của các đơn vị trước khi trình Lãnh đạo đơn vị ký ban hành.

○ Lĩnh vực hành chính – quản trị:

Tổ chức thực hiện công tác văn thư, lưu trữ; hành chính quản trị, tiếp tân, khánh tiết; quản lý và điều hành xe quản lý, quản lý trụ sở làm việc của đơn vị.

Tổ chức công tác quản lý tài sản, máy móc trang thiết bị, công cụ dụng cụ toàn công ty theo thẩm quyền được giao.

Thực hiện công tác sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng cơ sở vật chất, trang thiết bị đảm bảo điều kiện làm việc cho đơn vị.

Quản lý con dấu của đơn vị và các loại con dấu khác theo chế độ quy định hiện hành của Nhà nước, của Tổng công ty và của đơn vị.

○ Quản lý cơ sở hạ tầng, nhà đất và các dự án đầu tư:

Thực hiện hoàn thiện hồ sơ các cơ sở nhà, đất và sắp xếp cơ sở nhà, đất theo quy định của Nhà nước và tổ chức quản lý hồ sơ đất của đơn vị;

Lưu giữ hồ sơ, chứng từ tài liệu có liên quan đến lĩnh vực đầu tư của BĐTP;

Theo dõi, tổng hợp và thẩm định đề xuất đầu tư phương tiện vận chuyển phục vụ sản xuất kinh doanh;

Tổng hợp và đề xuất nhu cầu hàng năm về mua sắm, sửa chữa các loại thiết bị, vật tư từ nguồn chi phí để đáp ứng kịp thời nhu cầu công tác cải tạo, sửa chữa và phát triển mạng lưới của BĐTP;

Theo dõi, thẩm định các công trình sửa chữa tài sản cố định vượt phân cấp của BĐTP;

Thực hiện công tác mua sắm trang thiết bị công cụ dụng cụ, vật tư ân phẩm tập trung của BĐTP;

Thực hiện công tác điều chuyển các tài sản, công cụ dụng cụ, phương tiện dùng trong sản xuất kinh doanh giữa các đơn vị trực thuộc.

Thực hiện công tác thuê tài sản, mặt bằng, phương tiện vận chuyển phục vụ sản xuất kinh doanh của BĐTP;

Thực hiện công tác sửa chữa, bảo dưỡng trang thiết bị máy móc, tài sản, phương tiện vận chuyển của BĐTP;

Quản lý cơ sở hạ tầng toàn địa bàn BĐTP.

2.5. Phân tích kết quả sản xuất kinh doanh trong ba năm

Bảng 2.1: Kết quả SXKD của công ty trong 03 năm gần đây

Chi tiêu	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Doanh thu phát sinh (tỷ đồng)	2,938.20	2,937.10	2,946.70	99.96%	100.33%
Tổng chênh lệch thu – chi (tỷ đồng)	315.40	310.80	312.60	98.54%	100.58%
Tỷ suất lợi nhuận (chênh lệch thu chi/ DTPS)	10.73%	10.58%	10.61%		

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Từ những dữ liệu trên ta có thể thấy tình hình kết quả SXKD của Bưu điện trong 03 năm gần đây nhất:

- Doanh thu của Bưu điện trong 3 năm 2021, 2022, 2023 tương đối ổn định trong tình hình thế giới có những biến động mạnh của nền kinh tế, đặc biệt là đại dịch Covid-19 năm 2021 tại TP. Hồ Chí Minh. Lý do chính cho sự ổn định này là sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện

tử và mua sắm trực tuyến, thay đổi thói quen mua sắm của người dân sang mua hàng qua mạng thay vì mua trực tiếp tại cửa hàng. Xu hướng này đã thúc đẩy nhu cầu sử dụng dịch vụ chuyển phát, mang lại nguồn doanh thu dồi dào cho Bưu điện. Tuy nhiên, doanh thu của Bưu điện cũng phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các công ty chuyển phát tư nhân, đòi hỏi Bưu điện cần có những chiến lược phát triển hiệu quả để duy trì vị thế dẫn đầu.

- Đến phần lợi nhuận của Bưu điện cũng tương đối ổn định trong 3 năm qua, ngoại trừ năm 2022 có giảm nhẹ 1,5%. Tỷ suất lợi nhuận bình quân của Bưu điện đạt hơn 10% trên doanh thu phát sinh, đây là mức sinh lợi khá ổn định so với mặt bằng chung thị trường. Sự ổn định về lợi nhuận cho thấy Bưu điện đang hoạt động hiệu quả và có khả năng quản lý tài chính tốt.
- Dựa trên số liệu kết quả sản xuất kinh doanh 3 năm 2021, 2022, 2023, có thể khẳng định Bưu điện đã duy trì sự ổn định về doanh thu, lợi nhuận và năng suất lao động trong bối cảnh nền kinh tế có nhiều biến động, đặc biệt là sau đại dịch Covid-19. Thành công này chủ yếu nhờ vào việc Bưu điện đã nắm bắt được xu hướng phát triển của thương mại điện tử và mua sắm trực tuyến, từ đó điều chỉnh chiến lược kinh doanh phù hợp. Tuy nhiên, Bưu điện cũng cần tiếp tục nâng cao năng lực cạnh tranh để duy trì vị thế dẫn đầu trong thị trường dịch vụ chuyển phát, đồng thời có những chiến lược phát triển dài hạn để đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai.

2.6. Phân tích thực trạng về các chính sách có tác động đến kết quả công việc của nhân viên tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh

2.6.1. Phân tích thực trạng về chính sách tiền lương cho nhân viên tại Bưu điện

Tiền lương là vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong những chính sách có liên quan tới con người tại doanh nghiệp cũng như trong xã hội. Về phía những người làm công, tiền lương vừa thể hiện tài năng và địa vị của họ, vừa thể hiện sự đánh giá của cơ quan và xã hội về công lao đóng góp cho tập thể của họ.

Từ những phát biểu về tiền lương khi khảo sát nhân viên tại Bru điện, có thể thấy rằng nhân viên Bru điện đang có những nhận định khác nhau về mức lương của mình, phản ánh một thực trạng khá phổ biến trong nhiều doanh nghiệp, cụ thể như:

- Mức độ hài lòng về lương không đồng đều, đối với một số nhân viên cảm thấy lương không đủ để sống thoải mái, trong khi số ít khác lại cho rằng lương đủ để trang trải cuộc sống cơ bản. Điều này cho thấy có sự khác biệt về kỳ vọng và nhu cầu của từng cá nhân.
- Thứ hai là có sự so sánh với các tiêu chuẩn khác nhau như việc nhân viên có xu hướng so sánh mức lương của mình với các tiêu chuẩn khác nhau từ các yêu cầu về công việc và một số người cho rằng mức lương phù hợp với công việc họ đang làm. Hay so sánh mức lương thị trường của những công việc tương tự ở cùng địa điểm hoặc các địa điểm khác.
- Bên cạnh đó là cảm nhận về sự công bằng của nhân viên khi làm việc và việc họ so sánh mức lương của mình với mức lương của người khác hoặc với các tiêu chuẩn bên ngoài có thể khiến cho bản thân họ cảm thấy công bằng hoặc bất công trong việc trả lương.

2.6.1.1. Theo hợp đồng lao động

Chi BHXH, BHYT, BHTN: 21,5% mức lương theo bảng lương của Tổng công ty (Mức lương tối thiểu vùng 1: 4.680.000 đồng/người/tháng từ 1/7/2022).

KPCĐ: 2% quỹ tiền lương đóng BHXH.

Ăn giữa ca: 650.000đ / người / tháng (đủ ngày công chế độ).

2.6.1.2. Theo hợp đồng thuê khoán

Chi BHXH, BHYT, BHTN: hỗ trợ 344.500 đồng/ người/tháng.

Ăn giữa ca: 650.000 đ/người/tháng (đủ ngày công chế độ).

2.6.1.3. Chính sách nghỉ không hưởng lương

- Yêu cầu:
Phải có đơn xin nghỉ & đảm bảo thời gian báo trước.
Chỉ được nghỉ khi được Trưởng đơn vị duyệt phép.
- Chế tài: Nghỉ không lương xem như tự ý bỏ việc trong trường hợp:
Nghỉ không có đơn xin phép;

Nghỉ khi chưa được Quản lý/Trưởng đơn vị duyệt phép;

Nghỉ quá thời gian xin phép trong đơn và chưa có đơn xin nghỉ phép cho những ngày nghỉ quá hạn.

- Hệ quả: NLD có trách nhiệm bồi thường tiền công cho những ngày nghỉ không báo trước; chi phí đào tạo nếu có trong trường hợp đơn phương chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật.

2.6.1.4. Chính sách nghỉ hưởng nguyên lương

Bản thân kết hôn: Nghỉ 3 ngày.

Con kết hôn: nghỉ 01 ngày.

Bố đẻ, mẹ đẻ, bố vợ, mẹ vợ hoặc bố chồng, mẹ chồng chết; vợ chết hoặc chồng chết; con chết: nghỉ 03 ngày.

Anh, chị em ruột (kể cả bên vợ hoặc bên chồng) chết: nghỉ 1 ngày.

Ngoài ra người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương theo Điều 115 BLLĐ 2012 trong những ngày lễ, tết sau đây:

- Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 01 tháng 01 dương lịch);
- Tết Âm lịch 05 ngày;
- Ngày Chiến thắng 01 ngày (ngày 30 tháng 4 dương lịch);
- Ngày Quốc tế lao động 01 ngày (ngày 01 tháng 5 dương lịch);
- Ngày Quốc khánh 02 ngày (ngày 02 tháng 9 và 01 ngày liền kề trước hoặc sau);
- Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 01 ngày (ngày 10 tháng 3 âm lịch).

⇒ Nếu những ngày nghỉ này trùng vào ngày nghỉ hằng tuần, thì NLD được nghỉ bù vào ngày kế tiếp.

2.6.2. Phân tích thực trạng về mối quan hệ với đồng nghiệp tại Bru điện

Trong một môi trường công sở thì yếu tố đồng nghiệp cũng rất quan trọng, nhưng không phải môi trường nào cũng có những đồng nghiệp hòa đồng vui vẻ hay sẵn lòng giúp đỡ nhau trong công việc.

Cùng với đó là hạn chế về việc hỗ trợ nhau. Mặc dù đồng nghiệp có thể hỗ trợ nhau trong một số tình huống, nhưng mức độ hỗ trợ này còn khá hạn chế và không thường xuyên. Điều này có thể do nhiều nguyên nhân, như thiếu thời gian, quá tải công việc hoặc đơn giản là do thiếu sự gắn kết giữa các thành viên

trong nhóm. Và mỗi người có mỗi nhiệm vụ công việc khác nhau, họ sẽ cần tập trung hoàn thành công việc của mình hơn và khi công việc quá tải, nhân viên có thể ưu tiên hoàn thành nhiệm vụ của mình hơn là giúp đỡ đồng nghiệp.

Thứ hai là thiếu sự đồng cảm và thấu hiểu nhau, họ không thường xuyên lắng nghe và chia sẻ khó khăn với nhau cho thấy có thể tồn tại một khoảng cách nhất định về cảm xúc và sự thấu hiểu lẫn nhau. Thêm vào đó là tính cạnh tranh trong môi trường làm việc khiến cho các đồng nghiệp trở nên dè dặt trong việc chia sẻ thông tin hoặc hỗ trợ lẫn nhau.

Cuối cùng, nhân viên họ tập trung nhiều hơn vào công việc, còn các mối quan hệ cá nhân hoặc hỗ trợ bên ngoài công việc chưa được phát triển mạnh mẽ. Cũng như việc hàng ngày chỉ gặp nhau trong giờ làm việc dẫn đến không có nhiều thời gian để giao lưu trao đổi nhiều hơn, hạn chế những cơ hội để các đồng nghiệp được hiểu nhau hơn.

2.6.3. Phân tích thực trạng về chính sách đào tạo và thăng tiến tại Bưu điện

Đầu tiên việc đào tạo chưa đáp ứng đầy đủ. Mặc dù nhân viên cho biết đang được đào tạo, nhưng các chương trình đào tạo hiện tại chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu nâng cao kỹ năng và kiến thức của họ. Nội dung đào tạo chưa cập nhật, phương pháp đào tạo chưa hiệu quả hoặc tần suất đào tạo chưa đủ để đáp ứng yêu cầu công việc. Cũng như chưa có một chính sách đào tạo rõ ràng, lâu dài và được thực hiện một cách đồng bộ.

Bên cạnh đó là việc hướng dẫn từ cấp trên còn hạn chế cho thấy có thể tồn tại một số vấn đề như cấp trên quá bận rộn, không có đủ thời gian để hướng dẫn, chưa được trang bị đầy đủ kỹ năng để hướng dẫn và đào tạo nhân viên.

Ngoài ra, tính chủ động trong việc tìm kiếm cơ hội học hỏi còn thấp như việc nhân viên cảm thấy có đủ kỹ năng cho công việc hiện tại có thể phản ánh một phần sự thụ động trong việc tìm kiếm cơ hội học hỏi và phát triển bản thân. Cũng như việc thiếu đi cơ hội phát triển, họ cảm thấy mình có đủ kỹ năng cho công việc hiện tại, nhưng lại không thấy rõ con đường phát triển nghề nghiệp trong tương lai. Điều này có thể dẫn đến tình trạng nhân viên cảm thấy nhàm chán và thiếu động lực làm việc.

Cuối cùng, thiếu sự minh bạch trong quy trình thăng tiến. Nhân viên chưa rõ ràng về các tiêu chí và quy trình thăng tiến, dẫn đến việc họ cảm thấy không có động lực để phấn đấu. Cùng với đó là thiếu một cơ chế đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo và thu thập ý kiến phản hồi từ nhân viên.

2.6.4. Phân tích thực trạng về chính sách đào tạo và thăng tiến tại Bưu điện

Thứ nhất về môi trường vật chất cơ bản đã được đáp ứng. Công ty đã đầu tư vào việc cung cấp các điều kiện làm việc cơ bản như ánh sáng, điều hòa, không gian làm việc sạch sẽ và yên tĩnh. Điều này cho thấy công ty đã có những nỗ lực nhất định trong việc đảm bảo môi trường làm việc vật chất.

Bên cạnh đó thì mức độ hài lòng chưa cao, mặc dù các yếu tố vật chất đã được đáp ứng, nhưng nhân viên chưa thực sự hài lòng với môi trường làm việc hiện tại. Có thể còn tồn tại một số vấn đề khác ảnh hưởng đến trải nghiệm làm việc của họ. Cách bố trí không gian làm việc có thể ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc và sự thoải mái của nhân viên. Như không gian làm việc quá chật hẹp hoặc thiếu sự riêng tư, nhân viên có thể cảm thấy khó chịu và căng thẳng.

Cuối cùng thiếu các yếu tố khác, vì đa phần các câu hỏi trong khảo sát chủ yếu tập trung vào các yếu tố vật chất, trong khi các yếu tố khác như thiết kế không gian làm việc, sự thoải mái của đồ nội thất, hoặc các yếu tố tâm lý xã hội như mối quan hệ đồng nghiệp, sự công bằng trong đánh giá... chưa được đề cập.

2.6.5. Một số chính sách khác

Đào tạo, tập huấn nghiệp vụ.

Tiền lương: trả theo khối lượng và chất lượng công việc thực hiện.

Tiền thưởng: ngày thành lập ngành BĐ (15/8), Tết Âm...

Trang bị phương tiện bảo hộ cá nhân.

Ký HĐLĐ chính thức sau khi đáp ứng tiêu chuẩn, điều kiện thử việc.

Từ những vấn đề trên cùng với các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra nhiều hạn chế trong việc áp dụng các chính sách chế độ tại các doanh nghiệp, đặc biệt là

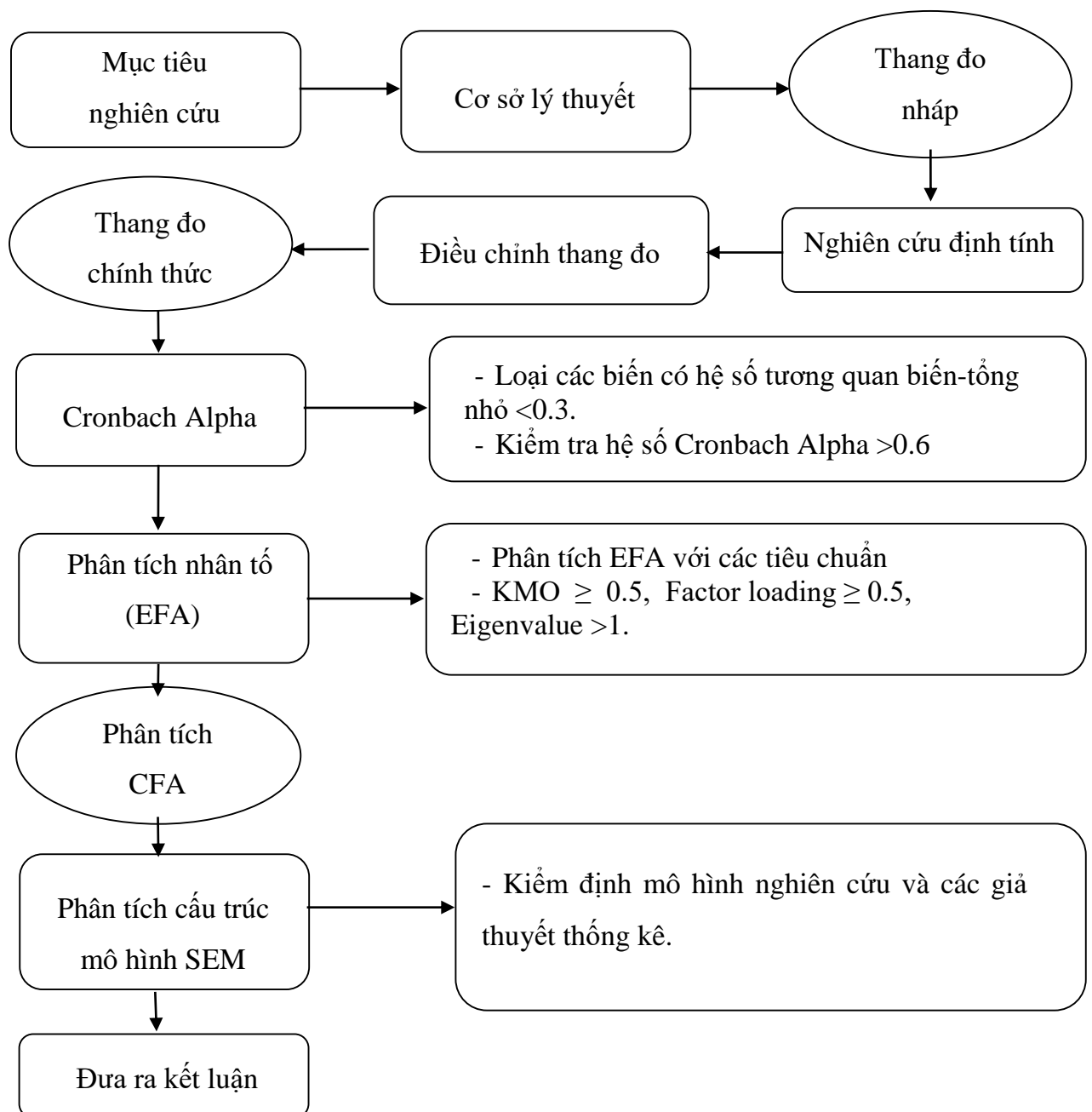
sự chưa hài lòng của nhân viên. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc đánh giá hiệu quả của các chính sách hiện hành và tìm kiếm những giải pháp cải tiến.

Để đi sâu vào vấn đề này, em sẽ tiến hành một nghiên cứu thực nghiệm nhằm xây dựng và kiểm định một mô hình đánh giá tác động của các chính sách lương thưởng, môi trường làm việc và phát triển nghề nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên và kết quả làm việc tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh. Thông qua việc chuyển đổi các khái niệm lý thuyết thành các biến số đo lường được, nghiên cứu sẽ giúp kiểm chứng các giả thuyết đã đặt ra và đưa ra những khuyến nghị cụ thể để hoàn thiện hệ thống chính sách nhân sự của công ty.

Mặc dù các lý thuyết về chính sách chế độ đã cung cấp một nền tảng vững chắc, tuy nhiên, thực tiễn quản trị nhân sự luôn đòi hỏi sự đổi mới và cập nhật. Nghiên cứu này không chỉ tập trung vào việc kiểm nghiệm các lý thuyết hiện có mà còn hướng tới việc khám phá những xu hướng mới, những yếu tố tác động đến sự thay đổi của chính sách chế độ trong bối cảnh kinh doanh hiện nay. Bằng cách kết hợp các yếu tố truyền thống và hiện đại trong chính sách chế độ, em mong muốn xây dựng một mô hình nghiên cứu toàn diện, góp phần vào việc hoàn thiện hệ thống lý thuyết về chính sách chế độ và cung cấp những gợi ý thực tiễn cho các nhà quản trị.

2.7. Thiết kế nghiên cứu

2.7.1. Quy trình nghiên cứu



(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Hình 2.3: Quy trình nghiên cứu

❖ *Giai đoạn 1*

Nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu sơ bộ thông qua việc phân tích tài liệu thứ cấp và kết quả phỏng vấn sâu để kiểm tra tính thực tế của mô hình, từ đó tiến hành cách điều chỉnh nếu cần thiết nhằm làm cho mô hình tốt hơn trong bối cảnh nghiên cứu.

Nhằm xác định các chỉ tiêu đánh giá, xây dựng bảng thang đo, bảng câu hỏi cụ thể:

- Tổng quan các bài nghiên cứu trước đây và cơ sở lý thuyết, từ đó đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất.
- Tiến hành trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc thông qua yếu tố trung gian là sự hài lòng của nhân viên. Nghiên cứu được thực hiện thông qua hoạt động phỏng vấn, thu thập ý kiến từ các chuyên gia có kinh nghiệm trong ngành nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên. Sau đó sử dụng phương pháp thảo luận, phỏng vấn trực tiếp, nhằm tăng tính thực tiễn của thang đo lường cho các yếu tố đã được xác định để có thể áp dụng cho thực tế sau này.

Nghiên cứu định lượng tiến hành trong nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sẽ dùng bảng câu hỏi khảo sát để tiếp cận và thu thập thông tin từ các đối tượng khảo sát. Dữ liệu được thu thập từ khảo sát sẽ được xử lý, phân tích nhằm tìm ra các yếu tố tác động đến kết quả công việc của nhân viên.

❖ *Giai đoạn 2*

Nghiên cứu định tính

Dựa trên cơ sở lý thuyết đã trình bày ở phần trên em xây dựng bảng câu hỏi nháp lần 1, tiếp đến sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính bằng cách thảo luận trực tiếp với 7 chuyên gia và mỗi chuyên gia sắp xếp theo ngày và múi giờ theo lịch trình của họ, lệch ngày và giờ khác nhau nên đảm bảo các chuyên gia sẽ không biết các ý kiến của nhau. Em đặt cuộc hẹn với chuyên gia đầu tiên và đến buổi hẹn gặp trực tiếp chuyên gia và phát trực tiếp bảng câu hỏi nháp lần 1 và gợi ý thăm dò ý kiến của chuyên gia đầu tiên sau đó em tiến hành ghi chép đầy đủ, cẩn thận câu trả lời của chuyên gia sau đó em tiến hành hẹn 6

chuyên gia còn lại và lấy ý kiến của chuyên gia 2, 3, 4, 5, 6, 7 như cách của chuyên gia đầu tiên và sau cùng khi đã tập hợp đủ ý kiến của 7 chuyên gia, những ý kiến nào đạt từ 4/7 đồng thuận thì tác giả chọn và điều chỉnh bảng câu hỏi nháp lần 1, kể đến em chọn khảo sát 25 nhân viên đang tại Bru điện TP. HCM em cũng tiến hành phát câu hỏi nháp đến từng nhân viên để trao đổi trực tiếp thu thập ý kiến của từng người, sau đó xác định thêm những thành phần khác tác động đến kết quả công việc cũng như thu thập và điều chỉnh bảng câu hỏi ở lần 1, phỏng vấn nhóm nhân viên lần 1 xong, em tiến hành phỏng vấn một nhóm nhân viên lần 2 cũng gồm có 25 nhân viên đang làm việc tại Bru điện TP.HCM giống như lần 1 em tiến hành phát bảng câu hỏi nháp đến mọi người và trao đổi trực tiếp để thu thập ý kiến thao tác lặp đi lặp lại đến người cuối của nhóm 2. Kết quả của hai cuộc phỏng vấn cho kết quả tương đồng nhau không có thêm yếu tố nào tác động đến kết quả công việc, các thành phần của thang đo trong bảng câu hỏi. Vì vậy mẫu nghiên cứu định tính là 57 người.

❖ *Giai đoạn 3*

Nghiên cứu định lượng

Sau khi có được mô hình nghiên cứu và bảng câu hỏi khảo sát hoàn chỉnh, nghiên cứu định lượng được sử dụng với các mục đích nhằm thống kê, tóm tắt mẫu nghiên cứu, đánh giá thực trạng về phản ánh đánh giá của nhân viên thông qua phương pháp thống kê mô tả, sau đó dùng các phân tích cần thiết như kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM nhằm kiểm định các giả thuyết trong bài nghiên cứu và lượng giá mức độ tác động của các yếu tố trung gian là sự hài lòng ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên để có thể có được những giải pháp có cơ sở.

Nghiên cứu định lượng đã khảo sát và thử nghiệm nhằm vào mục đích thu thập dữ liệu, xử lý dữ liệu để kiểm định các lý thuyết khoa học được suy diễn để có được số liệu thống kê bảng khảo sát đưa ra kết quả cho việc xác định những yếu tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên tại Bru điện Thành phố Hồ Chí Minh.

Dữ liệu sẽ được thu thập từ các bảng câu hỏi được gửi trực tiếp đến các nhân viên đang làm việc tại Bưu điện TP.HCM.

Sau khi đã có dữ liệu em sẽ tiến hành xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS và AMOS để:

- Sử dụng thống kê mô tả để trình bày mẫu.
- Đánh giá sơ bộ độ tin cậy của các biến đo lường bằng hệ số Cronbach's Alpha. Theo Nunnally (1978), Hair và cộng sự (2009), một thang đo tốt nên có độ tin cậy Cronbach's Alpha từ 0.7 trở lên. Nhưng đối với tính chất là một nhà nghiên cứu phát hiện sơ bộ thì mức 0.6 cũng có thể chấp nhận được. Hệ số Cronbach's Alpha phản ánh độ tin cậy của thang đo với nhau và hệ số càng cao chứng tỏ độ tin cậy của thang đo sẽ cao. Và nghiên cứu sơ bộ sẽ loại trừ những biến có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha dưới 0.6, và hệ số tương quan biến tổng thể thấp hơn 0.3.
- Phân tích nhân tố khám phá (EFA) với mục đích xác định những nhân tố giải thích cho từng biến thành phần. Ở phân tích này những biến ngẫu nhiên có hệ số tải nhân tố có dữ liệu bé hơn 0.4 sẽ bị loại bỏ nếu có hệ số phương sai chuẩn lớn hơn hoặc bằng 50% thì mới chấp nhận (Gerbing & Anderson, 1988).

Tiếp theo, em sẽ loại bỏ những biến không thích hợp sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA) và đánh giá lại mức độ tin cậy. Sau đó, phân tích nhân tố khẳng định CFA và cuối cùng là phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để xem xét lại từng yếu tố và sự tác động của từng biến độc lập đối với mức độ hài lòng của nhân viên.

Kỹ thuật lấy mẫu

Để thuận tiện cho việc nghiên cứu em sẽ sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, tuy mức độ khái quát hóa lý thuyết của phương pháp chọn mẫu này không cao nhưng với ngữ cảnh của bài khóa luận thì việc sử dụng phương pháp chọn mẫu này sẽ phù hợp, với số lượng mẫu tương đối đủ lớn cũng có thể đánh giá chính xác được kết quả.

Cỡ mẫu:

Dựa vào mô hình của bài nghiên cứu và yêu cầu về số lượng mẫu để phân tích cho các nghiên cứu định lượng, sẽ xác định số lượng mẫu cần thiết.

Theo Hair và cộng sự thì số lượng mẫu tối thiểu phân tích EFA (phân tích nhân tố khám phá) công thức $n=5*p+5$ (với p là số biến độc lập trong mô hình nghiên cứu). số lượng mẫu tối thiểu đáp ứng phân tích EFA sẽ lớn hơn số mẫu phân tích hồi quy, với số lượng biến quan sát ước lượng trong mô hình là 26 biến quan sát, số mẫu tối thiểu sẽ là $5*26=130$, như vậy để đáp ứng số lượng mẫu cho phân tích định lượng số mẫu tối thiểu > 130 , có thể dự kiến sẽ thu thập 345 mẫu nghiên cứu để phục vụ cho nghiên cứu định lượng.

Thu thập dữ liệu

Số liệu thứ cấp:

Nguồn dữ liệu thứ cấp được lấy từ các số liệu nghiên cứu từ các bài nghiên cứu trước đây, kèm với dữ liệu quan trọng là dữ liệu từ một số tài liệu liên quan đến kết quả công việc của Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh.

Số liệu sơ cấp:

Số liệu này được thu thập từ kết quả nhân viên thông qua số liệu được thu thập ở dạng thang đo Likert từ 1 đến 5 (được mã hóa cụ thể trong phụ lục) với tiêu chuẩn như sau: 1. Hoàn toàn không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Trung lập; 4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý; Để từ đó có thể phục vụ cho việc kiểm định thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Xử lý phân tích số liệu

Bước 1: Kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Thực hiện kiểm định độ tin cậy thang đo nhằm xem xét các biến quan sát thuộc các thang đo cho các khái niệm có thống nhất với nhau về nội hàm, độ tin cậy nhất quán hay không.

Thông qua phần mềm SPSS 23 dùng hệ số Cronbach Alpha để xem xét độ tin cậy thang đo cho các khái niệm có thống nhất với nhau về nội hàm, độ tin cậy nhất quán hay không, loại bỏ các biến rác trước khi tiến hành phân tích nhân tố.

Theo Nguyễn Đình Thọ (2011, hệ số Cronbach Alpha nằm trong khoảng [0-1] Cronbach Alpha càng cao càng tốt (thang đo có độ tin cậy cao, nhưng nếu quá lớn (> 0.95) là có nhiều biến trong thang đo không có sự khác biệt gì nhau, nói cách khác là chúng cùng lo lường một nội dung nào đó của khái niệm nghiên cứu. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc 2005) đề nghị Cronbach Alpha đạt tối thiểu 0,6 trở lên thì sử dụng được trong trường hợp khái niệm nghiên cứu mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu. Theo Nguyễn Đình Thọ (2021, trang 351) trích dẫn theo Nunnally & Bernstein (1994) thì cho rằng một thang đo có độ tin cậy tốt nhất khi nó biến thiên trong khoảng [0.7-0.8], nếu Cronbach Alpha lớn hơn 0.6 là thang đo có thể chấp nhận được.

Đối với từng biến đo lường, ta sử dụng hệ số tương quan biến tổng (Corrected item- total correlation). Các biến có hệ số này nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại (Nunnally và Bernstein, 1994).

Do đó, khi kiểm định thang đo bằng công cụ Cronbach Alpha cần quan tâm đến các điều kiện sau:

- (1) Hệ số tương quan biến tổng (Corrected item-total correlation) $> 0,3$.
- (2) Hệ số Cronbach Alpha: $0,6 \leq \alpha \leq 0,95$.

Nếu một biến không thỏa mãn điều kiện trên thì xem xét lại giá trị nội dung của biến để quyết định có loại biến ra khỏi thang đo hay không.

Bước 2: Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis -EFA)

Sau khi kiểm định thang đo bằng công cụ Cronbach Alpha, các biến quan sát đạt yêu cầu thì sẽ được đưa vào Phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Việc phân tích nhân tố khám phá EFA giúp ta đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Bên cạnh đó, dùng để rút gọn tập K biến quan sát thành một tập ($F < k$) các nhân tố có ý nghĩa hơn.

Khi phân tích EFA cần lưu ý:

- Hệ số tải nhân tố (Factor Loading) $\geq 0,5$, nếu hệ số tải nhân tố $< 0,5$ thì biến sẽ bị loại vì nó không đảm bảo mức ý nghĩa thực tiễn của EFA (Hair & cộng sự 1988).

- Hệ số KMO (Kaiser-Meyer- Olkin) $\geq 0,5$ và mức ý nghĩa kiểm định của Barlett $\leq 0,05$ (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, phân tích dữ liệu nghiên cứu SPSS, 2008, trang 31 & 32).
- Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích (Total Variance Explained) $\geq 0,5$ (Hair& cộng sự, 1988) và hệ số Eigenvalue ≥ 1 (Hoàng Trọng và Mộng Ngọc, phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS, 2008, trang 34).

2.7.2. Thiết kế bảng câu hỏi (Phiếu khảo sát định tính)

Bảng câu hỏi nháp lần 1 chia làm 2 phần: Phần giới thiệu chung và nội dung thảo luận gồm các câu hỏi tập trung vào các biến độc lập và biến phụ thuộc.

Đối với thang đo mối quan hệ với đồng nghiệp em dựa vào nghiên cứu của nhiều tác giả có đồng ý kiến Tianan Yang, Yu-Ming Shen, Mingjing Zhu, Yuanling Liu, Jianwei Deng, Qian Chen and Lai-Chu See (2015) và gồm 3 biến quan sát, đối với thang đo tiền lương em sử dụng thang đo của Mohammad Kamal Hossain và Anowar Hossain (2012) gồm 5 biến quan sát, tiếp đến là thang đo cơ hội đào tạo và thăng tiến em sử dụng thang đo gồm 4 biến quan sát của Asiya Gul, Sajjad Akbar, Zeb Jan (2012) kể đến là là thang đo môi trường làm việc của PT. Suryamas Elsindo Primatama (2022) gồm có 5 biến quan sát, về thang đo sự hài lòng em sử dụng thang đo của tác giả Mateboho Ramaite, S Rothmann & Leoni van der Vaart (2022) gồm 4 biến quan sát, cuối cùng là thang đo kết quả công việc của các tác giả W Roy Johnson; Paula C Morrow; Gloria Jones Johnson (2002) với 5 biến quan sát, cụ thể hơn trong bảng 2.2:

Bảng 2.2: Tổng kết thang đo của các nhân tố

Thang đo ban đầu	Thang đo sau khi tham khảo chuyên gia	Tác giả
Thang đo mối quan hệ với đồng nghiệp		
1. Đồng nghiệp lắng nghe tôi khi tôi cần nói về những vấn đề liên quan đến công việc.	1. Đồng nghiệp lắng nghe tôi khi tôi cần nói về những vấn đề liên quan đến công việc.	Tianan Yang, Yu-Ming Shen, Mingjing Zhu, Yuanling Liu, Jianwei Deng,

2. Đồng nghiệp giúp đỡ tôi những công việc khó khăn.	2. Đồng nghiệp giúp đỡ tôi những công việc khó khăn.	Qian Chen and Lai-Chu See (2015)
3. Đồng nghiệp giúp đỡ tôi trong những tình huống khủng hoảng tại nơi làm việc.	3. Đồng nghiệp giúp đỡ tôi trong những tình huống khủng hoảng tại nơi làm việc.	
Thang đo tiền lương		
1. Tôi không kiếm đủ tiền từ công việc của mình để sống thoải mái.	1. Tôi không kiếm đủ tiền từ công việc của mình để sống thoải mái.	Mohammad Kamal Hossain và Anowar Hossain (2012)
2. Lương của tôi đủ để trang trải những thứ cơ bản trong cuộc sống.	2. Lương của tôi đủ để trang trải những thứ cơ bản trong cuộc sống.	
3. Xét theo yêu cầu công việc thì mức lương xứng đáng.	3. Xét theo yêu cầu công việc thì mức lương xứng đáng.	
4. So với mức lương của công việc tương tự ở đây, lương của tôi rất tốt.	4. So với mức lương của công việc tương tự ở đây, lương của tôi rất tốt.	
5. So với công việc tương tự ở những nơi khác, lương của tôi thấp hơn.	5. So với công việc tương tự ở những nơi khác, lương của tôi thấp hơn.	
Thang đo cơ hội đào tạo và thăng tiến		
1. Tôi đang được tổ chức đào tạo đầy đủ.	1. Tôi đang được tổ chức đào tạo đầy đủ.	Asiya Gul, Sajjad Akbar, Zeb Jan (2012)

2. Cấp trên của tôi hướng dẫn tôi trong công việc một cách đúng đắn.	2. Cấp trên của tôi hướng dẫn tôi trong công việc một cách đúng đắn.	
3. Tôi được tổ chức hướng dẫn bất cứ khi nào được yêu cầu.	3. Tôi được tổ chức hướng dẫn bất cứ khi nào được yêu cầu.	
4. Tôi cảm thấy có đủ kỹ năng cho công việc hiện tại.	4. Tôi cảm thấy có đủ kỹ năng cho công việc hiện tại.	
5. Tổ chức của tôi khuyến khích tôi tận dụng các cơ hội đào tạo.		
6. Cấp quản lý của tôi thúc đẩy tôi thực hiện tốt công việc.		
Thang đo môi trường làm việc		
1. Công ty đã cung cấp đủ ánh sáng.	1. Công ty đã cung cấp đủ ánh sáng.	PT. Suryamas Elsindo Primatama (2022)
2. Công ty đã cung cấp đầy đủ trang thiết bị điều hòa không khí trong kho.	2. Công ty đã cung cấp đầy đủ trang thiết bị điều hòa không khí trong kho.	
3. Không gian làm việc của nhân viên được thiết kế khá thoải mái.	3. Không gian làm việc của nhân viên được thiết kế khá thoải mái.	
4. Không gian làm việc của nhân viên đủ sạch sẽ.	4. Không gian làm việc của nhân viên đủ sạch sẽ.	
5. Không gian làm việc của nhân viên không bị ảnh hưởng bởi tiếng ồn.	5. Không gian làm việc của nhân viên không bị ảnh hưởng bởi tiếng ồn.	

6. Công ty đã thực hiện trang trí ở mọi không gian làm việc.		
7. Công ty đã trang bị đầy đủ thiết bị an toàn tại nơi làm việc.		
Thang đo sự hài lòng		
1. Tôi thích các thành viên trong nhóm làm việc của tôi.	1. Tôi thích các thành viên trong nhóm làm việc của tôi.	Mateboho Ramaite, S Rothmann & Leoni van der Vaart (2022)
2. Tôi cảm thấy mình phù hợp với công ty này.	2. Tôi cảm thấy mình phù hợp với công ty này.	
3. Tôi phù hợp với văn hóa công ty.	3. Tôi phù hợp với văn hóa công ty.	
4. Tôi thích quyền hạn và trách nhiệm mà tôi có ở công ty này.	4. Tôi thích quyền hạn và trách nhiệm mà tôi có ở công ty này.	
5. Tôi có thể đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình khi làm việc cho tổ chức này.		
6. Tôi có rất nhiều quyền tự do trong công việc này để quyết định cách theo đuổi mục tiêu.		
Thang đo kết quả công việc		
1. Tài năng của tôi không được phát huy hết trong công việc.	1. Tài năng của tôi không được phát huy hết trong công việc.	W Roy Johnson; Paula C Morrow;

2. Tôi đã thành thạo gần như mọi khía cạnh của công việc.	2. Tôi đã thành thạo gần như mọi khía cạnh của công việc.	Gloria Jones Johnson (2002)
3. Công việc của tôi thường xuyên mang đến cho tôi những thách thức mới, cơ hội học tập mới.	3. Công việc của tôi thường xuyên mang đến cho tôi những thách thức mới, cơ hội học tập mới.	
4. Công việc của tôi có nhiều cơ hội thay đổi và phát triển.	4. Công việc của tôi có nhiều cơ hội thay đổi và phát triển.	
5. Một số chương trình đào tạo thường xuyên... sẽ cải thiện kết quả công việc của tôi.	5. Một số chương trình đào tạo thường xuyên... sẽ cải thiện kết quả công việc của tôi.	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Thông qua bảng phân tích thang đo cho thấy các thang đo liên quan đến mối quan hệ với đồng nghiệp, tiền lương và kết quả công việc vẫn giữ nguyên sau khi tham khảo ý kiến của chuyên gia. Điều đó cho thấy thang đo đưa ra là phù hợp với nhu cầu thực tiễn, các câu hỏi cũng được đánh giá mang tính khách quan và đảm bảo tính logic, nhận được các phản hồi phù hợp. Tuy nhiên thang đo cơ hội đào tạo và thăng tiến, môi trường làm việc và sự hài lòng mỗi thang đo loại đi hai biến vì các chuyên gia cho rằng các thang đo này không phù hợp, câu hỏi mang tính chủ quan và tính chính xác chưa cao. Như đối với thang đo cơ hội đào tạo và thăng tiến đã loại bỏ đi hai thang đo là “Tổ chức của tôi khuyến khích tôi tận dụng các cơ hội đào tạo; Cấp quản lý của tôi thúc đẩy tôi thực hiện tốt công việc.”. Kế đến là thang đo môi trường làm việc đã loại đi hai thang đo là “Công ty đã thực hiện trang trí ở mọi không gian làm việc; Công ty đã trang bị đầy đủ thiết bị an toàn tại nơi làm việc.”. Và cuối cùng là thang đo sự hài lòng cũng đã loại bỏ hai thang đo là “Tôi có thể đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình khi làm việc cho tổ chức này; Tôi có rất nhiều quyền tự do trong công việc này để quyết

định cách theo đuổi mục tiêu.”. Sau khi đã tổng hợp, thu thập tất cả các ý kiến, em đã thống nhất đưa ra thang đo chính thức như sau:

- ❖ Thang đo mối quan hệ với đồng nghiệp
 1. Đồng nghiệp lắng nghe tôi khi tôi cần nói về những vấn đề liên quan đến công việc.
 2. Đồng nghiệp giúp đỡ tôi những công việc khó khăn.
 3. Đồng nghiệp giúp đỡ tôi trong những tình huống khủng hoảng tại nơi làm việc.
- ❖ Thang đo tiền lương
 1. Tôi không kiếm đủ tiền từ công việc của mình để sống thoải mái.
 2. Lương của tôi đủ để trang trải những thứ cơ bản trong cuộc sống.
 3. Xét theo yêu cầu công việc thì mức lương xứng đáng.
 4. So với mức lương của công việc tương tự ở đây, lương của tôi rất tốt.
 5. So với công việc tương tự ở những nơi khác, lương của tôi thấp hơn.
- ❖ Thang đo cơ hội đào tạo và thăng tiến
 1. Tôi đang được tổ chức đào tạo đầy đủ.
 2. Cấp trên của tôi hướng dẫn tôi trong công việc một cách đúng đắn.
 3. Tôi được tổ chức hướng dẫn bất cứ khi nào được yêu cầu.
 4. Tôi cảm thấy có đủ kỹ năng cho công việc hiện tại.
- ❖ Thang đo môi trường làm việc
 1. Công ty đã cung cấp đủ ánh sáng.
 2. Công ty đã cung cấp đầy đủ trang thiết bị điều hòa không khí trong kho.
 3. Không gian làm việc của nhân viên được thiết kế khá thoải mái.
 4. Không gian làm việc của nhân viên đủ sạch sẽ.
 5. Không gian làm việc của nhân viên không bị ảnh hưởng bởi tiếng ồn.
- ❖ Thang đo sự hài lòng
 1. Tôi thích các thành viên trong nhóm làm việc của tôi.
 2. Tôi cảm thấy mình phù hợp với công ty này.
 3. Tôi phù hợp với văn hóa công ty.
 4. Tôi thích quyền hạn và trách nhiệm mà tôi có ở công ty này.
- ❖ Thang đo kết quả công việc

1. Tài năng của tôi không được phát huy hết trong công việc.
2. Tôi đã thành thạo gần như mọi khía cạnh của công việc.
3. Công việc của tôi thường xuyên mang đến cho tôi những thách thức mới, cơ hội học tập mới.
4. Công việc của tôi có nhiều cơ hội thay đổi và phát triển.
5. Một số chương trình đào tạo thường xuyên... sẽ cải thiện kết quả công việc của tôi.

2.7.3. Diễn đạt và mã hóa thang đo

Qua 2 lần phỏng vấn kết quả phỏng vấn lần 2, không có sự khác biệt so với lần 1 và không có gì thay đổi và thang đo cũng như kết quả phỏng vấn lần 1, cụ thể như sau:

Bảng 2.3: Diễn đạt và mã hóa thang đo

STT	Ký hiệu	Nội dung câu hỏi	Tác giả
Thang đo mối quan hệ với đồng nghiệp			
1	DN1	Đồng nghiệp lắng nghe tôi khi tôi cần nói về những vấn đề liên quan đến công việc.	Tianan Yang, Yu-Ming Shen, Mingjing Zhu, Yuanling Liu, Jianwei Deng, Qian Chen and Lai-Chu See (2015)
2	DN2	Đồng nghiệp giúp đỡ tôi những công việc khó khăn.	
3	DN3	Đồng nghiệp giúp đỡ tôi trong những tình huống khủng hoảng tại nơi làm việc.	
Thang đo tiền lương			
1	LTG1	Tôi không kiếm đủ tiền từ công việc của mình để sống thoải mái.	Mohammad Kamal Hossain và Anowar Hossain (2012)
2	LTG2	Lương của tôi đủ để trang trải những thứ cơ bản trong cuộc sống.	
3	LTG3	Xét theo yêu cầu công việc thì mức lương xứng đáng.	
4	LTG4	So với mức lương của công việc tương tự ở đây, lương của tôi rất tốt.	

5	LTG5	So với công việc tương tự ở những nơi khác, lương của tôi thấp hơn.	
Thang đo cơ hội đào tạo và thăng tiến			
1	DTTT1	Tôi đang được tổ chức đào tạo đầy đủ.	Asiya Gul, Sajjad Akbar, Zeb Jan (2012)
2	DTTT2	Cấp trên của tôi hướng dẫn tôi trong công việc một cách đúng đắn.	
3	DTTT3	Tôi được tổ chức hướng dẫn bất cứ khi nào được yêu cầu.	
4	DTTT4	Tôi cảm thấy có đủ kỹ năng cho công việc hiện tại.	
Thang đo môi trường làm việc			
1	MTLV1	Công ty đã cung cấp đủ ánh sáng.	PT. Suryamas Elsindo Primatama (2022)
2	MTLV2	Công ty đã cung cấp đầy đủ trang thiết bị điều hòa không khí trong kho.	
3	MTLV3	Không gian làm việc của nhân viên được thiết kế khá thoải mái.	
4	MTLV4	Không gian làm việc của nhân viên đủ sạch sẽ.	
5	MTLV5	Không gian làm việc của nhân viên không bị ảnh hưởng bởi tiếng ồn.	
Thang đo sự hài lòng			
1	SHL1	Tôi thích các thành viên trong nhóm làm việc của tôi.	Mateboho Ramaite, S Rothmann & Leoni van der Vaart (2022)
2	SHL2	Tôi cảm thấy mình phù hợp với công ty này.	
3	SHL2	Tôi phù hợp với văn hóa công ty.	

4	SHL4	Tôi thích quyền hạn và trách nhiệm mà tôi có ở công ty này.	
Thang đo kết quả công việc			
1	KQCV1	Tài năng của tôi không được phát huy hết trong công việc.	W Roy Johnson; Paula C Morrow; Gloria Jones Johnson (2002)
2	KQCV2	Tôi đã thành thạo gần như mọi khía cạnh của công việc.	
3	KQCV3	Công việc của tôi thường xuyên mang đến cho tôi những thách thức mới, cơ hội học tập mới.	
4	KQCV4	Công việc của tôi có nhiều cơ hội thay đổi và phát triển	
5	KQCV5	Một số chương trình đào tạo thường xuyên... sẽ cải thiện kết quả công việc của tôi.	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

2.8. Kết quả nghiên cứu

2.8.1. Trình bày thống kê mô tả

Nghiên cứu chính thức được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn nhóm thông qua các nhân viên tại Bưu điện TP. HCM. Có 345 bảng câu hỏi được phát đi, kết quả nhận lại 316 bảng, sau khi sàng lọc còn tổng cộng là 300 bảng.

Bảng 2.4: Tổng hợp thống kê mô tả

		Tần suất xuất hiện	Tỷ lệ phần trăm	Phần trăm hợp lệ	Phần trăm tích lũy
Giới tính	Nam	119	39,7	39,7	39,7
	Nữ	181	60,3	60,3	100,0
Độ tuổi	18 – 25	42	14,0	14,0	14,0
	26 – 35	40	13,3	13,3	27,3
	36 – 45	77	25,7	25,7	53,0
	> 45	141	47,0	47,0	100,0

Trình độ	Từ TCCN trở xuống	82	27,3	27,3	27,3
	Cao đẳng	52	17,3	17,3	44,7
	Đại học	106	35,3	35,3	80,0
	Sau Đại học	60	20,0	20,0	100,0
Thu nhập	< 7 triệu	73	24,3	24,3	24,3
	7 – 10 triệu	51	17,0	17,0	41,3
	10 – 15 triệu	70	23,3	23,3	64,7
	> 15 triệu	106	35,3	35,3	100,0

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả cho thấy giới tính nữ chiếm nhiều nhất trong cuộc khảo sát với 60,3% và giới tính nam chỉ chiếm 39,7%. Vậy tỉ lệ giới tính nữ tham gia khảo sát là chủ yếu.

Thông kê cho thấy độ tuổi chiếm tỉ lệ cao nhất là >45 tuổi chiếm tỉ lệ 47,0%, độ tuổi chiếm tỉ lệ thấp nhất là 26 - 35 tuổi chiếm tỉ lệ 13,3%. Còn hai độ tuổi 18 - 25 tuổi chiếm 14,0% và độ tuổi từ 36 - 45 tuổi chiếm 25,7%.

Qua thống kê ta thấy được thu nhập từ 15 triệu trở lên chiếm phần trăm cao nhất với 35,3%, thấp nhất là thu nhập từ 7 - 10 triệu chiếm 17%. Còn thu nhập <7 triệu chiếm 24,3% và thu nhập từ 10 - 15 triệu chiếm 23,3%.

Qua thống kê cho thấy trình độ chiếm tỉ lệ cao nhất là bậc Đại học với 35,3%, thấp nhất là trình độ Cao đẳng chiếm 17,3%. Còn với trình độ từ TCCN trở xuống chiếm 27,3% và trình độ sau Đại học chiếm 20,0%

2.8.2. Phân tích độ tin cậy của thang đo – kiểm định hệ số Cronbach's Alpha

Bảng 2.5: Phân tích độ tin cậy của thang đo – kiểm định hệ số Cronbach's Alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến – tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Thang đo: Thành phần mối quan hệ với đồng nghiệp, Cronbach's Alpha = 0,911				

DN1	5,98	5,023	0,813	0,880
DN2	5,86	4,743	0,829	0,867
DN3	5,78	4,988	0,825	0,870
Thang đo: Thành phần tiền lương, Cronbach's Alpha = 0,938				
LTG1	9,66	15,068	0,817	0,927
LTG2	9,67	15,285	0,814	0,928
LTG3	10,16	14,320	0,838	0,923
LTG4	10,21	14,327	0,858	0,919
LTG5	9,60	14,636	0,845	0,922
Thang đo: Thành phần cơ hội đào tạo và thăng tiến, Cronbach's Alpha = 0,908				
DTT1	8,20	7,385	0,790	0,882
DTT2	8,06	7,452	0,808	0,876
DTT3	8,03	7,578	0,777	0,887
DTT4	7,93	7,366	0,796	0,880
Thang đo: Thành phần môi trường làm việc, Cronbach's Alpha = 0,937				
MTLV1	12,52	15,080	0,825	0,924
MTLV2	12,43	14,988	0,820	0,925
MTLV3	12,40	15,009	0,823	0,924
MTLV4	12,26	15,043	0,844	0,921
MTLV5	12,13	15,010	0,848	0,920
Thang đo: Thành phần sự hài lòng, Cronbach's Alpha = 0,979				
SHL1	8,26	19,638	0,931	0,976
SHL2	7,98	18,876	0,957	0,969
SHL3	7,94	18,886	0,949	0,971
SHL4	7,79	18,488	0,947	0,972
Thang đo: Thành phần kết quả công việc, Cronbach's Alpha = 0,984				
KQCV1	12,21	32,853	0,948	0,981
KQCV2	12,18	32,919	0,953	0,980
KQCV3	12,11	32,582	0,956	0,980
KQCV4	12,07	32,797	0,962	0,979
KQCV5	12,00	32,732	0,946	0,981

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả bảng 2.5 cho thấy tất cả các thang đo trên đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6. Đồng thời, các hệ số tương quan biến - tổng của tất cả các biến đo lường của 6 thang đo đều lớn hơn 0,3. Do đó, các biến đo lường thành

phần giá trị cảm nhận đều được sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) tiếp theo.

2.8.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi phân tích Cronbach's Alpha các thang đo của các thành phần, kết quả đều đạt. Sau cùng kết quả đều đạt tiêu chuẩn. Do đó, toàn bộ các biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA, để giảm bớt hay tóm tắt dữ liệu và độ tin cậy (Sig) của các biến quan sát có quan hệ chặt chẽ với nhau không. Một số nguyên tắc cần quan tâm trong phân tích nhân tố khám phá EFA như sau: (1) Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) $\geq 0,5$ và mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett $\leq 0,05$ (Hoàng Trọng và Mộng Ngọc, 2008); (2) hệ số tải nhân tố (factor loading) $> 0,4$, nếu nhân tố nào có hệ số tải nhân tố $< 0,4$ sẽ bị loại; thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích $\geq 50\%$; hệ số Eigenvalue > 1 (Gerbing & Anderson, 1988); (3) khác biệt hệ số tải nhân tố của một biến quan sát giữa các nhân tố $\geq 0,3$ để tạo giá trị phân biệt giữa các nhân tố (Jabnoun & Al-Tamimi, 2003).

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy tất cả 26 biến quan sát trong 6 thành phần phân tán thành 6 nhân tố và tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) $> 0,5$. Điều này chứng tỏ các biến và nhân tố có quan hệ chặt chẽ với nhau, đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Song song đó, hệ số KMO = 0,899 nên EFA phù hợp với dữ liệu và thống kê Chi-square của kiểm định Bartlett đạt giá trị 8760,064 với mức ý nghĩa Sig = 0,000; Do vậy các biến quan sát có tương quan với nhau trên phạm vi tổng thể.

Bảng 2.6: Phân tích nhân tố khám phá EFA

KMO and Bartlett's Test (Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của các biến độc lập)

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).		0,899
Kiểm định Bartlett của thang đo	Giá trị chia bình phương	8760,064
	df	325
	Sig – mức ý nghĩa quan sát	0,000

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 2.7: Phân tích nhân tố khám phá EFA

Total Variance Explained

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues ban đầu			Tổng hệ số tải bình phương rút trích nhân tố			Tổng hệ số tải bình phương xoay nhân tố
	Tổng cộng	Phần trăm của phương sai	Phần trăm tích lũy	Tổng cộng	Phần trăm của phương sai	Phần trăm tích lũy	Tổng cộng
1	8,142	31,315	31,315	8,142	3,315	31,315	6,081
2	3,489	13,418	44,733	3,489	13,418	44,733	5,082
3	3,096	11,907	56,639	3,096	11,907	56,639	4,850
4	2,903	11,166	67,805	2,903	11,166	67,805	4,878
5	2,528	9,724	77,529	2,528	9,724	77,529	3,703
6	2,118	8,147	85,676	2,118	8,147	85,676	3,301
7	0,351	1,348	87,024				
8	0,323	1,241	88,266				
9	0,312	1,201	89,466				
10	0,286	1,101	90,567				
11	0,282	1,086	91,653				
12	0,262	1,008	92,661				
13	0,252	0,969	93,630				
14	0,224	0,863	94,493				
15	0,223	0,858	95,351				
16	0,209	0,804	96,155				

17	0,204	0,785	96,939				
18	0,171	0,657	97,596				
19	0,163	0,628	98,224				
20	0,086	0,331	98,555				
21	0,080	0,307	98,862				
22	0,074	0,283	99,145				
23	0,064	0,245	99,390				
24	0,058	0,222	99,612				
25	0,054	0,207	99,819				
26	0,047	0,181	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho thấy tất cả 26 biến quan sát trong 6 thành phần phân tán thành 6 nhân tố và tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố (factor loading) > 0,5. Điều này chứng tỏ các biến và nhân tố có quan hệ chặt chẽ với nhau, đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Như vậy, từ 6 thành phần nguyên gốc ban đầu sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA thì vẫn giữ nguyên 6 nhân tố với 26 biến quan sát. Các nhân tố rút ra đều đạt độ tin cậy và giá trị.

Bảng 2.8: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Structure Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
KQCV 4	0,975					
KQCV 3	0,972					
KQCV 2	0,970					
KQCV 1	0,966					
KQCV 5	0,965					
MTLV 5		0,905				
MTLV 4		0,903				
MTLV 1		0,889				
MTLV 3		0,889				
MTLV 2		0,885				
LTG4			0,910			
LTG5			0,906			
LTG3			0,895			
LTG1			0,885			
LTG2			0,882			
SHL2				0,977		
SHL3				0,972		
SHL4				0,970		
SHL1				0,960		
DTTT 2					0,896	
DTTT 4					0,888	
DTTT 1					0,884	
DTTT 3					0,875	
DN3						0,925

DN2						0,923
DN1						0,916

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Tóm lại, sau khi phân tích nhân tố khám phá, kết quả vẫn giữ lại 6 nhân tố như ban đầu và thang đo các biến quan sát là 26. Cụ thể như sau:

- Nhân tố 1 (Mối quan hệ với đồng nghiệp) gồm 3 biến quan sát: DN1, DN2, DN3.
- Nhân tố 2 (Tiền lương) gồm 5 biến quan sát:; LTG1, LGT2, LGT3, LGT4, LGT5.
- Nhân tố 3 (Cơ hội đào tạo và phát triển) gồm 4 biến quan sát: DTTT 1, DTTT2, DTTT3, DTTT4.
- Nhân tố 4 (Môi trường làm việc) gồm 5 biến quan sát: MTLV1, MTLV2, MTLV3, MTLV4, MTLV5.
- Nhân tố 5 (Sự hài lòng) gồm 4 biến quan sát: SHL1, SHL2, SHL3, SHL4.
- Nhân tố 6 (Kết quả công việc) gồm 5 biến quan sát: KQCV1, KQCV2, KQCV3, KQCV4, KQCV5.

Và vì vậy kết quả phân tích nhân tố khám phá vẫn giữ nguyên 6 nhân tố và giảm sáu biến quan sát so với ban đầu nên còn 26 biến quan sát.

2.8.4. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

2.8.4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Từ kết quả phân tích EFA, 26 biến quan sát cùng 6 nhân tố được sử dụng trong mô hình CFA. Sau đó tiếp tục phân tích CFA và đưa ra được kết luận thông qua kết quả đánh giá các chỉ số đo độ phù hợp của mô hình thông qua bảng tổng hợp sau:

Bảng 2.9: Tổng hợp kết quả kiểm định

Chỉ số	Ngưỡng chấp nhận	Kết quả nghiên cứu	Kết luận
CMIN/df	1 – 3	1,230	Chấp nhận
CFI	> 0,9	0,990	Chấp nhận
NFI	> 0,9	0,920	Chấp nhận
TLI	> 0,9	0,988	Chấp nhận
RMSEA	< 0,05	0,028	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (1998) thì: “Trị số Chi bình phương trên bậc tự do (CMIN/df) nằm trong khoảng từ 1 đến 3 ($1 < \text{CMIN/df} < 3$) là đạt tiêu chuẩn để chứng minh cho sự phù hợp của mô hình”. Qua bảng 2.8 cho thấy CMIN/df có giá trị 1,230 là hoàn toàn đáp ứng tiêu chuẩn.

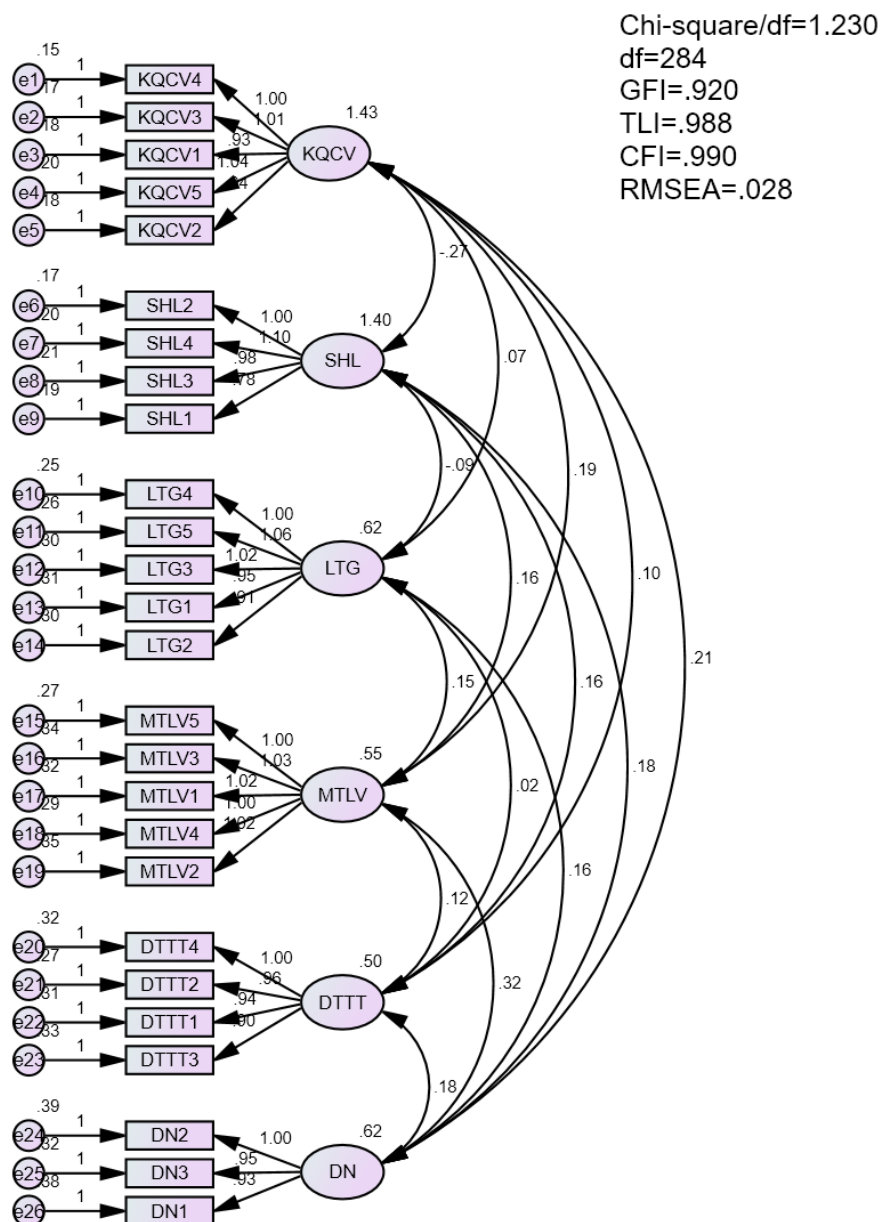
Không những thế, chỉ số CFI cũng được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Theo Bentler và Bonett (1980), một giá trị CFI lớn hơn 0,9 cho thấy mô hình có độ phù hợp tốt. Với kết quả CFI đạt 0,990 thì mô hình nghiên cứu đã vượt ngưỡng này một cách đáng kể.

Để chỉ số NFI so sánh mô hình nghiên cứu với một mô hình đơn giản, không có mối quan hệ giữa các biến. Theo Segar và Grover (1993), một giá trị NFI lớn hơn 0,9 cho thấy mô hình nghiên cứu giải thích dữ liệu tốt hơn so với mô hình đơn giản. Kết quả nghiên cứu cho thấy NFI đạt 0,920 đáp ứng tiêu chuẩn này.

Tiếp đến, để đánh giá sự phù hợp của mô hình, em đã sử dụng chỉ số TLI. TLI là một tiêu chí được thiết kế để đo lường mức độ thích hợp của mô hình mà

không phụ thuộc vào quy mô mẫu số liệu. Theo quy tắc chung của Garver và Mentzer (1999), giá trị TLI lớn hơn 0,9 cho thấy mô hình đã đạt được độ phù hợp. Kết quả phân tích cho thấy TLI đạt 0,988, vượt quá ngưỡng 0,9, chứng tỏ mô hình nghiên cứu rất phù hợp với dữ liệu.

Cuối cùng, chỉ số RMSEA cũng được sử dụng để đánh giá độ phù hợp của mô hình. Giá trị RMSEA càng nhỏ càng tốt, và theo Schumacker và Lomax (2004) cũng như Hair và cộng sự (2006), một giá trị RMSEA nhỏ hơn 0,08 cho thấy mô hình phù hợp, trong khi giá trị nhỏ hơn 0,05 cho thấy mô hình rất phù hợp. Kết quả phân tích cho thấy RMSEA đạt 0,028, thấp hơn cả ngưỡng 0,05, điều này khẳng định mô hình nghiên cứu của chúng tôi có độ phù hợp rất cao.



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hình 2.4: Mô hình đo lường giới hạn chuẩn hóa

Từ quá trình phân tích kỹ lưỡng các tiêu chí, em đã xác định được rằng mô hình thang đo chung này hoàn toàn đáp ứng yêu cầu nghiên cứu. Do đó, việc tiến hành các bước tiếp theo là hoàn toàn khả thi. Để đảm bảo tính chính xác và đáng tin cậy của kết quả, em sẽ tiếp tục kiểm định chặt chẽ các yếu tố như độ tin cậy, độ hội tụ và tính phân biệt của thang đo.

2.8.4.2. Kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và giá trị phân biệt

Việc kiểm định độ tin cậy, độ hội tụ và giá trị phân biệt là một bước không thể thiếu trong quá trình phân tích dữ liệu. Qua quá trình này, nhằm mục tiêu xác thực rằng các chỉ số thống kê được sử dụng trong nghiên cứu thực sự đo lường được những gì tác giả muốn đo lường và có mối quan hệ chặt chẽ với các khái niệm lý thuyết. Để thực hiện quá trình kiểm định này, nghiên cứu sử dụng các chỉ số cùng với các chỉ tiêu có mối quan hệ mật thiết như sau:

Bảng 2.10: Hệ số tải chuẩn hóa

STT	Quan hệ	Ước lượng	STT	Quan hệ	Ước lượng
1	KQCV4 <--- KQCV	1,000	14	LTG2 <--- LTG	0,906
2	KQCV3 <--- KQCV	1,006	15	MTLV5 <--- MTLV	1,000
3	KQCV1 <--- KQCV	0,931	16	MTLV3 <--- MTLV	1,028
4	KQCV5 <--- KQCV	1,042	17	MTLV1 <--- MTLV	1,017
5	KQCV2 <--- KQCV	0,938	18	MTLV4 <--- MTLV	1,003
6	SHL2 <--- SHL	1,000	19	MTLV2 <--- MTLV	1,021
7	SHL4 <--- SHL	1,096	20	DTTT4 <--- DTTT	1,000
8	SHL3 <--- SHL	0,984	21	DTTT2 <--- DTTT	0,958
9	SHL1 <--- SHL	0,780	22	DTTT1 <--- DTTT	0,944
10	LTG4 <--- LTG	1,000	23	DTTT3 <--- DTTT	0,904
11	LTG5 <--- LTG	1,059	24	DN2 <--- DN	1,000
12	LTG3 <--- LTG	1,017	25	DN3 <--- DN	0,951
13	LTG1 <--- LTG	0,954	26	DN1 <--- DN	0,931

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Qua phân tích độ tin cậy thang đo cho thấy tất cả các hệ số tải chuẩn hóa đều đạt mức trên 0,7, vượt quá ngưỡng tối thiểu 0,5 theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2010). Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp của tất cả các thang đo cũng đạt mức trên 0,7, đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy. Điều này khẳng định tính hợp lệ và độ tin cậy của các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu.

Chỉ số AVE được sử dụng để đảm bảo tính hội tụ trong phân tích yếu tố xác nhận. Theo tiêu chí của Hair và cộng sự (2010), giá trị AVE tối thiểu là 0,5. Kết quả phân tích cho thấy tất cả các giá trị đều đạt được ngưỡng này, khẳng định tính hội tụ của các thang đo.

Theo Hair và cộng sự (2010), để đảm bảo tính phân biệt giữa các khái niệm trong nghiên cứu, các chỉ số thống kê nhất định phải đáp ứng những tiêu chí cụ thể. Cụ thể, giá trị của Maximum Shared Variance (MSV) cần nhỏ hơn giá trị Average Variance Extracted (AVE) tương ứng, đồng thời giá trị căn bậc hai của AVE (QRTAVE) phải lớn hơn giá trị tương quan giữa các khái niệm. Kết quả phân tích của chúng ta đã cho thấy các chỉ số này đều đáp ứng yêu cầu, chứng tỏ tính phân biệt của các biến số đã được đảm bảo.

Bảng 2.11: Kết quả đánh giá độ tin cậy và phương sai trích AVE

	CR	AV E	MS V	MaxR (H)	KQC V	SHL	LTG	MTL V	DT TT	DN
KQ CV	0,9 84	0,9 26	0,0 92	0,985	0,962					
SHL	0,9 79	0,9 21	0,0 92	0,980	0,303 ***	0,960				
LT G	0,9 38	0,7 53	0,0 89	0,940	0,298 ***	0,241 ***	0,868			
MT LV	0,9 37	0,7 50	0,0 91	0,938	0,302 ***	0,241 ***	0,255 ***	0,866		
DTT T	0,9 09	0,7 13	0,0 62	0,909	0,249 ***	0,208 ***	0,048	0,169 **	0,84 4	
DN	0,9 12	0,7 75	0,0 73	0,912	0,270 ***	0,204 **	0,102	0,267 ***	0,14 4*	0,8 80

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả CFA khả quan đã mở đường cho giai đoạn tiếp theo của nghiên cứu, đó là phân tích mô hình SEM. Với thang đo đã được kiểm định, em sẽ tiến hành kiểm định các giả thuyết và rút ra kết luận cuối cùng.

2.8.5. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

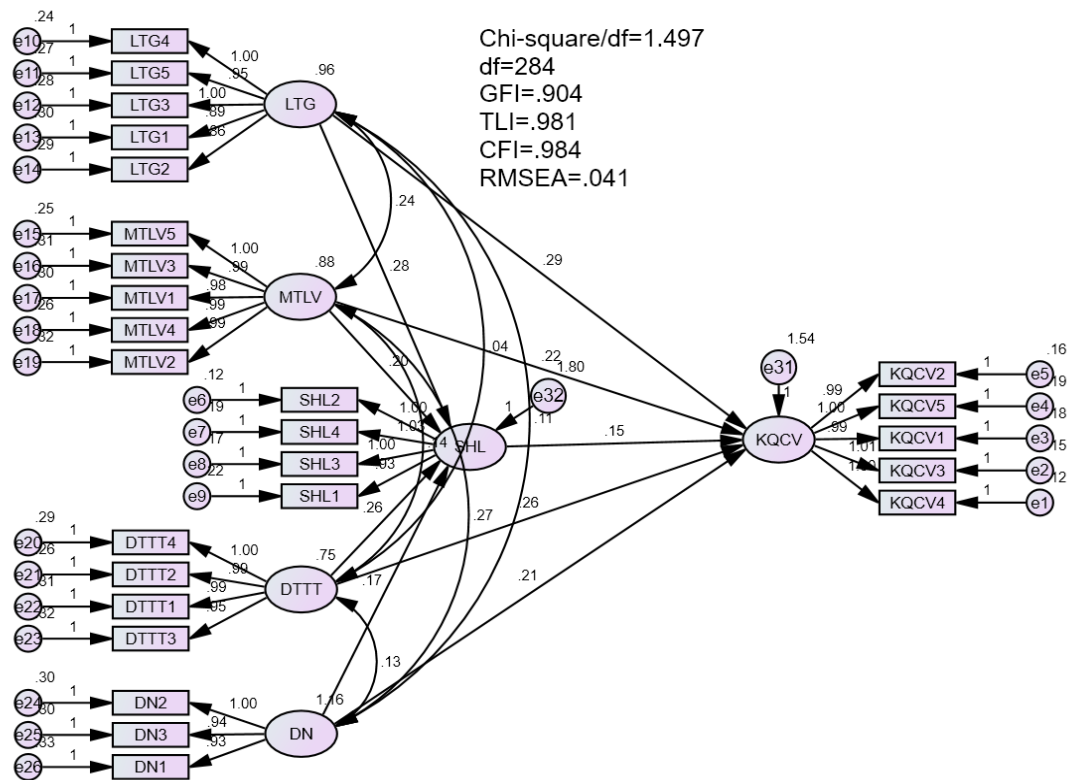
Phân tích SEM được thực hiện nhằm xác nhận tính hợp lý của mô hình nghiên cứu đã xây dựng và kiểm tra các giả thuyết đặt ra. Phương pháp ước lượng tối ưu hóa cực đại (ML) đã được áp dụng để tính toán các thông số của mô hình. Kết quả thu được như sau:

Bảng 2.12: Tổng hợp kết quả kiểm định sự phù hợp của mô hình

Chỉ số	Ngưỡng chấp nhận	Kết quả nghiên cứu	Kết luận
CMIN/df	1 – 3	1,479	Chấp nhận
CFI	> 0,9	0,984	Chấp nhận
NFI	> 0,9	0,904	Chấp nhận
TLI	> 0,9	0,981	Chấp nhận
RMSEA	< 0,05	0,041	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Kết quả nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ cho sự hợp lý của mô hình lý thuyết. Các chỉ số thống kê như Chi-square/df đạt giá trị 1,479 (trong khoảng 1-3), CFI đạt 0,984, NFI đạt 0,904, TLI đạt 0,981 và RMSEA đạt 0,041 đều nằm trong ngưỡng chấp nhận được, cho phép chúng ta tin tưởng vào tính chính xác và hữu ích của mô hình trong việc giải thích hiện tượng nghiên cứu.



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Hình 2.5: Phân tích SEM với mô hình nghiên cứu chuẩn hóa

Kết quả nghiên cứu trên sẽ kiểm chứng các giả thuyết nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu chính thức gồm 4 nhân tố: “Mối quan hệ với đồng nghiệp, tiền lương, cơ hội đào tạo và thăng tiến, môi trường làm việc”, từ đó hình thành 13 giả thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố này.

Kết quả phân tích SEM cho thấy tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều được xác nhận. Các ước lượng chưa chuẩn hóa cụ thể cho từng mối quan hệ được trình bày chi tiết tại bảng 2.13, qua đó minh họa rõ ràng sức mạnh và hướng của các tác động giữa các biến số trong mô hình.

Bảng 2.13: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ chưa chuẩn hóa

Giả thuyết	Tổng quan	Ước lượng	S.E.	C.R.	P
H1	SHL <--- DTTT	0,264	0,098	2,692	0,007
H2	SHL <--- DN	0,170	0,081	2,111	0,035
H3	SHL <--- MTLV	0,204	0,095	2,149	0,032
H4	SHL <--- LTG	0,275	0,086	3,182	0,001

H5	KQCV <--- MTLV	0,220	0,088	2,484	0,013
H6	KQCV <--- SHL	0,151	0,055	2,732	0,006
H7	KQCV <--- DTTT	0,262	0,092	2,845	0,004
H8	KQCV <--- DN	0,205	0,075	2,727	0,006

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Các phân tích thống kê cho thấy tất cả các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu đều đạt mức ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Điều này đồng nghĩa với việc có thể khẳng định với độ tin cậy cao rằng các biến độc lập có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc. Hơn nữa, các hệ số hồi quy đều mang dấu dương, chứng tỏ mối quan hệ tỷ lệ thuận giữa các biến, hoàn toàn phù hợp với các giả thuyết đã đặt ra từ H1 đến H13. Do đó, nghiên cứu đã tìm thấy bằng chứng mạnh mẽ để chấp nhận toàn bộ giả thuyết nghiên cứu.

Bảng 2.14: Hệ số hồi quy của các mối quan hệ chuẩn hóa

Giả thuyết	Tổng quan	Ước lượng
H1	SHL <--- DTTT	0,159
H2	SHL <--- DN	0,127
H3	SHL <--- MTLV	0,132
H4	SHL <--- LTG	0,187
H5	KQCV <--- LTG	0,200
H6	KQCV <--- MTLV	0,145
H7	KQCV <--- SHL	0,154
H8	KQCV <--- DTTT	0,160
H9	KQCV <--- DN	0,156

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả)

Bảng 2.14 đã cho thấy ta có thể đánh giá được tầm quan trọng của từng nhân tố trong mô hình. Trong bốn nhân tố tác động trực tiếp đến sự hài lòng hệ số hồi quy chuẩn hóa từ cơ hội đào tạo và thăng tiến đến sự hài lòng là 0,159. Hệ

số hồi quy chuẩn hóa từ mối quan hệ với đồng nghiệp đến sự hài lòng là 0,127. Hệ số hồi quy chuẩn hóa từ môi trường làm việc đến sự hài lòng là 0,132 và hệ số hồi quy chuẩn hóa từ tiền lương đến sự hài lòng cũng là 0,187. Điều này chứng minh rằng trong bối cảnh nghiên cứu, sự hài lòng có ảnh hưởng đến kết quả công việc của các doanh nghiệp tại Bru điện Thành phố Hồ Chí Minh.

Mặt khác, khi so sánh các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc, hệ số hồi quy chuẩn hóa từ tiền lương đến kết quả công việc là 0,200. Hệ số hồi quy chuẩn hóa từ môi trường làm việc đến kết quả công việc là 0,145. Hệ số hồi quy chuẩn hóa từ cơ hội đào tạo và thăng tiến đến kết quả công việc là 0,160 và hệ số hồi quy chuẩn hóa từ mối quan hệ với đồng nghiệp đến kết quả công việc là 0,156. Ngoài ra biến trung gian là sự hài lòng có hệ số hồi quy chuẩn hóa đến kết quả công việc là 0,154.

Từ phân tích trên, ta có thể đánh giá được mức độ quan trọng và mức độ ưu tiên đối với việc nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên nhằm gia tăng kết quả công việc trong doanh nghiệp.

Chương 2 đã trình bày cụ thể các giai đoạn trong quy trình nghiên cứu bao gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, mã hóa từng thang đo và giải thích các kết quả nhằm chứng minh được mối quan hệ giữa các nhân tố từ đó đã thể hiện được mức độ chính xác, tính hiệu quả của mô hình đề xuất thông qua các dẫn chứng cụ thể. Thông qua kết quả trên, các nhận xét và đề xuất sẽ được trình bày thông qua chương 3 của khóa luận.

CHƯƠNG 3: NHẬN XÉT VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

Ở chương 3 của khóa luận chủ yếu tập trung vào việc tổng hợp lại những nội dung của các chương trên sau đó tiến hành đưa ra các nhận xét cho phù hợp cũng như đề xuất được các giải pháp cho các vấn đề còn đang vướng phải.

3.1. Phân tích những mặt đạt được qua công tác làm tăng sự hài lòng và kết quả công việc

Thông qua những phân tích từ những chương trước ta thấy rõ được sự quan tâm đến sự hài lòng của nhân viên luôn được ưu tiên.

- Đối với cá nhân:

Nhân viên có thể tự mình nâng cao được hiệu quả công việc của bản thân cũng như kết quả công việc của mình một khi cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn, từ đó nâng cao hiệu quả và năng suất công việc.

Môi trường làm việc tích cực và sự hài lòng trong công việc sẽ khuyến khích nhân viên học hỏi, trau dồi kiến thức và kỹ năng, từ đó phát triển bản thân và nâng cao năng lực chuyên môn. Giúp họ tự phát triển bản thân mình.

Bên cạnh đó còn tăng cường sự gắn bó với tổ chức cụ thể hơn là khi nhân viên hài lòng với công việc sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với tổ chức, giảm thiểu được tỷ lệ nghỉ việc cũng như tiết kiệm chi phí tuyển dụng và đào tạo cho nhân viên mới.

Theo đó là nâng cao chất lượng cuộc sống của mỗi cá nhân. Bởi vì nhân viên có công việc ổn định, thu nhập tốt và môi trường làm việc thoải mái, họ sẽ có chất lượng cuộc sống tốt đẹp hơn, giảm bớt những căng thẳng bên lề của công việc và stress.

- Đối với tổ chức:

Đầu tiên có thể nâng cao hiệu quả hoạt động: Năng suất lao động cao và sự hợp tác hiệu quả của nhân viên sẽ giúp tổ chức đạt được mục tiêu đề ra, tăng hiệu quả hoạt động và lợi nhuận.

Giảm thiểu chi phí: Tỷ lệ nghỉ việc thấp và hiệu quả công việc cao sẽ giúp tổ chức tiết kiệm chi phí tuyển dụng, đào tạo và quản lý nhân viên.

Nâng cao hình ảnh và uy tín: Môi trường làm việc tốt và đội ngũ nhân viên hài lòng sẽ giúp tổ chức tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp, uy tín và thu hút khách hàng, đối tác.

Thu hút và giữ chân nhân tài: Môi trường làm việc tích cực và chế độ đãi ngộ tốt sẽ giúp tổ chức thu hút và giữ chân những nhân tài, góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững.

Ngoài ra, việc phân tích và nâng cao sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc còn mang lại những lợi ích chung cho xã hội:

Nâng cao năng suất lao động: Năng suất lao động cao của các cá nhân và tổ chức sẽ góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội.

Giảm thiểu các tệ nạn xã hội: Môi trường làm việc tốt và cuộc sống ổn định sẽ giúp giảm thiểu các tệ nạn xã hội như tệ nạn ma túy, cờ bạc, mại dâm, v.v.

Nâng cao chất lượng cuộc sống: Chất lượng cuộc sống tốt đẹp của người lao động sẽ góp phần xây dựng một xã hội văn minh, hạnh phúc.

Nhìn chung, việc phân tích và nâng cao sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho cả cá nhân, tổ chức và xã hội. Do đó, đây là một vấn đề quan trọng cần được quan tâm và chú trọng bởi các cá nhân, tổ chức và các nhà hoạch định chính sách.

Tóm lại mức độ hài lòng trong công việc có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau như tính cách, hoàn cảnh cá nhân, môi trường làm việc, các chế độ và chính sách về đãi ngộ, phúc lợi,.....

3.2. Phân tích mặt hạn chế trong công tác liên quan đến sự hài lòng và kết quả công việc

Bên cạnh những ưu điểm cũng như những thứ đã đạt được thì không thể tránh khỏi những hạn chế luôn tồn tại đồng thời. Song đó là hệ quả của những hạn chế có những tác động như sau:

- Khó khăn trong việc đo lường:

Mức độ hài lòng trong công việc và kết quả công việc là những khái niệm mang tính chủ quan, khó có thể đo lường một cách chính xác bằng các phương pháp định lượng.

Việc sử dụng các phương pháp khảo sát hoặc phỏng vấn có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như tâm trạng, quan điểm cá nhân và mong muốn thể hiện của người tham gia khảo sát.

- **Tốn kém về thời gian và chi phí:**

Việc thực hiện các nghiên cứu, phân tích để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc đòi hỏi nhiều thời gian, công sức và chi phí.

Việc triển khai các chương trình, chính sách nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc cũng cần có sự đầu tư về tài chính và nhân lực.

- **Tính hiệu quả không đồng đều:**

Hiệu quả của các chương trình, chính sách nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc có thể khác nhau tùy thuộc vào nhiều yếu tố như văn hóa tổ chức, đặc điểm nhân viên, v.v.

Một số chương trình có thể mang lại hiệu quả cao trong khi một số khác lại không đạt được kết quả như mong đợi.

- **Nguy cơ tạo ra sự so sánh và bất công:**

Việc tập trung quá nhiều vào việc nâng cao sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc có thể dẫn đến việc so sánh giữa các cá nhân, nhóm hoặc bộ phận, từ đó tạo ra sự bất công và mâu thuẫn.

Cần chú trọng đến việc đảm bảo sự công bằng và bình đẳng trong các chính sách và chương trình nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc.

- **Tính bền vững:**

Việc duy trì sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc đòi hỏi sự nỗ lực liên tục từ cả phía cá nhân và tổ chức.

Cần có những chính sách, chương trình lâu dài và phù hợp để đảm bảo sự hài lòng trong công việc của nhân viên một cách bền vững.

Ngoài ra, việc phân tích về công tác làm tăng sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc cũng có thể gặp phải một số hạn chế về mặt đạo đức, như:

Việc thu thập thông tin cá nhân của nhân viên có thể ảnh hưởng đến quyền riêng tư của họ.

Việc sử dụng các biện pháp trừng phạt hoặc khen thưởng có thể tạo ra áp lực và ảnh hưởng đến tâm lý của nhân viên.

Nhìn chung, việc phân tích về công tác làm tăng sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc là một vấn đề quan trọng và cần thiết, nhưng cũng có những hạn chế nhất định cần được lưu ý. Cần có một cách tiếp cận khoa học, bài bản và phù hợp để đảm bảo hiệu quả và tính bền vững của các chương trình, chính sách nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc.

3.3. Hàm ý giải pháp

Dựa trên các kết quả nghiên cứu đạt được, em đề xuất một số hàm ý giải pháp đối với doanh nghiệp nhằm góp phần tìm ra các yếu tố tác động kết quả công việc thông qua yếu tố trung gian là sự hài lòng để doanh nghiệp đánh giá cân nhắc có kế hoạch phù hợp trong công tác quản trị nguồn nhân lực từ đó nâng cao kết quả công việc. Cụ thể, các hàm ý giải pháp được đề xuất trong nghiên cứu này như sau:

3.3.1. Hàm ý dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về tác động trực tiếp của mối quan hệ với đồng nghiệp đến sự hài lòng

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của mối quan hệ với đồng nghiệp đến sự hài lòng trong công việc với giá trị Mean dưới mức 3, chỉ nằm ở mức 2,83 và 2,95 theo thang đo Likert với hai biến quan sát đầu trong mối quan hệ với đồng nghiệp cho thấy được nhân viên cảm thấy chưa hài lòng hoàn toàn về sự hỗ trợ và hợp tác từ phía đồng nghiệp của mình. Doanh nghiệp muốn tạo nên sự hài lòng cho nhân viên thì cần chú trọng đến yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp. Mối quan hệ với đồng nghiệp cần đảm bảo đủ để nhân viên sinh sống và cần xây dựng hệ sinh hoạt tại nơi làm việc theo hướng khoa học, phù hợp với cho công ty, nhà quản trị cần quan tâm đến một số vấn đề sau:

- Xây dựng và củng cố mối quan hệ đồng nghiệp bằng cách tổ chức các hoạt động giao lưu như việc tổ chức các buổi teambuilding, các sự kiện xã hội, các hoạt động tình nguyện để tạo cơ hội cho nhân viên giao lưu, hiểu rõ và gắn kết với nhau hơn.
- Khuyến khích làm việc nhóm như tổ chức các dự án nhóm, giao nhiệm vụ nhóm để tăng cường sự hợp tác và tương tác giữa các thành viên.

- Tạo không khí làm việc thân thiện, cởi mở, tôn trọng, nơi mọi người cảm thấy thoải mái chia sẻ ý kiến và hỗ trợ lẫn nhau.
- Chương trình mentoring như việc kết nối nhân viên mới với nhân viên kỳ cựu để giúp họ nhanh chóng hòa nhập và tạo dựng mối quan hệ tốt với đồng nghiệp.
- Nâng cao kỹ năng giao tiếp và giải quyết xung đột bằng cách tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng giao tiếp hiệu quả, giải quyết xung đột, làm việc nhóm để trang bị cho nhân viên những kiến thức và kỹ năng cần thiết. Cùng với đó là xây dựng quy trình giải quyết xung đột, thiết lập một quy trình rõ ràng để giải quyết các mâu thuẫn và xung đột phát sinh trong quá trình làm việc.
- Nhận biết và giải quyết các vấn đề liên quan đến mối quan hệ đồng nghiệp như thực hiện khảo sát định kỳ để đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên về mối quan hệ với đồng nghiệp và kịp thời phát hiện các vấn đề. Bên cạnh đó, tổ chức các buổi thảo luận nhóm để nhân viên chia sẻ những khó khăn, vướng mắc trong mối quan hệ với đồng nghiệp. Đồng thời can thiệp kịp thời khi phát hiện các vấn đề, cần có những biện pháp can thiệp kịp thời để giải quyết và ngăn chặn tình hình xấu đi.
- Công nhận và khen thưởng những hành vi tích cực chẳng hạn chương trình khen thưởng để ghi nhận những đóng góp của nhân viên và những hành vi tích cực trong việc xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp. Cuối cùng là công khai biểu dương những cá nhân hoặc nhóm có những đóng góp tích cực để tạo động lực cho những người khác.
- Cần thường xuyên tổ chức các hoạt động nhóm và dự án chung. Điều này không chỉ giúp tăng cường sự gắn kết mà còn khuyến khích tinh thần hợp tác giữa các thành viên. Bên cạnh đó, việc tạo ra một văn hóa hỗ trợ lẫn nhau là vô cùng quan trọng. Khi mỗi người sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, chúng ta sẽ cùng nhau vượt qua mọi khó khăn. Cuối cùng, việc đánh giá và khen thưởng những hành vi hợp tác sẽ là động lực lớn để mọi người tiếp tục duy trì và phát triển tinh thần này.

3.3.2. Hàm ý dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về tác động trực tiếp của tiền lương đến sự hài lòng

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của lương thưởng đến sự hài lòng trong công việc là rất thấp chỉ dao động từ mức 2,11 đến 2,73 theo giá trị Mean và so với thang đo Likert thì tất cả đều dưới 3. Doanh nghiệp muốn tạo nên sự hài lòng cho nhân viên thì cần chú trọng đến yếu tố lương thưởng nhiều nhất. Lương thưởng cần đảm bảo đủ để nhân viên sinh sống và cần xây dựng hệ thống lương theo hướng khoa học, công bằng phù hợp với năng lực nhân viên đóng góp cho công ty, nhà quản trị cần quan tâm đến một số vấn đề sau:

- Các công ty nên đề ra chính sách tăng lương làm thêm giờ cho nhân viên, bên cạnh đó công ty nên duy trì các chế độ bảo hiểm và các chế độ hưu trí theo đúng quy định của pháp luật.
- Nâng cao tính minh bạch trong quản lý lương như việc công khai các tiêu chí đánh giá để nhân viên hiểu rõ cơ sở để xác định mức lương. Bên cạnh đó phải đảm bảo được tính công bằng trong việc đánh giá và phân phối lương, tránh tình trạng bất bình đẳng. Cùng với đó là việc doanh nghiệp tạo cho nhân viên những cơ hội để thăng tiến trong công việc để nhân viên có thêm động lực phấn đấu và tăng thu nhập cho bản thân.
- Tăng cường giao tiếp và lắng nghe ý kiến nhân viên bằng cách tổ chức các cuộc họp thường xuyên để lắng nghe ý kiến, cũng như những đóng góp của nhân viên về mức lương và các chế độ đãi ngộ phúc lợi. Xây dựng kênh thông tin hiệu quả để nhân viên có thể đưa ra ý kiến và phản hồi một cách dễ dàng tránh những sai sót không đáng có.
- Công ty cần có những chính sách linh hoạt và minh bạch. Cụ thể, việc điều chỉnh mức lương, đặc biệt là đối với những nhân viên có hiệu suất cao, sẽ là động lực lớn. Bên cạnh đó, việc cung cấp các phúc lợi bổ sung như bảo hiểm y tế, hỗ trợ nhà ở... sẽ giúp nhân viên an tâm hơn về cuộc sống. Ngoài ra, tạo cơ hội cho nhân viên tăng thu nhập thông qua các chương trình làm thêm, hoa hồng, thưởng cũng là một giải pháp hiệu quả. Cuối cùng, việc giải thích rõ ràng về cách tính lương và các yếu tố

ảnh hưởng đến mức lương sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về chính sách lương của công ty và tạo sự công bằng.

- Xây dựng hệ thống lương thưởng cạnh tranh và minh bạch, thường xuyên so sánh mức lương với thị trường giúp đảm bảo rằng nhân viên được trả công xứng đáng. Ngoài ra, việc giải thích rõ ràng về các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về cơ hội phát triển của mình. Cuối cùng, việc tạo ra các cơ hội thăng tiến sẽ là động lực để nhân viên không ngừng học hỏi và phát triển.

3.3.3. Hàm ý dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về tác động trực tiếp của cơ hội đào tạo và thăng tiến đến sự hài lòng

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của đào tạo thăng tiến, nhận thấy rằng nhân tố này có tác động trực tiếp và tích cực ở mức thứ hai đến sự hài lòng ở mức độ thấp với giá trị Mean chỉ dao động từ 2,54 đến 2,81 so với thang đo Likert tất cả đều dưới mức 3. Để tạo nâng cao sự hài lòng của nhân viên thì cần chú trọng hơn về những chính sách đào tạo nhân viên, cũng như cần phải có chính sách thăng tiến một cách rõ ràng để nhân viên có mục tiêu hướng tới. Cần phải chú trọng một số vấn đề như sau:

- Đa dạng hóa hình thức đào tạo như việc không chỉ tập trung vào đào tạo chuyên môn mà còn mở rộng các khóa học về kỹ năng mềm, lãnh đạo, ngoại ngữ để đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhân viên. Tăng cường đào tạo trực tuyến biết tận dụng công nghệ để cung cấp các khóa học trực tuyến linh hoạt, giúp nhân viên chủ động học tập mọi lúc mọi nơi. Bên cạnh đó phía doanh nghiệp hỗ trợ tài chính cho việc đào tạo, cân nhắc hỗ trợ một phần học phí cho nhân viên tham gia các khóa học liên quan đến công việc. Nên mở các khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn để nâng cao trình độ kỹ năng chuyên môn của nhân viên. Nhà quản trị cần cân nhắc lập danh sách nhân viên được đào tạo phù hợp với thời gian, chương trình đào tạo theo năng lực, vị trí công việc, thâm niên,.. Danh sách lập ra không chỉ đào tạo cho những nhân viên mới, nhân viên chưa đạt hiệu quả mà còn phải có chính sách đào tạo cho những nhân

viên suất sắc, có trình độ quản lí tốt để tạo điều kiện giúp cho nhân viên có thể lên được những vị trí cao hơn.

- Xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng cụ thể là xác định được một hệ thống các cấp bậc và vị trí công việc rõ ràng, cùng với các tiêu chí thăng tiến cụ thể. Bên cạnh đó cũng công khai lộ trình thăng tiến để nhân viên hiểu rõ cơ hội phát triển của mình. Cuối cùng là đánh giá hiệu quả công việc định kỳ, thực hiện đánh giá hiệu quả công việc định kỳ để xác định những nhân viên có tiềm năng và cần được đào tạo để đảm nhận những vị trí cao hơn.
- Tạo môi trường làm việc khuyến khích học hỏi cho nhân viên bằng cách khuyến khích họ chia sẻ kiến thức thông qua các buổi hội thảo để nhân viên có cơ hội học hỏi lẫn nhau, trau dồi thêm kiến thức cũng như những kĩ năng chuyên môn. Tiếp đến là tạo không khí làm việc cởi mở, khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng mới, sáng tạo và tham gia vào các dự án cải tiến. Đặc biệt hơn hết là việc công nhận và khen thưởng những nỗ lực học hỏi của nhân viên tích cực tham gia các hoạt động đào tạo và có những đóng góp tích cực cho công việc.
- Phải có định hướng và cách đào tạo riêng cho từng vị trí để đạt được hiệu quả tối đa. Mở các khóa đào tạo để nhân viên có thể luân phiên tham gia nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ. Tạo điều kiện cho nhân viên được học tập, nâng cao khả năng làm việc chứng minh được khả năng của mình. Cùng với đó là việc thực hiện khảo sát thường xuyên để nắm bắt nhu cầu học tập của nhân viên và điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp. Tổ chức các buổi workshop, seminar ngắn hạn để cập nhật kiến thức mới cho nhân viên.
- Chính sách đào tạo thăng tiến trong doanh nghiệp cần đảm bảo tính công bằng. Chính sách quy định điều kiện thăng tiến phải rõ ràng và thống nhất để đảm bảo không có sự nghi ngờ trong nội bộ công ty và dẫn đến nhiều vấn đề khác.

3.3.4. Hàm ý dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về tác động trực tiếp của môi trường làm việc đến sự hài lòng

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết, điều kiện làm việc có tác động trực tiếp và tích cực ở mức thứ ba đến sự hài lòng trong công việc với giá trị Mean cũng tương đối ổn định với bốn biến quan sát nằm ở mức trên 3 so với thang đo Likert chỉ có biến đầu tiên là dưới mức 3. Các nhà quản trị cũng nên chú tâm vào điều kiện làm việc, điều kiện làm việc có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của nhân viên, điều kiện làm việc tốt sẽ xây dựng được đội ngũ nhân viên vững mạnh và ảnh hưởng rất nhiều đến sức khỏe của bản thân chính nhân viên vì thế nó rất quan trọng, nhà quản trị cần tạo điều kiện làm việc tốt trong doanh nghiệp cần chú trọng một số vấn đề sau:

- Khi bố trí phòng làm việc cần chú ý thiết kế phòng làm việc có nhiều cửa sổ, rộng để tiếp nhận ánh sáng mặt trời dễ. Trong phòng làm việc phải đảm bảo đủ độ sáng, nguồn sáng để nhân viên có điều kiện làm việc tốt.
- Nhà quản trị nên tạo không gian làm việc yên tĩnh, ít tiếng ồn, vì tiếng ồn không những ảnh hưởng đến sự tập trung trong công việc mà còn ảnh hưởng không tốt đến thần kinh, sức khỏe của nhân viên. Vì vậy nhà quản trị nên tạo điều kiện để không gian làm việc yên tĩnh, thoải mái nếu trường hợp có tiếng ồn để có thể giảm tiếng ồn có thể sử dụng các cách để giảm như: Trồng cây, lắp đặt thiết bị giảm âm, nhắc nhở mọi người nên trao đổi vừa đủ nghe với nhau, đề ra nguyên tắc viết lên bảng thông báo quy định về việc gây ồn như không để chuông điện thoại quá lớn, không nói chuyện riêng quá nhiều lớn tiếng làm ảnh hưởng đến người khác,.....
- Cải thiện điều kiện làm việc vật chất, đảm bảo an toàn lao động như đầu tư vào các thiết bị bảo hộ lao động, cải thiện hệ thống thông gió, ánh sáng và giảm thiểu tiếng ồn để tạo ra một môi trường làm việc an toàn, lành mạnh. Cùng với đó là việc nâng cấp, sửa chữa, các cơ sở vật chất như văn phòng, nhà vệ sinh, khu vực nghỉ ngơi để tạo sự thoải mái cho nhân viên. Và không thể thiếu việc cung cấp đầy đủ trang thiết bị làm việc, phía doanh nghiệp phải luôn đảm bảo được cho nhân viên có đầy đủ các công cụ, thiết bị cần thiết để hoàn thành công việc một cách hiệu

quả và tối ưu nhất. Công ty nên trang trí mọi không gian nơi làm việc để tạo ra không gian làm việc thoải mái tạo tinh thần làm việc cho nhân viên. Có thể trang trí trong việc thiết kế phòng làm việc, trang trí bằng cây xanh, màu sơn,...

- Xây dựng văn hóa tổ chức tích cực, tạo điều kiện, khuyến khích để nhân viên thoải mái chia sẻ ý kiến, đóng góp và lắng nghe ý kiến của đồng nghiệp. Tổ chức các hoạt động nhóm, các sự kiện xã hội để tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên với nhau. Biết công nhận và khen thưởng những hành vi tích cực, đóng góp của nhân viên để tạo động lực làm việc cho họ. Và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh liên quan đến mối quan hệ đồng nghiệp, xung đột để đảm bảo môi trường làm việc hòa hợp.

3.3.5. Hàm ý dựa trên kết quả kiểm định giả thuyết về sự hài lòng tác động trực tiếp đến kết quả công việc

Dựa vào kết quả kiểm định giả thuyết về tác động của sự hài lòng cho thấy sự hài lòng có tác động trực tiếp và tích cực đến kết quả công việc với giá trị Mean ở mức độ chỉ từ 2,40 đến 2,87 nằm dưới mức 3 so với thang đo Likert. Điều này cho thấy nhân viên chưa thực sự hài lòng với công ty, giúp cho tác giả có thể đưa ra hàm ý quản trị với doanh nghiệp để có thể nâng cao hơn hiệu quả công việc của nhân viên cần phải cho họ sự hài lòng về nhiều mặt và cần chú ý những vấn đề sau:

- Thực hiện đánh giá công việc định kỳ để đảm bảo nhân viên đang làm việc phù hợp với năng lực và sở thích. Tạo cơ hội cho nhân viên được trải nghiệm nhiều công việc khác nhau để tránh nhàm chán. Thêm vào đó là đầu tư vào đào tạo để nâng cao kỹ năng và kiến thức cho nhân viên, giúp họ tự tin hơn trong công việc.
- Doanh nghiệp cần tổ chức nhiều hoạt động đa dạng. Các hoạt động team-building không chỉ giúp tăng cường tinh thần đồng đội mà còn tạo cơ hội để nhân viên hiểu nhau hơn. Bên cạnh đó, việc đào tạo kỹ năng làm việc nhóm, tổ chức các buổi họp nhóm thường xuyên và xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất nhóm sẽ góp phần tạo ra một môi trường

làm việc chuyên nghiệp, nơi mọi người cùng nhau đóng góp vào thành công chung.

- Đào tạo cho nhân viên các kỹ năng giao tiếp hiệu quả để giải quyết xung đột và xây dựng mối quan hệ tốt đẹp. Bên cạnh đó doanh nghiệp còn phải biết lắng nghe ý kiến của nhân viên, tạo cơ hội cho nhân viên đưa ra ý kiến, đóng góp và giải quyết các vấn đề một cách công khai.
- Thực hiện đúng và đầy đủ những chính sách mà doanh nghiệp đã đề ra với nhân viên.
- Tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh giúp cho nhân viên có được một tinh thần thoải mái nhất khi làm việc. Cùng với việc cải thiện cơ sở vật chất bên trong doanh nghiệp giúp nhân viên có được sự thoải mái nhất. Cùng với đó là việc làm rõ và truyền đạt các giá trị cốt lõi của công ty đến toàn bộ nhân viên là vô cùng quan trọng. Tiếp theo, việc tổ chức các hoạt động văn hóa sẽ giúp nhân viên gắn kết hơn và thể hiện rõ hơn những giá trị đó. Ngoài ra, việc tuyển dụng những người phù hợp với văn hóa công ty và khen thưởng những hành vi tích cực sẽ góp phần củng cố và phát triển văn hóa doanh nghiệp một cách bền vững.
- Nhà quản trị cần đối xử công bằng giữa các nhân viên với nhau, luôn trao đổi với nhân viên để giải quyết những vấn đề nan giải của nhân viên.
- Thêm vào đó để nhân viên phát huy tối đa khả năng của mình, việc trao quyền là vô cùng cần thiết. Bên cạnh việc trao quyền, chúng ta cần kết hợp với việc đào tạo kỹ năng quản lý để nhân viên tự tin đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn. Đồng thời, việc cân bằng giữa quyền hạn và trách nhiệm, cùng với sự hỗ trợ từ cấp trên, sẽ tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy được tin tưởng và có động lực làm việc.
- Tổ chức những hoạt động vui chơi giải trí để nhân viên tham gia như tát niền, tổ chức đi du lịch, ...

3.4. Hạn chế của đề tài

Chưa mở rộng ra các lĩnh vực khác trong ngành.

Hạn chế về việc mở rộng nghiên cứu thêm biến mới.

Đề tài chưa có tính mới.

Khóa luận chỉ mới đề cập đến một yếu tố trung gian là sự hài lòng, ngoài ra còn các yếu tố khác mà khóa luận chưa đề cập đến.

Bên cạnh đó đề tài chỉ nghiên cứu các tiền tố là mối quan hệ với đồng nghiệp, tiền lương, cơ hội đào tạo và thăng tiến, môi trường làm việc nhưng còn về văn hóa doanh nghiệp, phúc lợi hay bản chất công việc thì chưa đề cập đến.

Tóm lại chương 3 đã thể hiện rõ được các mặt hạn chế cũng như những thứ đã đạt được thông qua công tác làm tăng sự hài lòng và kết quả công việc. Song ở chương 3 còn nêu ra nhận xét về kết quả phân tích định lượng (kiểm định SEM) và hàm ý giải pháp cũng như hạn chế của đề tài còn mắc phải.

KẾT LUẬN

Đề tài nghiên cứu về: *“Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc thông qua sự hài lòng của nhân viên tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh”* là một vấn đề quan trọng và cấp thiết, vì con người là một trong những yếu tố, nguồn lực vô cùng tiềm năng giúp doanh nghiệp có thể duy trì hoạt động, không ngừng phát triển cũng như nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh, góp phần thúc đẩy tạo ra doanh thu và mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Dựa vào những lý thuyết cổ điển cũng như những thuyết mới bên cạnh các khái niệm tác giả xây dựng được mô hình nghiên cứu và đề xuất những giả thuyết cùng với các tiền tố biến độc lập và biến trung gian sự hài lòng ảnh hưởng đến kết quả công việc là dựa vào việc lược khảo và tổng hợp các nghiên cứu đi trước của những tác giả trong và ngoài nước, tóm lược các mô hình của các nghiên cứu đã sử dụng trong việc xem xét, phân tích và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên. Dựa vào mô hình nghiên cứu đề xuất, tác giả đã thực hiện khảo sát các chuyên gia, cùng với đó là các nhân viên hiện đang làm việc tại Bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh. Các phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng:

- Nghiên cứu định tính: Được tác giả tiến hành khảo cứu tham khảo các tài liệu liên quan cũng như lược khảo số liệu mà bên phía doanh nghiệp đã cung cấp. Bên cạnh đó tác giả còn dựa trên cơ sở lý thuyết đã trình bày ở phần chương 2 trên để xây dựng bảng câu hỏi nháp lần sau đó tiến hành thảo luận trực tiếp với các chuyên gia nhằm khám phá, điều chỉnh các thành phần của thang đo.
- Nghiên cứu định lượng: Được thực hiện thông qua kỹ thuật thiết kế bảng câu hỏi khảo sát với 300 nhân viên làm việc tại Bưu điện ở thời điểm hiện tại. Tổng hợp và tiến hành phân tích thông qua hai phần mềm phân tích dữ liệu SPSS 23 và AMOS 24.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) với 4 biến độc lập (môi quan hệ với đồng nghiệp, tiền lương, cơ hội đào tạo và thăng tiến, môi trường làm việc), 1 biến trung gian (sự hài lòng) và 1 biến phụ thuộc (kết quả công việc) đều cho kết quả có sự hội tụ cao của các nhân tố trong mô hình với 26 biến quan sát. Tuy nhiên

có 6 biến quan sát không đạt yêu cầu bị loại khỏi thang đo là biến DTTT5, DTTT6, MTLV6, MTLV7, SHL5, SHL6. Các kiểm định trong phân tích nhân tố bao gồm KMO, Battlet, đều cho giá trị đạt được độ tin cậy cần thiết.

Bên cạnh đó kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho thấy mô hình lý thuyết đạt mức độ phù hợp với dữ liệu thị trường thu thập được, được chứng minh qua các thông số kiểm định của mô hình: Chi-square/df đạt giá trị là 1,230 (trong khoảng từ 1-3); CFI đạt 0,990 > 0,9 (trong khoảng từ 0 đến 1); NFI đạt 0,920 > 0,9; TLI đạt 0,988 > 0,9 và chỉ số RMSEA đạt 0,028 < 0,05. Kết quả đánh giá các chỉ số đo lường độ phù hợp của mô hình được thể hiện trong bảng 2.8.

Cuối cùng là kết quả phân tích mô hình tuyến tính SEM cho thấy mô hình lý thuyết đạt mức độ phù hợp với dữ liệu thị trường thu thập được, được chứng minh qua các thông số kiểm định của mô hình: Chi-square/df đạt giá trị 1,479 (trong khoảng từ 1-3); CFI đạt 0,984 (> 0,9); NFI đạt 0,904 (> 0,9); TLI đạt 0,981 (> 0,9) và chỉ số RMSEA đạt 0,041 (< 0,05). Kết quả đánh giá các chỉ số đo lường độ phù hợp của mô hình được thể hiện trong bảng 2.12.