

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI HIỆU QUẢ TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC BẮC TỪ LIÊM

FACTORS AFFECTING WORK PERFORMANCE AT BAC TU LIEM POWER COMPANY

Ngô Văn Quang^{1*}, Bùi Thu Trang²

DOI: <https://doi.org/10.57001/huih5804.2023.097>

TÓM TẮT

Mục đích của nghiên cứu này là xác định và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm. Cụ thể, nghiên cứu làm rõ các yếu tố nhân khẩu học, lương, thu nhập, tính chất công việc, sự công bằng, mối quan hệ với đồng nghiệp, cấp trên, cơ hội thăng tiến, đào tạo có ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên tại công ty. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng làm rõ vai trò của sự hài lòng trong công việc với hiệu quả làm việc. Nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng để thu thập số liệu thông qua bảng câu hỏi. Nghiên cứu tiến hành phân tích dữ liệu thông qua áp dụng mô hình phương trình cấu trúc với phần mềm SPSS và Amos. Kết quả phân tích chỉ ra rằng cả 7 giả thuyết đặt ra đều được chấp nhận.

Từ khóa: *Hiệu quả công việc, Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm, sự hài lòng.*

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify and evaluate the factors affecting the work performance of employees at Bac Tu Liem Power Company. Specifically, the current study attempt to clarify the demographic factors, salary, income, nature of work, fairness, relationship with colleagues, relationship with superiors, promotion opportunities and training affect to job satisfaction of employees in the company. Besides, the study also examines the role of employees' job satisfaction on work performance. The study applied quantitative methods to collect data through survey questionnaire. This study applied structural equation modeling (SEM) with SPSS and Amos software. The analysis results show that all 7 proposed hypotheses are accepted.

Keywords: *Work performance, Bac Tu Liem Power Company, satisfaction.*

¹Khoa Quản lý kinh doanh, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

²Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm

*Email: quangnv@hau.edu.vn

Ngày nhận bài: 10/02/2023

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 20/3/2023

Ngày chấp nhận đăng: 26/4/2023

1. GIỚI THIỆU

Nhân lực là một yếu tố quan trọng cho thành công của một doanh nghiệp, vì theo các chuyên gia, đối thủ cạnh tranh đều có thể sao chép chiến lược, phương thức kinh doanh, sản phẩm và dịch vụ nhưng nhân tài không thể sao

chép được. Tuy nhiên, suy thoái kinh tế hiện nay đã dẫn đến việc suy giảm doanh thu, thị trường bị thu hẹp, phát sinh nhiều vấn đề về nguồn nhân lực chẳng hạn tỉ lệ chảy máu chất xám, nhảy việc tăng cao dẫn đến tình trạng nhảy việc diễn ra ngày càng nhiều 10 - 13% mỗi năm. Vấn đề tiếp theo là năng suất và hiệu quả làm việc giảm do sự thiếu niềm tin vào chính sách mới của công ty, sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, nhân viên cảm thấy bất an về tương lai của mình...

Trong thời kỳ nền kinh tế hội nhập, tính cạnh tranh ngày càng gay gắt, nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong việc tạo lợi thế cạnh tranh. Đặc biệt với những doanh nghiệp đang trên đà phát triển, tìm kiếm và khẳng định vị thế của mình trên thị trường như Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc là một vấn đề cấp thiết, trong đó sự hài lòng trong công việc là một yếu tố có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả làm việc của nhân viên [1]. Tương tự như vậy, mô hình nghiên cứu [2] đã đánh giá sự hài lòng công việc của nhân viên trong các công ty dược phẩm. Nghiên cứu tập trung vào tầm quan trọng tương đối của các yếu tố điều kiện làm việc, tiền lương và thăng tiến, công bằng, công việc an toàn, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và tác động của chúng vào việc làm hài lòng tổng thể của người lao động.

Bên cạnh đó, nghiên cứu [3] đã đề xuất cho Chính phủ nên xem xét tất cả các yếu tố như: thăng tiến, điều kiện làm việc, đồng nghiệp và tính chất công việc có tác động đáng kể về mức độ hài lòng trong công việc chứng minh trong nghiên cứu này. Từ kết quả trên, tác giả đề xuất nên tập trung vào tất cả các khía cạnh ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

Ngay từ rất sớm, Smith, Kendall và Hulin đã xây dựng chỉ số mô tả công việc (JobDescriptivelIndex) bao gồm 05 nhân tố tính chất công việc; thanh toán tiền lương; thăng tiến; giám sát; đồng nghiệp [4]. Chỉ số này được đánh giá rất cao và được sử dụng đến tận ngày nay trong lý thuyết và thực tiễn. Cũng như vậy, Weiss và đồng nghiệp của trường Đại học Minnesota thì đưa ra các tiêu chí đo lường sự thỏa mãn công việc thông qua bảng câu hỏi thỏa mãn

Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire), gồm 02 khía cạnh phân tích thang đo nhân tố: Các nhân tố thỏa mãn thuộc bản chất bên trong; Các nhân tố thỏa mãn thuộc bản chất bên ngoài. Ngoài ra, nhóm tác giả đưa ra tiêu chí chung để đo lường mức hài lòng của người lao động như mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, lương, thu nhập, tính chất công việc, sự công bằng và cơ hội thăng tiến.

Qua tổng quan, nhận thấy các nghiên cứu cố gắng chứng minh các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, ảnh hưởng của sự hài lòng đến hiệu quả làm việc nhưng các nghiên cứu chưa đánh giá vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc đến hiệu quả làm việc. Nghiên cứu này sẽ lấp đầy khoảng trống nghiên cứu đó bằng cách đánh giá sự hài lòng trong công việc như một biến số trung gian ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Đồng thời, nghiên cứu cũng chứng minh tác động của yếu tố nhân khẩu học đến sự hài lòng trong công việc. Nghiên cứu này nhằm trả lời các câu hỏi:

Thứ nhất, có những yếu tố nào ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên?

Thứ hai, mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng công việc ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm?

Thứ ba, những hàm ý bài học quản trị có thể áp dụng vào công ty là gì?

Bài báo này được kết cấu theo 5 phần, sau phần mở đầu là tổng quan nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết quả của nghiên cứu và cuối cùng là thảo luận về kết quả nghiên cứu.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý luận của nghiên cứu

2.1.1. Hiệu quả công việc

Theo [5], hiệu quả công việc của người lao động được xem như chất lượng lao động. Cụ thể, mức độ hoàn thành chức trách, nhiệm vụ của người lao động là tiêu chí trung tâm, chủ yếu, cụ thể nhất, rõ ràng nhất để đánh giá hiệu quả công việc. Do đó, hiệu quả công việc được xem như kết quả đầu ra của chất lượng lao động. Nghiên cứu [6] đã chỉ rõ, hiệu quả công việc được đo bằng 9 thang đo xoay quanh so sánh thành tích công việc mà người lao động đạt được.

2.1.2. Sự hài lòng của nhân viên đối với công việc

Sự hài lòng với công việc là tổng hợp sự hài lòng về tâm lý, sinh lý và các yếu tố môi trường khiến cho một người cảm thấy hài lòng về công việc của họ theo [7]. Sự thể hiện ở mức độ mà nhân viên có cảm nhận, định hướng tích cực đối với công việc trong tổ chức chính là sự hài lòng đối với công việc. Theo [8], sự hài lòng trong công việc là thái độ về công việc được thể hiện bằng thái độ, niềm tin và hành vi của người lao động. Còn theo [9], sự hài lòng đối với công việc chỉ đơn giản là cảm giác mà người lao động cảm nhận về công việc của họ. Theo [10], sự hài lòng đối với công việc là thái độ ảnh hưởng, ghi nhận của nhân viên về các khía cạnh

khác nhau trong công việc. Những quan điểm này có cách đo lường, tiếp cận về sự hài lòng đối với công việc theo hướng sự thỏa mãn chung đối với công việc.

Ngoài những nghiên cứu trên một số nhà nghiên cứu khác lại cho rằng sự hài lòng đối với công việc chính là sự thỏa mãn theo các yếu tố thành phần của công việc. Theo [11] cho rằng sự hài lòng đối với công việc là thái độ ảnh hưởng và ghi nhận của người lao động đối với các khía cạnh khác nhau của công việc (bản chất công việc, đào tạo và thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp và tiền lương) của họ. Theo [12] thì việc xem sự hài lòng dưới nhiều khía cạnh khác nhau của công việc cũng nhận được sự thừa nhận của nhiều nhà nghiên cứu khác nhau. Tất cả các học giả đều thống nhất về vai trò của sự hài lòng trong công việc, và đề xuất cần nghiên cứu sâu hơn các nhân tố ảnh hưởng tới sự hài lòng cũng như kết quả của sự hài lòng trong công việc trong tổ chức đặc biệt là tới hiệu quả làm việc của nhân viên.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

Nhìn chung, nhân viên trong mỗi doanh nghiệp có thể gặp vấn đề phát sinh làm giảm hiệu quả làm việc của họ. Do đó, nếu Ban lãnh đạo quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc sẽ giúp cải thiện, khắc phục các vướng mắc phát sinh và qua đó giúp gia tăng hiệu quả công việc tổng thể của doanh nghiệp. Qua tổng hợp từ các nghiên cứu đã có, nhóm nghiên cứu đề xuất một số các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm như sau:

Mối quan hệ với đồng nghiệp: Đồng nghiệp là người làm việc cùng trong tổ chức hoặc gần hơn là những người làm việc trong cùng bộ phận với nhau. Quan hệ đồng nghiệp thân thiện và hỗ trợ sẽ góp phần làm tăng sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Nhân tố đồng nghiệp được xem là tốt khi trong tổ chức nhân viên sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau, phối hợp làm việc một cách hiệu quả, mỗi trường làm việc thân thiện và quan hệ giữa các cá nhân là đáng tin cậy. Mối quan hệ giữa nhân tố đồng nghiệp và sự hài lòng công việc được kiểm chứng qua nhiều nghiên cứu khác nhau. Nghiên cứu của [12] trên 21.000 phụ nữ cho thấy các công việc đòi hỏi tính khẩn trương mà thiếu sự hỗ trợ của đồng nghiệp thì khả năng không hài lòng công việc cao hơn. Nhiều nghiên cứu bằng thực nghiệm khác nhau cũng cho thấy mối quan hệ tích cực của việc được hỗ trợ bởi đồng nghiệp sẽ tạo ra sự hài lòng [13, 14]. Từ những bằng chứng trên, chúng tôi đề xuất giả thuyết

H1: Mối quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Mối quan hệ với cấp trên: Cấp trên có thể hiểu là những người có cấp bậc cao hơn như là trưởng nhóm, trưởng phòng, giám đốc, chủ tịch tập đoàn... Cấp trên có vai trò dẫn đầu, định hướng cho những cá nhân trong tập thể làm điều đúng đắn, xây dựng tập thể gắn kết, hoạt động nhịp nhàng để cùng phát triển đạt được mục tiêu chung.

Trong tổ chức, nhân viên và cấp trên cần có mối quan hệ chặt chẽ với nhau vì chính những sự hướng dẫn, quan tâm, chỉ đạo và công nhận của cấp trên là những yếu tố

quan trọng để giữ chân nhân viên, tạo động lực thúc đẩy họ làm tốt nhiệm vụ công việc được giao. Khi nhân viên cảm thấy rằng họ đang nhận được sự hỗ trợ thì mức độ hài lòng có xu hướng tăng lên. Hỗ trợ của cấp trên được hiểu là mức độ mà cấp trên quan tâm đến phúc lợi của nhân viên và đánh giá cao những đóng góp của họ [15]. Từ những bằng chứng trên, giả thuyết H2 được đề xuất như sau:

H2: Mỗi quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng thuận chiều sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Thu nhập: Thu nhập và phúc lợi là số tiền mà nhân viên nhận được từ công việc của mình và những lợi ích mà nhân viên có được từ đơn vị của mình ngoài thu nhập. Thu nhập gồm tiền lương theo ký kết trong hợp đồng lao động và các khoản tiền khác ngoài lương tùy theo chính sách của từng đơn vị. Các loại phúc lợi như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, được phép nghỉ theo luật định, được nghỉ bệnh và việc riêng khi có nhu cầu, được công đoàn bảo vệ lợi ích hợp pháp của nhân viên, được đi du lịch hàng năm, được làm ổn định tại công ty... Người lao động sẽ cảm thấy hài lòng hơn nếu thu nhập và phúc lợi được hưởng bằng hoặc cao hơn khả năng đóng góp của họ [16]. Từ đó, giả thuyết 3 được đề xuất là:

H3: Thu nhập có ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Tính chất công việc: Là những nội dung của công việc phù hợp với năng lực của nhân viên, tạo cảm hứng cho họ phát huy được khả năng của mình. Bố trí công việc phù hợp sẽ khai thác được tiềm năng của nhân viên, tăng năng suất lao động và làm cho nhân viên thoải mái trong công việc họ từ đó nâng cao hiệu quả công việc. Nói cách khác người lao động hài lòng với công việc được giao nếu công việc đó là phù hợp với khả năng của họ [16]. Từ đó nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

H4: Tính chất công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Sự công bằng: Công bằng trong tổ chức là cách thức mà nhân viên nhận thức về sự công bằng của những gì xứng đáng nhận được và những gì họ thực sự nhận được từ tổ chức. Nhân viên sẽ hài lòng khi nhận thấy tổ chức quan tâm đến chất lượng công việc và lợi ích của họ một cách công bằng, khi đó họ sẽ cố gắng thực hiện công việc hiệu quả và trung thành với tổ chức. Vì công bằng trong tổ chức là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng nên khi có sự bất công bằng thì dẫn đến nhân viên không hài lòng và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc [17]. Trong đó, phần thưởng xứng đáng mà mỗi cá nhân nhận được bên cạnh tiền lương, tiền thưởng, tiền phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, còn là sự công nhận hay thăng tiến, các quyền lợi khác như được cung cấp thông tin, tham gia bàn bạc quyết định công việc nhằm đáp ứng nhu cầu quan hệ xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu thể hiện. Nghiên cứu đề xuất rằng:

H5: Sự công bằng ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

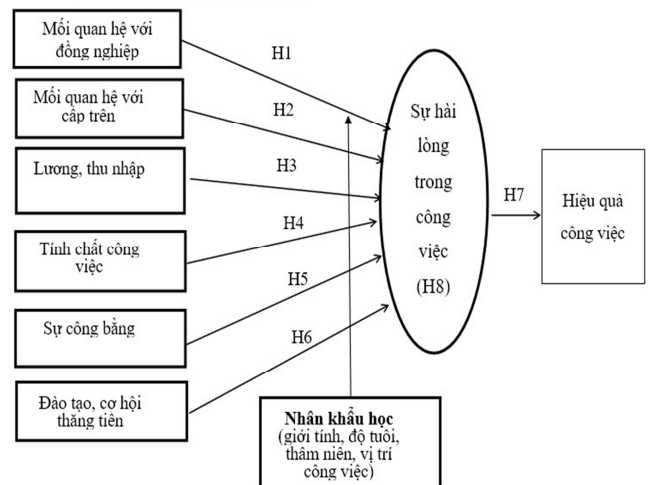
Đào tạo và cơ hội thăng tiến: tức là nhân viên được trao cơ hội đào tạo nâng cao kỹ năng phục vụ công việc và khả năng họ được đề bạt lên những vị trí cao hơn. Nhân viên sẽ cảm thấy được hài lòng với những công việc cho họ cơ hội đào tạo và giúp họ thăng tiến trong sự nghiệp. Theo [18], cơ hội đào tạo và thăng tiến là những gì liên quan đến nhận thức của nhân viên về cơ hội đào tạo, phát triển năng lực cá nhân và cơ hội được thăng tiến trong tổ chức. Doanh nghiệp tổ chức các chương trình đào tạo, hội thảo chuyên đề trong bối cảnh chuyển đổi số cách mạng công nghiệp 4.0. Từ đó giúp cho nhân viên cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp. Đồng thời giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý. Chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp, doanh nghiệp nên chú trọng vào chính sách đào tạo và tạo cơ hội cho nhân viên phát triển bản thân [19]. Nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

H6: Đào tạo và cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Một nghiên cứu tại trường học chỉ ra rằng sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng lớn đến hiệu suất làm việc tổng thể của tổ chức. Sự hài lòng trong công việc có tác động lớn đến sự gắn kết của họ với tổ chức, nhân viên có mức độ hài lòng với công việc càng lớn thì sự gắn bó và mức độ cống hiến của họ càng cao [20]. Tương tự như vậy, cảm giác thỏa mãn, hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp càng lớn thì hiệu suất làm việc của họ càng tăng [21]. Từ những bằng chứng trên, chúng tôi đề xuất giả thuyết:

H7: Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả công việc của nhân viên

Từ những giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu được thể hiện như hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế bảng câu hỏi

Để kiểm định các mối quan hệ đề xuất, nghiên cứu này sử dụng phương pháp khảo sát bằng cách sử dụng bảng

câu hỏi để thu thập dữ liệu. Các thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được áp dụng từ những nghiên cứu đi trước có sự điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh thực hiện nghiên cứu. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, từ 1 đến 5 tương ứng từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý. Với thang đo mối quan hệ với đồng nghiệp gồm 5 quan sát [22], thang đo mối quan hệ với cấp trên được cấu thành từ 7 quan sát [23], thang đo thu nhập gồm 4 quan sát [22], thang đo tính chất công việc với 6 quan sát [24], thang đo sự công bằng với 6 quan sát [23], thang đo đào tạo, cơ hội thăng tiến được đo lường bởi 4 quan sát [25], thang đo sự hài lòng trong công việc được đo lường bởi 4 quan sát [26], thang đo hiệu quả công việc được giải thích bởi 6 quan sát [27].

3.2. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua bảng câu hỏi khảo sát, tiến hành phát bảng câu hỏi khảo sát chính thức được thiết kế trên Google Drive qua hòm thư nội bộ tới toàn bộ nhân sự trong công ty. Số lượng tham gia khảo sát trực tuyến quan sát dự kiến cho nghiên cứu định lượng chính thức là n = 192. Vì số lượng nhân viên ít nên nghiên cứu này lựa chọn nghiên cứu toàn bộ cán bộ nhân viên trong Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Để kiểm định độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu này sử dụng tiêu chuẩn đánh giá là hệ số Cronbach's Alpha (Ca) với Ca chung lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Những quan sát có hệ số Ca không đáp ứng được tiêu chuẩn này được coi là các biến rác, không đủ độ tin cậy để tiến hành các bước kiểm định tiếp theo và sẽ được loại ra khỏi nghiên cứu. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo được biểu thị ở bảng 1.

Bảng 1. Độ tin cậy của thang đo

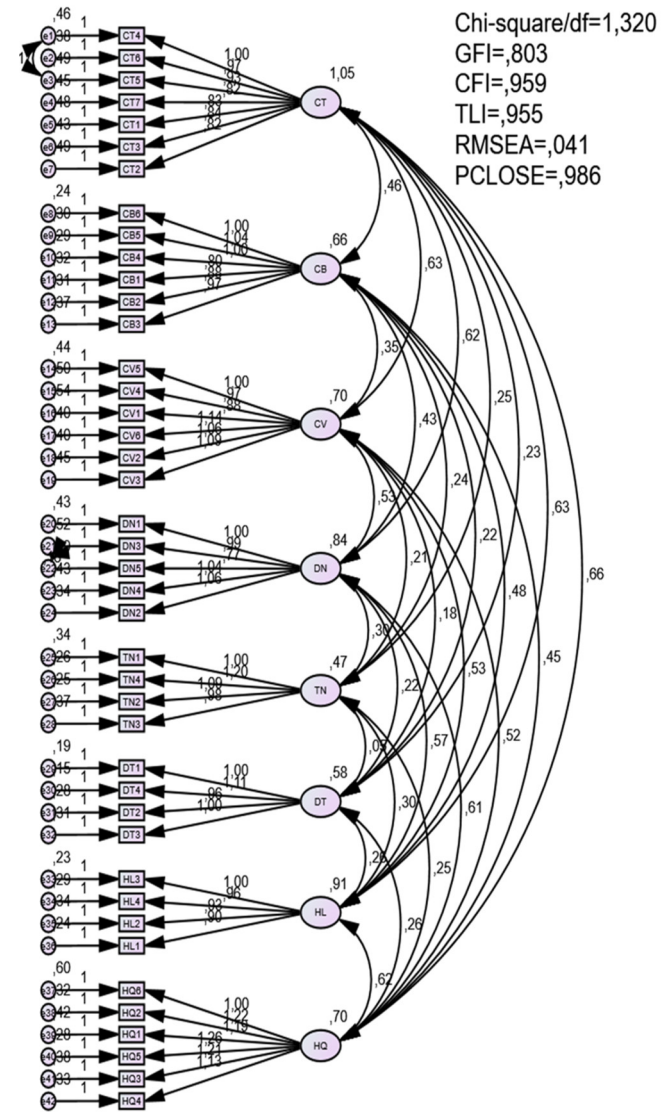
Biến nghiên cứu	Hệ số Cronbach's Alpha	Đạt yêu cầu
Mối quan hệ với đồng nghiệp	0,900	Đạt yêu cầu
Mối quan hệ với cấp trên	0,927	Đạt yêu cầu
Thu nhập	0,901	Đạt yêu cầu
Tính chất công việc	0,905	Đạt yêu cầu
Sự công bằng	0,920	Đạt yêu cầu
Đào tạo, cơ hội thăng tiến	0,910	Đạt yêu cầu
Sự hài lòng trong công việc	0,923	Đạt yêu cầu
Hiệu quả công việc	0,936	Đạt yêu cầu

Từ bảng 1, có thể thấy hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều tốt (> 0,6, nằm trong khoảng từ 0,9 đến 1) đồng thời hệ số tương quan biến tổng của các yếu tố cũng đều lớn hơn 0,3. Do đó, ta sử dụng 42 biến trong 8 nhân tố trên vào phân tích nhân tố khám phá.

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

Để đảm bảo được tính đơn hướng cho thang đo lường mà nhóm tác giả sử dụng trong nghiên cứu này thì tiêu chí

cần đảm bảo là mô hình nghiên cứu tác giả đang sử dụng phải phù hợp với bộ dữ liệu tiến hành khảo sát được. Muốn kiểm tra tính phù hợp này của mô hình nghiên cứu cần sử dụng các tiêu chí như sau: Thứ nhất là hệ số P, hệ số CMIN/df, hệ số CFI, GFI, TLI, chỉ số RMSEA và chỉ số PCLOSE. Phần mềm AMOS được sử dụng để phân tích nhân tố khẳng định CFA với 42 biến quan sát thuộc 8 nhân tố đo lường khác nhau.



Hình 2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả phân tích cho thấy mức giá trị GFI = 0,803 > 0,8 là điều có thể chấp nhận do cỡ mẫu n = 189 < 250 [28, 29], đồng thời nhận thấy chỉ tiêu CMIN/df = 1,320 < 3 là đạt tiêu chuẩn, CFI = 0,959 thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0,9, TLI = 0,955 thỏa mãn tiêu chuẩn TLI > 0,9, hệ số RMSEA = 0,041 thỏa mãn tiêu chuẩn nhỏ hơn 0,08, PCLOSE = 0,986, hệ số P = 0,000 thỏa mãn toàn bộ các tiêu chí đặt ra về tính đơn hướng và sự phù hợp của mô hình với bộ dữ liệu thị trường. Do vậy, đưa ra kết luận mô hình mà tác giả đang sử dụng là phù hợp với dữ liệu thị trường và các

Bảng 2. Một số chỉ tiêu thống kê cần thiết

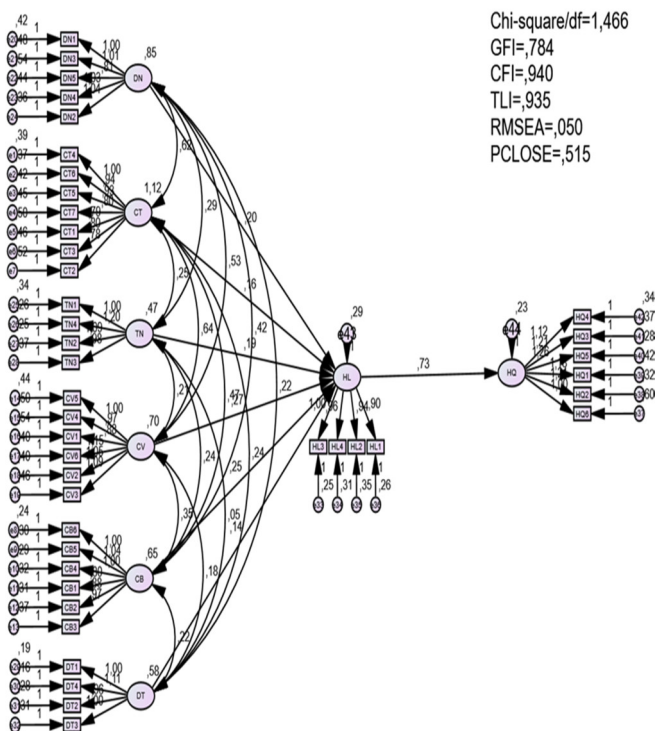
	CR	AVE	MSV	MaxR (H)	CT	CB	CV	DN	TN	DT	HL	HQ
CT	0,926	0,642	0,587	0,928	0,801							
CB	0,920	0,658	0,436	0,923	0,550***	0,811						
CV	0,905	0,614	0,556	0,909	0,734***	0,523***	0,784					
DN	0,894	0,630	0,637	0,903	0,655***	0,581***	0,690***	0,794				
TN	0,875	0,636	0,222	0,882	0,359***	0,431***	0,361***	0,472***	0,798			
DT	0,911	0,719	0,169	0,919	0,293***	0,364***	0,275**	0,315***	0,093	0,848		
HL	0,923	0,750	0,598	0,925	0,640***	0,621***	0,659***	0,654***	0,465***	0,359***	0,866	
HQ	0,936	0,710	0,637	0,941	0,766***	0,660***	0,745***	0,798***	0,434***	0,411***	0,773***	0,843

thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này đảm bảo tính đơn hướng. Bảng 2 tóm tắt một số chỉ tiêu thống kê cần thiết

Kết quả đo lường mức độ tin cậy các biến quan sát bằng chỉ tiêu CR và AVE trong bảng trên đã cho thấy rằng các biến đo lường đáp ứng đủ độ tin cậy. Chỉ số độ tin cậy tổng hợp (CR) đều thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0,7. Bên cạnh đó, các chỉ số trung bình được trích (AVE) của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0,5. Vì vậy, toàn bộ biến quan sát của thang đo đều đạt độ phân biệt và hội tụ, đáp ứng tiêu chuẩn và được sử dụng trong các bước nghiên cứu tiếp theo.

4.3. Phân tích mô hình SEM

Hình 3 thể hiện một cách tóm tắt chỉ số model fit của mô hình mà tác giả sử dụng.



Hình 3. Tóm tắt chỉ số model fit của mô hình

Kết quả này thể hiện rằng mô hình nghiên cứu, dữ liệu thu thập được là phù hợp với thực tiễn khi chỉ số P = 0,000 thỏa mãn tiêu chí P < 0,05, CMIN/df = 1,466 thỏa mãn tiêu

chí đánh giá CMIN/df < 3, chỉ số CFI = 0,940 thỏa mãn tiêu chí CFI > 0,9, RMSEA = 0,050 thỏa mãn điều kiện chỉ tiêu này phải nhỏ hơn 0,08, PCLOSE = 0,099 thỏa mãn tiêu chí > 0,01. Chỉ số GFI = 0,784 là phù hợp với bối cảnh và cỡ mẫu mà nghiên cứu sử dụng.

Bảng 3. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa

	Estimate	S.E.	C.R.	P
HL <--- DN	0,196	0,087	2,282	0,023
HL <--- CT	0,162	0,074	2,200	0,028
HL <--- TN	0,185	0,085	2,172	0,030
HL <--- CV	0,272	0,102	2,680	0,007
HL <--- CB	0,253	0,082	3,080	0,002
HL <--- DT	0,135	0,068	1,975	0,048
HQ <--- HL	0,730	0,071	10296	***

(Nguồn: Dữ liệu chạy AMOS)

Qua bảng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, nhận thấy giá trị p - value chưa chuẩn hóa giữa tác động của DN, CT, TN, CV, CB, DT lên HL và HL lên HQ đều nhỏ hơn 0,05 điều này chứng minh rằng DN, CT, TN, CV, CB, DT, HL, HQ có mối quan hệ thống kê với nhau. Bên cạnh đó, các giá trị hồi quy chưa chuẩn hóa giữa các nhân tố này đều lớn hơn 0 nên chúng có ảnh hưởng một cách tích cực lẫn nhau. Vậy nên các giả thuyết đều được chấp nhận.

Bảng 4 thể hiện hệ số hồi quy đã chuẩn hóa giữa các biến nghiên cứu. Nó thể hiện mức độ tác động của các biến độc lập tới biến phụ thuộc.

Bảng 4. Hệ số hồi quy chuẩn hóa

	Mối quan hệ	Estimate
HL	<--- DN	0,193
HL	<--- CT	0,182
HL	<--- TN	0,134
HL	<--- CV	0,241
HL	<--- CB	0,217
HL	<--- DT	0,109
HQ	<--- HL	0,823

(Nguồn: Dữ liệu chạy AMOS)

5. KẾT LUẬN

Dựa trên những số liệu và kết quả khảo sát thu thập được, nghiên cứu đề xuất một số kiến nghị dành cho Công ty Điện lực Bắc Từ Liêm để nâng cao hiệu quả công việc đối với cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp. Cụ thể:

Một là, bố trí công việc phù hợp, điều chỉnh mức lương đảm bảo khoảng cách tiền lương giữa các vị trí, chức danh công việc tương xứng với trình độ học vấn; minh bạch, kịp thời khen thưởng để người lao động cảm nhận được sự phù hợp về mức lương theo từng vị trí công việc, sự ghi nhận, động viên kịp thời của đơn vị đối với những đóng góp của họ.

Hai là, đề ra các tiêu chí, yêu cầu cụ thể cho từng vị trí công việc để cán bộ nhân viên phấn đấu đạt được một cách công bằng, công khai. Tạo điều kiện cho lao động có năng lực được tham gia đề bạt, có chính sách thăng tiến rõ ràng, hợp lý, đảm bảo công bằng giữa các lao động. Đồng thời, xây dựng bộ tiêu chí đánh giá xếp loại lao động cụ thể, đảm bảo công bằng trong bình xét thi đua hàng năm. Có chính sách nâng lương trước thời hạn đối với những lao động chăm chỉ đạt nhiều thành tích tốt trong công việc. Có chính sách cho những lao động làm việc lâu năm tại công ty. Kịp thời khen thưởng và tuyên dương những cán bộ nhân viên có sáng kiến, thành tích tốt trong lao động trên hệ thống thông tin nội bộ của doanh nghiệp.

Ba là, thực hiện nguyên tắc dân chủ trong quá trình xây dựng các văn bản quy định về chế độ, chính sách cho người lao động, đảm bảo người lao động được đóng góp ý kiến của mình vào các dự thảo đó. Thiết lập kênh thông tin để nhân viên dễ dàng báo cáo, trao đổi hoặc nhận được sự quan tâm, trợ giúp của cấp trên khi cần.

Bốn là, quan tâm nhiều hơn đến các chương trình đào tạo của mình. Đào tạo không chỉ tập trung vào đào tạo kiến thức chuyên môn công việc mà còn phải bao gồm đào tạo về kỹ năng quản lý, giao tiếp, thương lượng, giải quyết vấn đề, quản lý thời gian,... Nó không chỉ giúp nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ hiện tại mà còn giúp họ làm tốt hơn cũng như trang bị cho họ những kiến thức cần thiết cho sự thăng tiến. Đa số nhân viên đều mong muốn mình được thăng chức hoặc ít nhất nâng cao năng lực làm việc của mình sau một thời gian nhất định. Tùy vào tình hình tài chính, doanh nghiệp có thể hiện thực hóa các chính sách đào tạo của bằng cách tổ chức các buổi, các lớp đào tạo ngắn hạn cho một nhóm nhân viên, hay cũng có thể hỗ trợ học phí một phần hay toàn phần cho nhân viên chọn học các lớp đào tạo kiến thức phục vụ cho công việc.

Năm là, tạo sự công bằng trong việc phân phối thu nhập, xây dựng chính sách lương thưởng, trợ cấp hợp lý và cố gắng tăng lương cho nhân viên. Để có được phần thưởng thì người nhân viên phải đạt được một thành tích nhất định trong công việc. Để nhân viên có được sự thỏa mãn đối với các khoản thưởng, doanh nghiệp phải xây dựng cho mình chính sách thưởng rõ ràng và toàn diện ngay từ ban đầu với các mức thưởng cụ thể cho từng thành

tích cụ thể. Đến lúc xét thưởng doanh nghiệp phải dựa và những gì đã để ra mà thưởng.

Sáu là, đẩy mạnh việc trao đổi thông tin hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận, phòng ban, tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoàn thành công việc của tổ chức. Tổ chức cần xây dựng bầu không khí làm việc hòa đồng, hợp tác, tôn trọng lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ nhau khi cần thiết trong tập thể nhân viên nhằm tạo ra nét văn hóa liên kết, chẳng hạn như tổ chức thực hiện các hoạt động giao lưu nhằm tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau giữa các nhân viên, giúp họ trở nên thân thiện như tổ chức du lịch, dã ngoại, văn nghệ...

Bảy là, nhà quản lý không ngừng học hỏi nâng cao cả hai năng lực lãnh đạo và kiến thức chuyên môn. Khi cần thiết phải thể hiện cho nhân viên cấp dưới thấy được tài năng của mình. Bởi nhân viên cấp dưới chỉ thực sự phục cấp trên của mình khi cấp trên thực sự có tài năng lãnh đạo và kiến thức chuyên môn giỏi.

Tám là, cần giao cho nhân viên mình làm những công việc phù hợp với năng lực và thể mạnh của họ, phải giúp họ hiểu rõ về công việc họ đang làm, phải cho họ thấy được tầm quan trọng của công việc họ đang thực hiện cũng như cho phép họ được quyền quyết định một số công việc nằm trong năng lực của họ. Đồng thời, tiếp tục duy trì các phúc lợi cơ bản, tổ chức cần lưu ý cải thiện phúc lợi cộng thêm cho nhân viên, nâng cao hiệu quả hoạt động công đoàn nhằm bảo vệ nhiều hơn lợi ích của nhân viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Baluyos Genelyn, Rivera Helen, Baluyos Esther, 2019. *Teachers' Job Satisfaction and Work Performance*. Open Journal of Social Sciences, 07, 206-221, 10.4236/jss.2019.78015.
- [2]. Parvin Mosammod, Kabir N., 2011. *Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector*. Australian Journal of Business and Management Research, 1, 113-123. 10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110109A13.
- [3]. Alamdar Hussain Khan, et al., 2012. *Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan*. African Journal of Business Management Vol. 6 (7), pp. 2697-2705
- [4]. Smith P. C., Kendall L. M., Hulin C.L., 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNelly.
- [5]. <http://www.tapchiconsan.org.vn/Home/Nghiencuu-Traodoi/2016/40029/Chat-luong-va-tieu-chi-danh-gia-chat-luong-doi-ngu-can.aspx>.
- [6]. Tsui A. S., et al., 1997. *Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?* Academy of Management Journal, 40.
- [7]. Hoppock R., 1935. *Job Satisfaction*. Harper, Oxford.
- [8]. Eliyana Anis, Ma'arif Syamsul, Muzakki Muzakki, 2019. *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*. European Research on Management and Business Economics, 25, 10.1016/j.iedeen.2019.05.001.

- [9]. Bellmann Lutz, Hübler Olaf, 2020. *Working from home, job satisfaction and work-life balance – robust or heterogeneous links?*. International Journal of Manpower, 10.1108/IJM-10-2019-0458.
- [10]. Wu G, et al., 2021. *Effects of the new COVID-19 normal on customer satisfaction: Can facemasks level off the playing field between average-looking and attractive-looking employees?* Int J Hosp Manag. 97:102996. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102996.
- [11]. Riyanto Sety, et al., 2021. *Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement*. Problems and Perspectives in Management, 19, 162-174. 10.21511/ppm.19(3).2021.14.
- [12]. Luddy N., 2005. *Job satisfaction amongst employees at a public Health Institution in the Western Cape*. Master thesis, University of the Western Cape.
- [13]. Le Nguyen doan Khoi, Do Huu Nghi, 2014. *Factors affecting job satisfaction of health workers in Can Tho city*. Can Tho University Journal of Science (32), 94-102.
- [14]. Pham Thu Hang, Pham Tha Thanh Hong, 2015. *Job Satisfaction of Employees in International Organizations Providing Education and Training Services in Vietnam*. VNU Journal of Economics and Business, 31, 3, 32-41
- [15]. Neog B.B., Barua M., 2014. *Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam*. The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), Vol. 2 No. 7.
- [16]. Huynh Kieu Trinh, 2015. *Analysis of factors affecting the level of satisfaction at the work of office board employees in Tra Vinh city*. Master Thesis, Tra Vinh University.
- [17]. Iqbal K., 2013. *Determinants of Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction: A Pakistan Base Survey*. International Review of Management and Business Research, 2, 48-56.
- [18]. J.M. Stanton, C.D. Crossley (Eds.), 2000. *Electronic resources for the JDI and JIG*. Bowling Green State University, Bowling Green, OH.
- [19]. Özkeser Banu, 2019. *Impact of training on employee motivation in human resources management*. Procedia Computer Science, 158, 802-810, 10.1016/j.procs.2019.09.117.
- [20]. Shila J.M., Sevilla A.V., 2015. *The Influence of Teachers' Job Satisfaction on Their Organizational Commitment: An Indian Context*. International Journal of Education and Management Studies, 5, 53-57.
- [21]. Sadasa K., 2013. *The Influence of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction towards Teacher Job Performance*. Indian Journal of Health and Wellbeing, 4, 1637-1642.
- [22]. Jiang K., et al., 2017. *Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers*. Human Resource Management, 56(1), 69-91.
- [23]. Geetha Jose, et al., 2005. *Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces*. Journal of Workplace Behavioral Health Volume 30, Issue 3.
- [24]. Wang B., et al., 2021. *Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: a work design perspective*. Appl. Psychol. 70, 16-59. doi: 10.1111/apps.12290
- [25]. Dahanayake P., et al., 2018. *Justice and fairness in the workplace: A trajectory for managing diversity*. Equality Diversity and Inclusion an International Journal, 37(5), pp. 470-490.
- [26]. Kianto A., et al., 2016. *The impact of knowledge management on job satisfaction*. Journal of Knowledge Management, 20, pp. 621-36.
- [27]. Breevaart K., et al., 2015. *Leader-member exchange, work engagement, and job performance*. Journal of Managerial Psychology, 30(7), 754-770.
- [28]. Baumgaertner MR, et al., 1995. *The value of the tip-apex distance in predicting failure of fixation of peritrochanteric fractures of the hip*. J Bone Joint Surg Am. 77(7):1058-64. doi: 10.2106/00004623-199507000-00012.
- [29]. Doll William J., et al. 1994. *A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument*. MIS Quarterly, vol. 18, no. 4, pp. 453-61.

AUTHORS INFORMATION

Ngo Van Quang¹, Bui Thu Trang²

¹Faculty of Business Management, Hanoi University of Industry

²Bac Tu Liem Power Company