ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG CỦA MỘT SỐ YẾU TỐ TỚI SỰ THỎA MÃN CỦA NHÂN VIÊN ĐIỆN LỰC CẤP CƠ SỞ NHẰM NÂNG CAO HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Nguyễn Thị Vân Anh*

Ngày nhận: 25/01/2015
Ngày nhận bản sửa: 5/02/2015
Ngày duyệt đăng: 25/02/2015

Tóm tắt:

Mục tiêu của bài viết là nghiên cứu và đánh giá các yếu tố tới sự thỏa mãn của nhân viên Điện Lực cấp cơ sở. Kết quả nghiên cứu đã được kiểm định và đo lường cho thấy rằng sự tác động của các yếu tố đến sự thỏa mãn của người lao động: yếu tố thù lao đóng vai trò quan trọng (0,451) trong thỏa mãn người lao động so với an toàn (0,427), quản lí (0,344), công việc (0,235), phát triển (0,143). Đồng thời, qua nghiên cứu này, tác giả đề xuất một số kiến nghị chính sách quản lí nhân lực nhằm nâng cao sự thỏa mãn của người lao động trong Điện lực cấp cơ sở, và tăng tính hiệu quả trong các hoạt động quản trị nhân lực.

Từ khoá: Sự thỏa mãn người lao động, nghiên cứu thực nghiệm, quản trị nhân lực.

Evaluating the impact of some factors on employee's satisfaction at EVN (grassroots level) to improve the quality of Human Resource management

Abstract:

The objective of the paper is to study and evaluate the importance of determinants affecting employee's satisfaction at grassroots level in electricity. The research results show the impact of the five determinants: compensation has strongest impact (0,451), next is security job (0,427), management (0,344), nature of job (0,235), and development (0,143). Based on the findings, some policy implications regarding human resources management (HRM) are provided in order to improve the satisfaction of employees at grassroots level in electricity, and increase efficiency in HRM.

Keywords: Satisfaction of employees, empirical research, measurement and testing, human resource management.

1. Giới thiệu

Để đánh giá tác động của một số yếu tố đến sự thỏa mãn của nhân viên điện lực cấp cơ sở, tác giả sử dụng mô hình nghiên cứu dựa trên nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm. Đánh giá sự của thỏa mãn của nhân viên điện lực cấp cơ sở và các yếu tố tác động tới nó đóng vai trò rất quan trọng. Thứ nhất, nghiên cứu thực nghiệm có giá trị thực tiễn cao khi đánh giá sự tác động của các yếu tố đến sự thỏa mãn của nhân viên Điện lực cấp cơ sở tại nhiều cơ sở Điện lực trên địa bàn nhiều tỉnh thành phía Bắc. Thứ hai, nghiên cứu đóng vai trò hỗ trợ việc hoạch định chính sách nhân lực tập trung vào yếu tố con người và phát triển con người trong các điện lực cấp cơ sở. Bài viết đề xuất những kiến nghị nhằm hỗ trợ việc hoạch định các chính sách quản trị nhân lực phù hợp (đặc biệt là các chính sách tạo động lực lao động), và có hiệu quả, tập trung vào nhân tố con người, và sự thỏa mãn người lao động, nâng cao hoạt động quản trị nhân lực trong ngành điện.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo Weiss (1967), thỏa mãn trong công việc là thái độ - thể hiện bằng cảm nhận, niềm tin và hành vi. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Kreitner và Kinicki

(2007) định nghĩa sự thỏa mãn công việc như là sự phản ứng về mặt tình cảm và cảm xúc đối với các khía cạnh khác nhau của công việc như: vị trí công việc, sự giám sát của cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, nội dung công việc, sự đãi ngộ, và các phần thưởng gồm: thăng tiến, điều kiện vật chất của môi trường làm việc, cũng như cơ cấu của tổ chức. Trong nghiên cứu này, tác giả đánh giá các yếu tố tác động tới sự thỏa mãn của nhân viên Điện lực cấp cơ sở với mô hình đề xuất chủ yếu dựa trên các khía cạnh công việc của SHRM (Society for Human Resource Management) và có bổ sung thêm các khía cạnh khác của các lý thuyết nghiên cứu trên thế giới về sự thỏa mãn của nhân viên (Kreitner, R & Kinicki, 2007; Spector và cộng sự, 1988; Weiss, 1967; Vroom, 1964). Mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn của nhân viên Điện lực cơ sở cấp bao gồm 5 biến độc lập - Bản chất công việc, Quản lý, An toàn công việc, Phát triển cá nhân, và Thù lao phúc lợi xã hội. Các biến này đều có mối quan hệ chặt chẽ và có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn nói chung của nhân viên Điện lực cấp cơ sở.

3. Giả thuyết nghiên cứu

Theo nghiên cứu về sự thỏa mãn của nhân viên Điện lực cấp cơ sở, mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn của người lao động bao gồm 5 yếu tố thể hiện ở hình 1.

Bài viết đưa ra các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H1: Nhân tố "thù lao phúc lợi xã hội" có tác động đồng biến đến sự thỏa mãn của người lao động.

Theo nghiên cứu của Trần Kim Dung (2006), thù lao hay thu nhập của người lao động bao gồm tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi của người lao động. Theo JDI (Job Descriptive Index), thu nhập hay thù lao phúc lợi xã hội liên quan đến tính công bằng trong chi trả người lao động cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Theo dự đoán của nhóm nghiên cứu, nhân tố này càng tăng dẫn đến sự thỏa mãn của người lao động sẽ càng gia tăng. Kết hợp với nghiên cứu định tính đối với một số nhân viên điện lực cấp cơ sở, tác giả đưa ra giả thuyết H1.

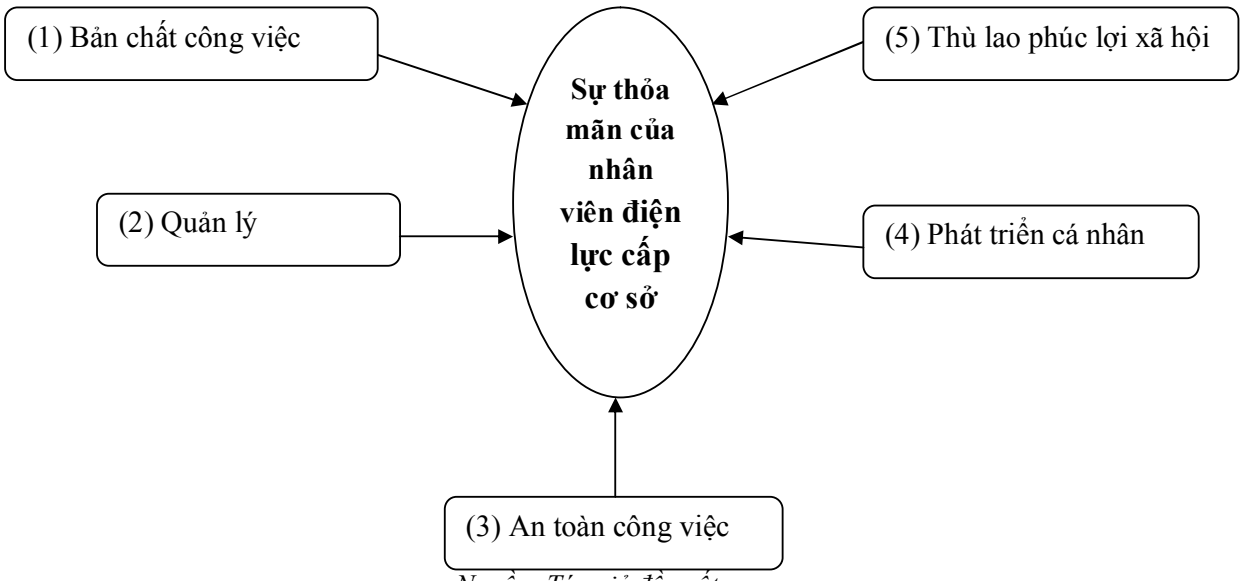
Giả thuyết H2: Nhân tố "an toàn công việc" có tác động đồng biến đến sự thỏa mãn của người lao động;

Theo Nguyễn Phụng Lân (2014) nhân tố an toàn trong công việc trong ngành điện ý nói đến sự đảm bảo an toàn cho người công nhân viên làm các công việc trong ngành điện. Theo dự báo, nhân tố này càng được đảm bảo, sự thỏa mãn của người lao động sẽ tăng lên.

Giả thuyết H3: Nhân tố "quản lí" có tác động đồng biến đến đến sự thỏa mãn của người lao động;

Trong nghiên cứu của JDI, lãnh đạo được hiểu là liên quan đến mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới như sự hỗ trợ của lãnh đạo, phong cách lãnh đạo, khả năng quản trị của lãnh đạo. Dựa trên mô hình của JDI, kết hợp với nghiên cứu phiếu chỉ số phát triển nhân lực của Schuler (2000), nhân tố "quản lý" trong mô hình nghiên cứu được hiểu là mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới như sự hỗ trợ của nhà quản lý, sự tin tưởng nhân viên, coi trọng nhân viên, công bằng và hỗ trợ nhân viên trong khi làm việc.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu sự thỏa mãn của nhân viên Điện lực cấp cơ sở



Nguồn: Tác giả đề xuất

Nhân tố này có tác động tích cực đến sự thỏa mãn của người lao động.

Giả thuyết H4: Nhân tố "bản chất công việc" có tác động đồng biến đến sự thỏa mãn của người lao động;

Theo JDI bản chất công việc liên quan đến những thách thức của công việc, tính phù hợp với năng lực cá nhân và sự thoải mái trong công việc. Nếu công việc càng có sự phù hợp với năng lực cá nhân và bao gồm những yếu tố thuận lợi như công việc hấp dẫn, đóng vai trò quan trọng xã hội, sự phù hợp với năng lực cá nhân, điều này dẫn đến sự dự đoán về mối quan hệ đồng biến giữa bản chất công việc tới sự thỏa mãn của người lao động.

Giả thuyết H5: Nhân tố "phát triển cá nhân" có tác động đồng biến đến đến sự thỏa mãn của người lao động.

Nhân tố "phát triển cá nhân" bao gồm nội dung chính là đào tạo và phát triển. Cũng theo JDI, và SHRM cơ hội đào tạo và thăng tiến liên quan đến nhận thức của nhân viên với cơ hội được đào tạo, phát triển năng lực bản thân, cơ hội thăng tiến trong tổ chức. Nếu người lao động càng có nhiều cơ hội đào tạo, phát triển trong sự nghiệp, nhiều cơ hội thể hiện năng lực cá nhân, điều này sẽ tác động mạnh đến sự thỏa mãn của họ theo chiều hướng tích cực.

Những giả thuyết này được xây dựng dựa trên căn cứ và xem xét tổng quan về các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn của người lao động dựa trên nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm. Tuy nhiên, kết quả phân tích hồi quy trong phần sau của bài báo sẽ giúp kiểm định các giả thuyết được đưa ra có được chấp nhận hay không.

4. Phương pháp nghiên cứu

***Xác định các biến đo lường**:* Nghiên cứu này có kế thừa thang đo từ các nghiên cứu trước. Ngoài ra, nghiên cứu định tính trên các nhân viên Điện lực cấp cơ sở được thực hiện nhằm điều chỉnh các thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Nhóm nghiên cứu đã phỏng vấn 30 nhân viên Điện lực cấp cơ sở, kết hợp hỏi ý kiến các chuyên gia, nhà quản lí làm việc hơn 20 năm trong ngành điện, để hoàn thiện thang đo các biến trong mô hình. Cụ thể thang đo 5 biến độc lập được trình bày trong phụ lục 01. Biến phụ thuộc (sự thoả mãn) được đo bằng sự thoả mãn nói chung của người lao động.

Mẫu nghiên cứu, thu thập và phân tích dữ liệu: Đối với nghiên cứu này, do giới hạn về tài chính và thời gian, quy mô mẫu sẽ được xác định ở mức hạn chế nhưng vẫn đáp ứng được nhu cầu của cuộc nghiên cứu. Một số nhà nghiên cứu trên thế giới không đưa ra con số cụ thể về số mẫu cần thiết mà đưa ra tỉ lệ giữa số mẫu cần thiết và số tham số cần ước lượng. Đối với phân tích nhân tố, quy mô mẫu sẽ phụ thuộc vào số lượng biến đưa ra trong phân tích nhân tố. Theo Gorsuch (1983, được trích bởi MacClallum và đồng tác giả 1999) cho rằng qui mô mẫu cần gấp 5 lần so với số lượng biến. Trong nghiên cứu này, số biến quan sát là 30 cần tiến hành phân tích nhân tố, vì vậy qui mô mẫu tối thiểu cần thiết là 30 x 5= 150. Nhóm nghiên cứu kết hợp với nhóm nghiên cứu khác của khoa Quản trị kinh doanh – với nghiên cứu về nội dung xây dựng cơ chế khuyến khích nhân viên trong các Điện lực cấp cơ sở ngành điện (đề tài cấp trường- khoa Quản trị kinh doanh- Đại học Điện lực) đã gửi bản hỏi dưới một số hình thức, gửi trực tiếp, gửi bằng email, sử dụng thêm công cụ trên Internet, trên 300 nhân viên điện lực cấp cơ sở các tỉnh thành được lấy ý kiến thăm dò từ 07/2014 đến 12/2014. Quá trình điều tra được thực hiện trong năm 2014. Sau khi nhập dữ liệu vào phần mềm SPSS và xử lý sơ bộ, có 218 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích (=1,45 lần số mẫu tối thiểu cần phải có theo Gorsuch, 1983).

Phân tích dữ liệu: Những phân tích cơ bản được áp dụng trong nghiên cứu này gồm thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định phân tích nhân tố EFA, và phân tích hồi qui. Phần mềm SPSS 22 được sử dụng cho các phân tích.

5. Kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu được trình bày gồm những nội dung sau: Thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá EFA; điều chỉnh giả thuyết, phân tích hồi quy và kiểm định mô hình.

5.1. Kết quả thống kê mô tả

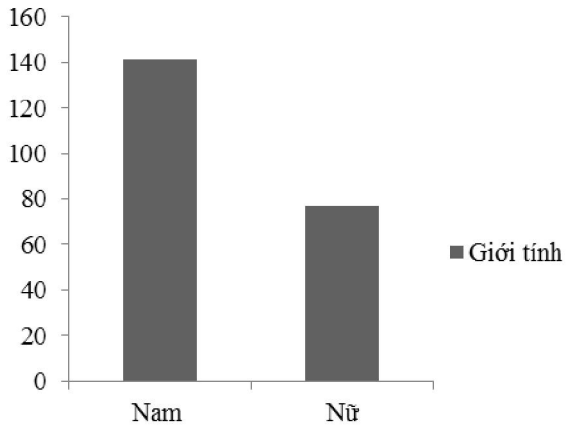
- Về độ tuổi: Kết quả điều tra cho thấy các nhân viên điện lực được điều tra có độ tuổi dưới 25 tuổi chiếm 7%, độ tuổi từ 25– 35 tuổi chiếm 66%, độ tuổi trên 35 chiếm 27%.

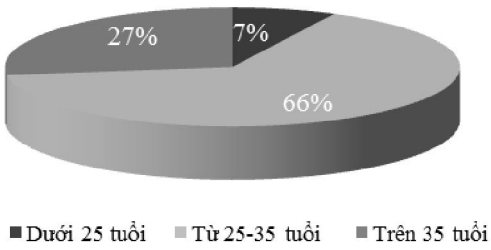
- Về giới tính: Trong tổng số 218 người được phỏng vấn, tỷ lệ nữ chiếm 35,4%, tỉ lệ nam chiếm 64,6%. Tỷ lệ này được tính toán là phù hợp dựa trên đặc thù của ngành điện, tỷ lệ công nhân viên là nam giới luôn cao hơn nữ giới.

5.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Trong kiểm định độ tin cậy thang đo, hệ số tương quan với biến tổng (Corrected Item- Total Correlation) nhỏ hơn 0.3 thì coi biến đó là biến rác

Hình 2: Cơ cấu đối tượng khảo sát theo giới tính và độ tuổi





và loại bỏ khỏi mô hình. Hệ số Cronbach's Alpha tối thiểu là 0.6 được coi là phù hợp để sử dụng trong mô hình.

Sau khi phân tích độ tin cậy 5 thang đo nhân tố, số biến quan sát là 30, số biến quan sát bị loại trừ khỏi là 0, và số biến quan sát đưa vào mô hình là X_k = 30 biến.

5.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis - EFA)

Phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm rút gọn tập hợp biến quan sát X_k thành tập hợp biến nhân tố F_j (thỏa mãn điều kiện k > 1). Phân tích nhân tố EFA được coi là phù hợp khi:

- Hệ số $0,5 \leq$ KMO ≤ 1.

- Biến quan sát X_k có hệ số tải $\lambda \geq 0,3$, nếu biến quan sát có hệ số tải nhỏ hơn 0,3 đều bị loại khỏi mô hình phân tích.

- Tổng phương sai giải thích của các nhân tố F_j phải lớn hơn 50% (với điều kiện Eigenvalue > 1).

Sau khi kết thúc quá trình phân tích nhân tố khám phá EFA của tập hợp biến quan sát X_k (k= 30) được rút gọn tập hợp biến nhân tố F_j (j=5) với ý nghĩa giải thích bằng các biến quan sát X_k có hệ số tải $\lambda \geq 0,3$; hệ số Kaiser- Meyer – Olkin: KMO = 0,649; giá trị kiểm định Bartlett test với giả thuyết là (H0) là "*các biến không tương quan với nhau*" bằng 281,08 với mức ý nghĩa thống kê dưới 1% (Sig. < 0.05) kết quả đó đã bác bỏ giả thuyết trên đồng nghĩa với việc các biến có tương quan với nhau và việc áp dụng phân tích nhân tố là thích hợp.

5.4. Phân tích hồi quy

5.4.1. Mô hình hồi qui

Sau khi phân tích EFA, các biến quan sát TL1, PT1 đã được cân nhắc loại bỏ khỏi mô hình do được đánh giá là biến không phù hợp. Các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu được giữ nguyên tên, tuy nhiên mô hình bao gồm 30 biến quan sát đã được điều chỉnh xuống 28 biến. Phụ lục 2 trình bày nội dung và ký hiệu các biến F1 đến F5.

Việc xem xét các nhân tố từ F_1 đến F_5 (TL, AT, QL, CV, PT) xem yếu tố nào thật sự tác động đến mức độ hài lòng chung của người lao động đến với doanh nghiệp SAT được thực hiện bằng phương trình hồi qui tuyến tính bội.

$$\mathbf{SAT= \beta_0 + \beta_1 F_1 + \beta_2 F_2 + \beta_3 F_3 + \beta_4 F_4 + \beta_5 F_5}$$

Trong đó, các biến nhân tố đưa vào phân tích hồi quy được tính bằng cách tính $F_j= \sum W_{kj} Z_k$ ($\lambda > 0,3$), tức là trọng số nhân tố được trích từ bảng ma trận trọng số nhân tố Z_k (Component Score Coefficient Matrix) nhân với biến quan sát X_{kj} có hệ số tải $\lambda > 0,3$.

Từ bảng ma trận tương quan và các biến nhân tố, các biến độc lập đo lường sự hài lòng của người lao động đối với doanh nghiệp, cho phép dự đoán biến độc lập tác động đồng biến lên biến phụ thuộc.

5.4.2. Kết quả hồi qui và kiểm định

Phương trình hồi qui tuyến tính đánh giá mức độ tác động của các nhân tố đến sự hài lòng của người lao động đối với doanh nghiệp SAT được xác định như sau:

$$\mathbf{SAT= 0,002 + 0,451 F_1 + 0,427 F_2 + 0,344 F_3 + 0,235 F_4 + 0,143 F_5}$$

Phân tích ANOVA đối với mô hình hồi quy đa biến cho thấy giá trị kiểm định F= 47,875 có ý nghĩa ở mức thống kê 1% chứng tỏ rằng mô hình hồi quy xây dựng là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được và

Bảng 1: Kết quả phân tích EFA

Biến	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
TL2	0,785				
TL4	0,776				
TL3	0,738				
TL5	0,652				
AT1		0,832			
AT2		0,810			
AT4		0,711			
AT3		0,598			
QL1			0,817		
QL3			0,738		
QL2			0,712		
QL6			0,702		
QL8			0,688		
QL5			0,658		
QL4			0,579		
QL7			0,572		
CV3				0,826	
CV5				0,805	
CV1				0,733	
CV2				0,651	
CV4				0,647	
CV6				0,633	
CV7				0,531	
CV8				0,514	
PT2					0,808
PT4					0,803
PT3					0,724
PT5					0,685
Eigenvalue	**3,526**	**2,957**	**2,946**	**2,843**	**2,786**
Tổng phương sai giải thích					**65,684%**

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS

giả thuyết H1 đến H5 được chấp nhận. Giá trị R^2 của mô hình tổng thể bằng 54,9% cho thấy sự thay đổi của biến phụ thuộc SAT được giải thích bởi các biến nhân tố F_1, F_2, F_3, F_4, và F_5.

Giải thích ý nghĩa hệ số hồi qui: Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, với mức ý nghĩa ở mức 1% nếu F_1 tăng 1 đơn vị thì SAT tăng 0,451 đơn vị; F_2 tăng 1 đơn vị thì SAT tăng 0,427 đơn vị; F_3 tăng 1 đơn vị thì SAT tăng 0,344 đơn vị; F_4 tăng 1 đơn vị thì SAT tăng 0,235 đơn vị; F_5 tăng 1 đơn vị

Bảng 2: Kết quả ước lượng mô hình hồi quy

Biến	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t
Hệ số β_0	0,002^{ns}	0,041
F_1	0,451***	9,612
F_2	0,427***	9,123
F_3	0,344***	6,729
F_4	0,235***	4,583
F_5	0,143***	2,997
Giá trị kiểm định sự phù hợp của mô hình F = 47,875		
R^2=54,9%		
Durbin – Watson = 1,924		

*Chú thích: *** Mức ý nghĩa tương ứng với 1%)*

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên phần mềm SPSS.

thì SAT tăng 0,1431 đơn vị.

So sánh hệ số hồi quy giữa các biến cho thấy, yếu tố thù lao có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thỏa mãn của nhân viên điện lực cấp cơ sở. Qua nghiên cứu thực tiễn cho thấy, tiêu chí quan trọng để đảm bảo sự ổn định hoạt động bình thường của tổ chức thì chính sách về thù lao và các chế độ xã hội phải được đảm bảo phân phối hợp lý, công bằng.

Nhận xét tương tự đối với các nhân tố khác có thể thấy cả 5 biến đưa vào mô hình đều có ảnh hưởng tích cực đến mức độ hài lòng của người lao động. Kết quả nghiên cứu này cũng phù hợp với các lý luận về sự thỏa mãn của người lao động. Đây cũng chính là những nội dung cần nghiên cứu để nâng cao hiệu quả của các chính sách quản trị nhân lực trong các Điện Lực cấp cơ sở.

6. Kết luận và hàm ý chính sách

6.1. Kết luận

Nghiên cứu này đã kiểm định các giả thuyết về tác động của 5 yếu tố tới sự thỏa mãn của nhân viên điện lực cấp cơ sở. Tất cả 5 giả thuyết đều được chấp nhận.

Trong phân tích định tính của nghiên cứu này, hàm ý chỉ ra rằng, những chính sách nâng cao sự thỏa mãn người lao động nói riêng, và quản trị nhân lực nói chung tập trung và áp dụng nhằm đến đối tượng người lao động sẽ tác động mạnh đến đối tượng nhân viên với độ tuổi từ 25- 35, đây là độ tuổi người lao động được đánh giá là có nhiệt huyết và sự phấn đấu mạnh mẽ nhất trong nghề nghiệp (theo những nghiên cứu về hành vi cá nhân). Điều này sẽ gia tăng hiệu quả những chính sách quản trị nhân lực theo hiệu ứng domino, giúp sự tương tác đến người lao động với hiệu quả tích cực lan tỏa rộng.

Trong phân tích định lượng, với sự kiểm định các giả thuyết qua phân tích hồi qui, kết quả thể hiện đáng chú ý là: Thù lao lao động vẫn đóng vai trò quan trọng (0,451) trong thỏa mãn người lao động so với An toàn (0,427), Quản lí (0,344), Công việc (0,235), Phát triển (0,143). Kết quả nghiên cứu cung cấp một số thông tin hữu ích xét trên góc độ đánh giá ngành. Trước đây, so với các ngành nghề khác, ngành điện được đánh giá sơ bộ là có mức lương cao và hấp dẫn hơn, và nhà quản trị nhân lực vẫn cho rằng, với mức lương như vậy đã đủ thỏa mãn người lao động. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này đưa đến kết luận rằng, mức thù lao có tác động mạnh nhất đến người lao động trong ngành điện. Đồng thời, qua sự tìm hiểu của tác giả với các đối tượng được nghiên cứu, so với đặc thù công việc, và sự vất vả trong công việc, công nhân viên trong ngành điện không thực sự cảm thấy thỏa mãn với thù lao hiện tại.

6.2. Hàm ý chính sách

Từ kết quả nghiên cứu, có một số đề xuất đối với việc hoạch định chính sách quản trị nhân lực:

Các chính sách tiền lương cần được xây dựng hợp lí. Đa số nhân viên được hỏi đều cho rằng mức lương là yếu tố quan trọng hàng đầu. Vấn đề đặt ra là lương của nhân viên điện lực cấp cơ sở đã hợp lí và tương xứng với những đóng góp cho doanh nghiệp. Đối với đặc thù của ngành điện, cần có mức lương riêng phù hợp với địa lý, vùng miền, đặc biệt những nơi có điều kiện làm việc khó khăn nguy hiểm. Việc trả lương và các chế độ phúc lợi xã hội cho nhân viên trong các điện lực mặc dù theo quy định của pháp luật nhưng cũng cần có một hệ thống lương hợp lý và đảm bảo tính công bằng, có chính sách tăng lương đều đặn nhưng không quá lớn, để đảm bảo vấn đề tài chính của doanh nghiệp. Việc phân phối tiền lương nên dựa trên cơ sở tỷ lệ tham gia đóng góp của từng cá nhân dựa trên những yếu tố (1) Trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo, (2) Công việc đảm nhận, (3)Thâm niên công tác. Ngoài ra, việc xây dựng thang bậc lương trong ngành điện tại Việt Nam nên được tham khảo từ ngành điện châu Á, ví dụ như Điện Lực Thái Lan, Điện Lực Malaysia, Điện Lực Nhật Bản (Indra, 2010) nhằm tăng độ thỏa mãn của người lao động, nâng cao hoạt động quản trị nhân lực.

Nâng cao yếu tố an toàn trong điều kiện làm việc. Các điện lực cần chú ý các vấn đề của thước đo an toàn như: (1) Người lao động cần được cung cấp đầy đủ trang thiết bị và công cụ cần thiết khi họ làm việc, thay thế hoặc bổ sung nếu trang thiết bị, công cụ dụng cụ chưa đáp ứng yêu cầu của người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; (2) Người lao động cần được trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động, đồng thời được cung cấp bảng hướng dẫn thực hiện đảm bảo an toàn trong công việc nguy hiểm đến con người; (3) Nơi làm việc của người lao động cần được đảm bảo theo các nguyên tắc an toàn (thông thoáng, sạch sẽ, khoảng không an toàn, dụng cụ phòng cháy chữa cháy); (4) Người lao động được hướng dẫn đầy đủ về sức khỏe và an toàn lao động nhằm hạn chế sự cố hoặc rủi ro trước khi bắt đầu làm việc; (5) Môi trường làm việc sạch sẽ, thông thoáng. Ngoài ra, các Điện lực cải tiến các trang thiết bị đảm bảo an ninh an toàn cho người lao động, thời gian làm việc linh hoạt, được nghỉ ngơi hợp lý hay luân chuyển công

việc tạo ra những động viên tích cực, thông tin trong công việc nhanh chóng, mục tiêu công việc rõ ràng cụ thể có khả năng thực hiện,…

Sự thỏa mãn trong mối quan hệ công việc giữa người lao động và lãnh đạo là một thước đo mức độ thỏa mãn giúp người lao động làm việc thoải mái khi được cấp lãnh đạo quan tâm, giúp đỡ trong công việc. Vì vậy, thước đo quản lí cần tập trung giải quyết và cải thiện để thỏa mãn một số vấn đề sau: (1) Cấp trên trực tiếp hiểu, quan tâm và giúp đỡ nhân viên giải quyết các vấn đề khó khăn, (2) Nhân viên được cấp trên hỗ trợ chuyên môn trong công việc; (3) Nhân viên thường xuyên được cấp trên hướng dẫn trong công việc, (4) Cấp trên phải luôn bảo vệ quyền lợi cho nhân viên, (5) Nhân viên được tôn trọng và tin tưởng, (6) Cấp trên nên có tham khảo ý kiến của nhân viên trước khi ra quyết định, (7) Cấp trên luôn thông báo và cung cấp cho nhân viên về những thay đổi có liên quan đến công ty, (8) Lãnh đạo nên xem nhân viên là một thành viên quan trọng của nhân viên.

Để nâng cao hoạt động quản trị nhân sự trong nhóm giải pháp về công việc, các Điện lực cần tập trung giải quyết một số vấn đề: (1) Cần có bản mô tả công việc cho từng công việc cụ thể, giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận với công việc với trách nhiệm và nghĩa vụ cụ thể; (2) Công việc phù hợp với năng lực chuyên môn, phát triển được khả năng của người lao động; (3) Tăng thêm tính hấp dẫn cho công việc. Nhà quản lý tạo điều kiện để nhân viên phát huy hết khả năng của mình, tin tưởng nhân viên cấp dưới, tích cực tìm hiểu và tiếp thu những ý kiến đổi mới của nhân viên trong công việc, giao cho nhân viên giỏi những công việc mang tính mới mẻ, gia tăng tính thử thách trong công việc, giúp nhân viên vượt qua bản thân họ, giúp nhân viên tự tin hơn, yêu công việc hơn.

Với nhóm giải pháp về phát triển, những vấn đề sau phải được xem xét và giải quyết nhằm nâng cao hoạt động quản trị nhân lực: (1) Người lao động được quyền chủ động và tự chịu trách nhiệm với công việc; (2) Người lao động có đủ quyền hạn để thực hiện công việc; (3) Người lao động được khuyến khích đưa ra những sáng kiến, đề xuất, cải tiến công việc; (4) Người lao động được khuyến khích tham gia trong việc tự ra quyết định; (5) Người lao động được ghi nhận những thành tích, và được đánh giá khách quan với các tiêu chí rõ ràng; (6) Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển bản thân. Việc đề bạt, thăng chức phải được công khai rộng rãi trong toàn bộ doanh nghiệp. Các tiêu chí nên được mô tả rõ ràng và xác thực.

Nhằm nâng cao sự thỏa mãn của người lao động nói riêng cũng như quản trị nhân lực nói chung, vấn đề đào tạo cần phải được ưu tiên. Nếu được đào tạo tốt, người lao động sẽ dễ dàng tiếp cận với công việc, nâng cao năng lực, kiến thức, kỹ năng, chuyên môn, điều này sẽ giúp người lao động thỏa mãn với công việc, đồng thời nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực. Trong đào tạo, các Điện lực cần chú ý những nội dung sau:

Một là, gắn kết mục tiêu chiến lược phát triển doanh nghiệp và công tác đào tạo chuyên môn và chuẩn mực trong ngành nghề, phối hợp với các tổ chức, cải tiến chương trình đào tạo theo xu hướng ngắn hạn và dài hạn, đảm bảo đào tạo đúng người, đúng việc.

Hai là, đẩy mạnh kiểm tra chất lượng đào tạo có chọn lọc học viên cho doanh nghiệp từ giai đoạn đào tạo đến giai đoạn sau đào tạo. Cần có sự phối hợp, cam kết giữa tổ chức tham gia đào tạo và doanh nghiệp trong việc đánh giá kiểm tra sau đào tạo cần lưu ý một số nội dung sau: (1) Những thay đổi của cá nhân trong quá trình thực hiện công việc sau đào tạo; (2) Phản hồi từ các đơn vị đào tạo về học viên sau khi kết thúc đào tạo; (3) Các bằng chứng cho thấy mức độ tiếp nhận và thu thập được của học viên bao gồm việc gia tăng sự hiểu biết về kiến thức, thái độ làm việc được cải thiện và kết quả làm việc được nâng cao; (4) Phương pháp sử dụng để đánh giá như phỏng vấn, bảng kiểm tra, câu hỏi thăm dò và các kết quả khảo sát, phỏng vấn đồng nghiệp và các nhà quản lí trước và sau đào tạo để ghi nhận sự tiến bộ của nhân viên tham dự; (5) Kết quả đánh giá sẽ được báo cáo cho lãnh đạo doanh nghiệp.

Tóm lại, trong điều kiện nền kinh tế thị trường hiện nay, ngành điện là ngành có đặc thù riêng nhưng vẫn hoạt động tuân theo những quy luật khách quan, thì các giải pháp nâng cao sự thỏa mãn của người lao động, tạo động lực làm việc, khơi dậy tinh thần tích cực, chủ động sáng tạo của cán bộ công nhân viên ngành điện là một trong những vấn đề quan trọng đảm bảo cho sự phát triển bền vững trong quản trị nhân lực của doanh nghiệp và tạo ưu thế cạnh tranh trong thị trường cạnh tranh tương lai. Chính vì vậy, ngành điện lực nói chung, điện lực cấp cơ sở nói riêng cần tập trung vào những hoạt động như đã kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực nói riêng, quản trị hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung.❐

Phụ lục 1: Các thang đo sử dụng trong nghiên cứu

STT	Biến số	Mã hóa	Biến quan sát	Thang điểm đo lường	Tài liệu tham khảo
1	**Bản chất công việc**	CV1 CV2 CV3 CV4 CV5 CV6 CV7 CV8	1. Công việc có tính độc lập cao 2. Công việc có thời gian làm việc linh hoạt 3. Công việc hấp dẫn 4. Công việc đóng vai trò quan trọng hơn các ngành nghề khác trong xã hội 5. Công việc có thời gian nghỉ ngơi hợp lý 6. Công việc không có áp lực 7. Công việc có thể được chia sẻ với đồng nghiệp khác 8. Công việc đòi hỏi phải đi xa	1= Rất không đồng ý, 5= Rất đồng ý	Chỉ số mô tả công việc của JDI của Smith, Kendall và Hulin (1969) và Phiếu điều tra chỉ số nguồn nhân lực – Schuler (2000)
2	**Quản lý**	QL1 QL2 QL3 QL4 QL5 QL6 QL7 QL8	1. Cấp trên lắng nghe và nhân viên cấp dưới được phép thảo luận công việc với cấp trên. 2. Cấp trên tin tưởng cấp dưới 3. Nhân viên có thể tham gia và đề nghị những quyết sách có ảnh hưởng vô cùng quan trọng đến bộ phận làm việc 4. Cấp trên biết và thông cảm với những vấn đề của nhân viên 5. Những kiến nghị của nhân viên được cấp trên ghi nhận 6. Công ty tìm hiểu và tiếp thu những ý kiến đổi mới của tập thể nhân viên 7. Những chỉ tiêu đánh giá nhân viên như doanh thu, năng suất lao động, chất lượng công việc.. chỉ được sử dụng để lãnh đạo và giải quyết vấn đề trong tổ chức, chứ không dùng để đưa ra các hình phạt. 8. Các vấn đề được thảo luận công khai, thẳng thắn và có tính xây dựng.	1= Rất không đồng ý, 5= Rất đồng ý	Phiếu điều tra chỉ số nguồn nhân lực – Schuler (2000)

3	**An toàn công việc**	PT1 PT2 PT3 PT4 PT5	1. Điều kiện làm việc an toàn 2. Trang bị đầy đủ dụng cụ bảo hộ đảm bảo yêu cầu công việc 3. Môi trường làm việc dễ chịu có lợi cho việc nâng cao năng suất lao động 4. Công việc ổn định	1= Rất không đồng ý, 5= Rất đồng ý	Phiếu điều tra chỉ số nguồn nhân lực – Schuler (2000)
4	**Phát triển cá nhân**	TL1 TL2 TL3 TL4 TL5	1. Trong công việc, cá nhân được đào tạo đầy đủ những kĩ năng, kiến thức để thực hiện tốt công việc. 2. Có nhiều cơ hội thể hiện năng lực bản thân 3. Công việc tạo điều kiện cho sự trưởng thành và phát triển 4. Những người giúp công ty thực hiện mục tiêu mới được tuyển dụng và thăng thức 5. Trong công việc, nhân viên có quyền tự do sáng tạo	1= Rất không đồng ý, 5= Rất đồng ý	Phiếu điều tra chỉ số nguồn nhân lực – Schuler (2000)
5	**Thù lao phúc lợi xã hội**		1. Lương, thưởng được phân phối công bằng 2. Công ty có chế độ lương thưởng hấp dẫn 3. Thành tích công việc và thưởng tài chính có mối quan hệ mật thiết 4. Các phương diện như xử lý chất thải, kỹ năng kinh doanh, giải quyết việc làm đều có trách nhiệm với xã hội 5. Thu nhập và phúc lợi công bằng và hấp dẫn hơn các ngành nghề khác	1= Rất không đồng ý, 5= Rất đồng ý	Chỉ số mô tả công việc của JDI của Smith, Kendall và Hulin (1969) và Phiếu điều tra chỉ số nguồn nhân lực – Schuler (2000)

Phụ lục 2: Tên nhân tố trong phương trình hồi quy

Tên nhân tố	Nhân tố	Biến quan sát
F1: Thù lao	F_1	TL2, TL4, TL3, TL5
F2: An Toàn	F_2	AT1, AT2, AT4, AT3
F3: Quản lí	F_3	QL1, QL3, QL2, QL6, QL8, QL5, QL4, QL7
F4: Công việc	F_4	CV3, CV5, CV1, CV2, CV4, CV6, CV7, CV8
F5: Phát triển	F_5	PT2, PT4, PT3, PT5

Tài liệu tham khảo

Gorsuch, Richard L (1983), Factor Analysis, second edition, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Indra (2010), Consutant Output about Developing a Competency Framework for Job Profiles for EVN, Viet Nam.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007), Organizational Behavior, 7th Editon, McGraw Hill Irwin, Boston, MA.

Nguyễn Phụng Lân (2014), Một số biện pháp an toàn trong công tác, http://www.dienluctth.com.vn/vn_tin-tuc/nganh-dien/mot-so-bien-phap-an-toan-trong-cong-tac-2207-pctth.aspx

Schuler (2000), 'Human Resource index Survey', Journal of Human Resource Management, G.R, Oxford, Blackwell Publishsher ltd, 83, 21–29.

SHRM [Society for Human Resource Management] (2009), 2009 Employeee Job Satisfaction, http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/2009JobSatisfactionSurveyReport.aspx.

Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988), 'The relationship of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources', Journal of Applied Psychology, 73, 11–19.

Trần Kim Dung (2006), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản thống kê, Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh.

Vroom, V.H. (1964), Work and Motivation, New York: Wiley.

Weiss, D.J, Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967), Minnesota satisfaction questionnaire short form, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Thị Vân Anh,** Thạc sĩ.*

- Nơi công tác: Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Điện Lực.

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Quản trị nhân lực, Hành vi tổ chức, quản trị kinh doanh.

- Các tạp chí đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Điện và đời sống, Kỷ yếu hội nghị khoa học trường Đại học Điện Lực (kỷ niệm 45 năm thành lập), Tạp chí Công nghiệp.

Email: anhntv@epu.edu.vn