

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



BÙI THÁI LIÊM

**ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG
PENVIET**

Chuyên ngành : Quản Trị Kinh Doanh

Mã số: 7340101

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - 2022

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Lê Thị Hồng Yến

Phản biện 1: TS. Lê Nam Trung

Phản biện 2: TS. Nguyễn Thị Minh Huyền

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện
Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 8. giờ 30 ngày 10 tháng 12 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay nguồn nhân lực được xem là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Mặc dù động lực lao động không phải nhân tố duy nhất có ảnh hưởng tới năng suất của nhân viên. Tuy nhiên, đây là nhân tố có tính chất quyết định tới năng suất, chất lượng công việc của nhân viên. Nó kích thích nhân viên làm việc có động cơ, mục đích từ đó làm tăng hiệu quả thực hiện công việc của họ. Việc xây dựng một đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp đã khó, việc nâng cao động lực làm việc để kích thích động viên để đội ngũ này phát huy hết khả năng, trí tuệ, tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới đạt được mục tiêu của doanh nghiệp lại càng là thử thách thể hiện nghệ thuật và khoa học của các nhà quản trị nhân lực thời 4.0. Chính vì lý do trên, tác giả đã tiến hành nghiên cứu đề tài: **“Động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet”** làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ ngành QTKD bảo đảm cả về lý luận và thực tiễn.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Động lực làm việc cho nhân viên là một chủ đề quan trọng được quan tâm nghiên cứu bởi nhiều tác giả. Có thể kể đến một số công trình nghiên cứu sau:

Các công trình nghiên cứu ngoài nước:

Calk, Russell & Angela Patrick (2017) với đề tài *Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors*, tạm dịch là *Nhân tố tạo động lực cho nhóm lao động thế hệ Millennials* đăng trên tạp chí The Journal of Business Inquiry 16.2 (2017): 131-139.

Shahamat, Hadi & ctg (2019) với đề tài *An analysis of the motivating factors underlying the hidden curriculum components through the lens of the Iranian students of architecture: A qualitative study* tạm dịch là *Phân tích các nhân tố thúc đẩy cơ bản các thành phần của chương trình giảng dạy ẩn dưới lăng kính của các sinh viên kiến trúc Iran: Một nghiên cứu định tính*, đăng trên tạp chí Teaching and Teacher Education, 86, 102841

Amanda Kooser (2019) với đề tài *Work Motivation Factors* tạm dịch là *Nhân tố tạo động lực làm việc* đăng trên tạp chí Small Business (CHRON), 36274.

Các công trình nghiên cứu trong nước:

Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020) với đề tài: *Tạo động lực cho nhân viên - nghiên cứu điển hình tại Công ty TNHH Nhà hàng JW*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Thương mại.

Ngô Thị Tâm (2019) với đề tài *Động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Chi nhánh Đông Sài Gòn*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Nguyễn Đức Thắng (2022) với đề tài *Nghiên cứu động lực làm việc của công nhân tại Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Mở - Địa Chất.

Phạm Lan Anh (2022) với đề tài *Giải pháp giúp tạo động lực làm việc cho nhân viên bộ phận kinh doanh tại các doanh nghiệp khu vực Thành phố Hồ Chí Minh trong đại dịch Covid-19*, Luận văn thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông (PTIT).

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu là đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .

Phạm vi thời gian: Số liệu thứ cấp của đề tài được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2019 – 2021. Các kết quả điều tra, khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp định tính:

Thu thập thông tin trong nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn các chuyên gia dựa vào bảng thảo luận được thiết kế sẵn, sau đó hiệu chỉnh thang đo.

Thông tin thu thập từ nghiên cứu định tính này nhằm khai phá, bổ sung cho mô hình, điều chỉnh thang đo của các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với doanh nghiệp của nhân viên.

Phương pháp định lượng:

Được tiến hành ngay khi bảng câu hỏi được chỉnh sửa từ kết quả nghiên cứu sơ bộ. Mẫu điều tra trong nghiên cứu chính được thực hiện bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

Bảng câu hỏi do đối tượng tự trả lời và là công cụ chính để thu thập dữ liệu. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploreatory Factor Analysis) để rút gọn các biến quan sát và xác định lại các nhóm trong mô hình nghiên cứu; phân tích hồi quy để xem xét mức độ ảnh hưởng của các thành phần thỏa mãn công việc đến sự gắn kết của nhân viên.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài mở đầu, kết luận, danh mục từ viết tắt, danh mục bảng biểu, sơ đồ, hình vẽ, nội dung chính của luận văn bao gồm 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thiết kế nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

Chương 3: Kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

Chương 4: Giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm, vai trò động lực làm việc của nhân viên

1.1.1. Khái niệm động lực làm việc của nhân viên

Động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.

Động lực làm việc của nhân viên là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc thể hiện thông qua cách làm việc, thái độ của nhân viên đối với những công việc cụ thể mà họ đang đảm nhiệm, giao phó bởi doanh nghiệp.

1.1.2. Vai trò động lực làm việc của nhân viên

Các nghiên cứu nước ngoài được đề cập tới trong mục tổng quan của Calk, Russell & Angela Patrick (2017), Shahamat, Hadi & ctg (2019) và Amanda Kooser (2019) đã chỉ ra tầm quan trọng đặc biệt của động lực làm việc của nhân viên đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và với chính bản thân của nhân viên. Ngoài ra, trong nghiên cứu của Nguyễn Đức Thắng (2022) và Phạm Lan Anh (2022) mới đây cũng chỉ ra rằng động lực làm việc của nhân viên có tác động tới xã hội, doanh nghiệp và bản thân người nhân viên trong doanh nghiệp đó.

1.2. Các lý thuyết về động lực làm việc của nhân viên

1.2.1. Thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954)

Trong học thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954) đã chỉ ra rằng nhu cầu của nhân viên sẽ dao động từ nhu cầu cấp thấp đến nhu cầu cấp cao theo thứ tự năm mức độ:

Tầng 1: Nhu cầu sinh lý

Tầng 2: Nhu cầu an toàn,

Tầng 3: Nhu cầu về xã hội

Tầng 4: Nhu cầu được quý trọng

Cuối cùng, thứ tự cao nhất là *nhu cầu được thể hiện mình*

1.2.2. Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

- *Nhân tố duy trì*: là những nhân tố liên quan đến các nhân tố như điều kiện làm việc, lương, các chính sách của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các cá nhân. Khi các

nhân tố này được thỏa mãn thì nhân viên thường coi đó là điều tất nhiên đối với họ và đơn giản là loại bỏ đi những điều họ cho là không thỏa mãn.

- *Nhân tố thúc đẩy*: là những nhân tố liên quan đến nhu cầu cấp cao như sự thăng tiến, sự thừa nhận, trách nhiệm và sự thành đạt. Nhân viên sẽ có động lực thực sự khi có nhân tố thúc đẩy, nếu không họ sẽ rơi vào tình trạng không hài lòng, mất đi sự thích thú và thiếu sự quyết tâm với công việc được giao.

1.2.3. Thuyết X, Y của McGregor (1960)

- *Nhà quản lý theo thuyết X có đặc điểm sau*: (1) Sử dụng công cụ kỷ luật và gây áp lực với nhân viên để đạt được mục tiêu; (2) Hành động kiên quyết và cứng rắn với nhân viên lương biếng; (3) Ra quyết định không cần tới sự đóng góp ý kiến của nhân viên; (4) Đòi hỏi và đề cao công việc là trên hết; (5) Không thích người khác phê bình;

- *Nhà quản lý theo thuyết Y có đặc điểm sau*: (1) Khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới doanh nghiệp; (2) Tạo cơ hội huấn luyện, giúp đỡ động viên nhân viên; (3) Ra quyết định bằng sự nhất trí và hỗ trợ giúp đỡ của người khác; (4) Quan tâm tới sự phát triển của nhân viên; (5) Khuyến khích tinh thần làm việc tập thể, nhóm.

1.2.4. Thuyết về sự công bằng của Stacy Adam (1963)

Nội dung chính của thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng. Các cá nhân trong doanh nghiệp có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi của họ nhận được so với sự đóng góp và quyền lợi của cá nhân khác nhân viên khác trong doanh nghiệp.

1.2.5. Thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

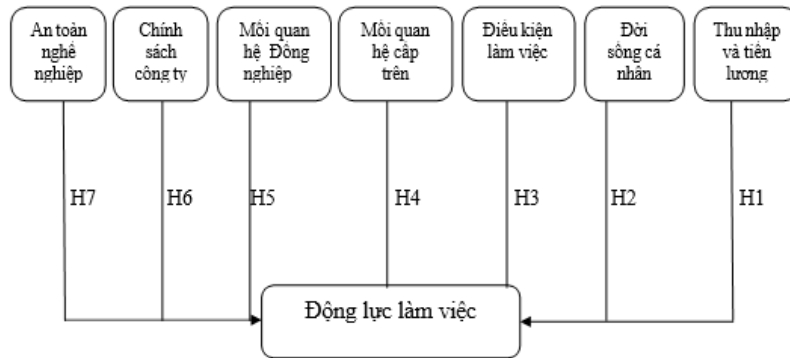
Thuyết kỳ vọng cho rằng động cơ thúc đẩy nhân viên phụ thuộc vào mong đợi của các cá nhân trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao và việc sẽ nhận được những phần thưởng như mong muốn. Cụ thể, công thức mà Victor Vroom (1964) chỉ ra có dạng như sau:

$$\text{Động lực (M)} = \text{Kỳ vọng (E)} * \text{Công cụ (I)} * \text{Giá trị (V)}.$$

1.3. Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc

1.3.1. Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012) phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên dựa trên thuyết của Herzberg.

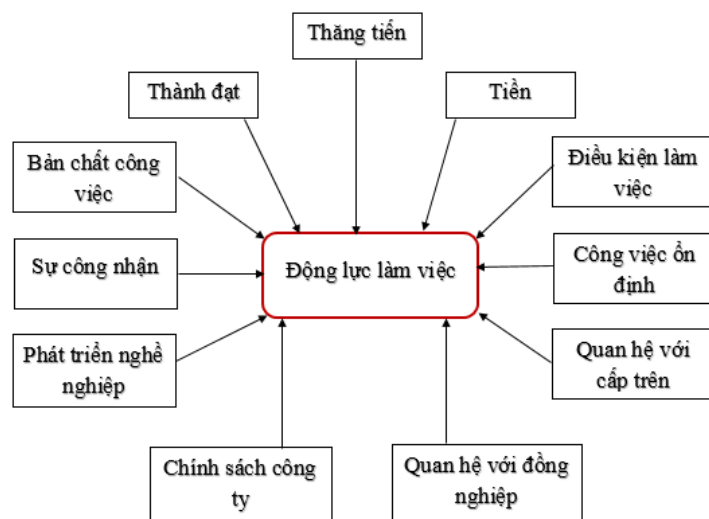


Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Nguồn: Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

1.3.2. Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong & Waheed (2011)

Nghiên cứu của Teck-Hong & Waheed (2011) đã đưa ra mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhóm nhân viên bán hàng tại các công ty có trụ sở tại Malaysia.



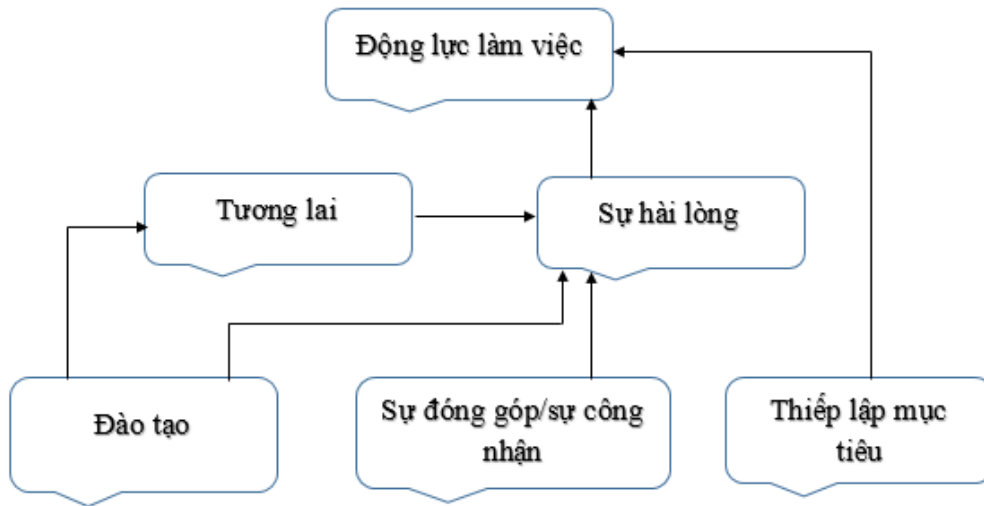
Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của Teck-Hong & Waheed (2011)

Nguồn: Teck-Hong & Waheed (2011)

1.3.3. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)

Trong nghiên cứu này, đề tài đã xây dựng một mô hình với 6 thành phần gồm: Động

lực làm việc (nhân tố phụ thuộc) và các nhân tố tác động lần lượt được kỳ vọng là Sự hài lòng và Thiết lập mục tiêu. Mô hình nghiên cứu có cấu trúc như sau:



Hình 1.6. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)

Nguồn: Teck-Hong & Waheed (2011)

1.3.4. Nghiên cứu của Chomg-Guang Wu (2007)

Đây là nghiên cứu hướng tới đối tượng rõ ràng là những nhà phát triển Phần mềm mã nguồn mở (PMNM). Tổng số mẫu tham gia là 148 người. Mục tiêu nghiên cứu là phân tích động cơ của các nhà phát triển PMNM một cách có hệ thống và xác định những nhân tố ảnh hưởng đến sự tiếp tục của họ. Một mô hình động lực làm việc cho các nhà phát triển PMNM đã được đề xuất và một mô hình nghiên cứu đã được đánh giá thực nghiệm bằng cách sử dụng dữ liệu từ cuộc khảo sát thực địa.

CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET

2.1. Tổng quan về Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

Tên doanh nghiệp : Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

Mã số thuế : 0104913886

Vốn điều lệ : 10.000.000.000đ (Mười tỷ đồng)

Giấy phép Kinh : 0104913886. Đăng ký lần đầu ngày 20/09/2010,
Doanh số : đăng ký thay đổi lần thứ 6, ngày 27/02/2020. Cơ quan cấp: Sở Kế Hoạch và Đầu Tư TP Hà Nội.

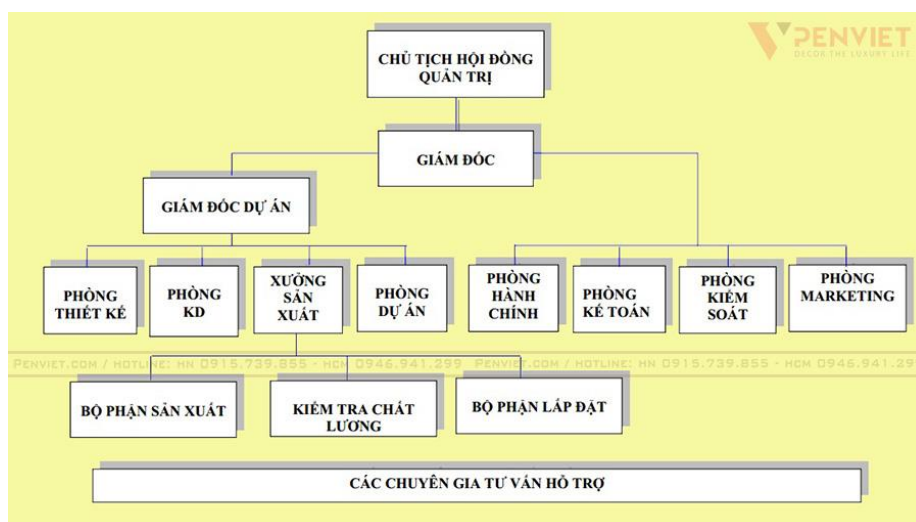
Địa chỉ : Tầng 5, Số 164 Nguyễn Xiển, phường Hạ Đình, quận Thanh Xuân, TP Hà Nội

Điện thoại : 024.85875748

Xưởng sản xuất : Tổ 37, thị trấn Đông Anh, Hà Nội

Website : Penviet.com

2.1.2. Cơ cấu doanh nghiệp của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet



Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

Nguồn: Phòng kế toán, Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

2.1.3. Đặc điểm lao động tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

Bảng 2.1. Cơ cấu nhân sự tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet giai đoạn 2019 – 2021

| Chỉ tiêu | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 | Chênh lệch 2020/2019 | | Chênh lệch 2021/2020 | |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|---------|-------------------------|---------|
| | | | | +/- | % | +/- | % |
| Tổng nhân sự | 236 | 222 | 243 | -14 | (5,93) | 21 | 9,46 |
| (i) Cơ cấu theo trình độ học vấn | 236 | 222 | 243 | -14 | (5,93) | 21 | 9,46 |
| - Trên đại học | 2 | 2 | 2 | 0 | - | 0 | - |
| - Đại học | 46 | 52 | 79 | 6 | 13,04 | 27 | 51,92 |
| - Cao đẳng, trung cấp | 72 | 82 | 86 | 10 | 13,89 | 4 | 4,88 |
| - Phổ thông | 116 | 86 | 76 | -30 | (25,86) | -10 | (11,63) |
| (ii) Theo giới tính | 236 | 222 | 243 | -14 | (5,93) | 21 | 9,46 |
| - Nam | 166 | 170 | 199 | 4 | 2,41 | 29 | 17,06 |
| - Nữ | 70 | 52 | 44 | -18 | (25,71) | -8 | (15,38) |
| (iii) Nhân viên nghỉ việc | 18 | 29 | 25 | 11 | 61,11 | -4 | (13,79) |

(Nguồn: Phòng hành chính quản trị, Vietcombank - CN Tây Hà Nội)

Nhìn chung, cơ cấu xét theo trình độ, giới tính tại công ty hiện nay đang được đánh giá là phù hợp với đặc thù kinh doanh của công ty.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet giai đoạn 2019 - 2021

Đơn vị: Triệu đồng

| Chỉ tiêu | Năm 2019 | Năm 2020 | Năm 2021 | Chênh lệch 2020/2019 | | Chênh lệch 2021/2020 | |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|---------|-------------------------|-------|
| | | | | +/- | % | +/- | % |
| Tổng doanh thu | 32.568 | 28.756 | 35.684 | -3812 | (11,70) | 6928 | 24,09 |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|--------|--------|--------|-------|---------|-------|---------|
| - Doanh thu từ thiết kế nội thất | 18.245 | 19.652 | 21.352 | 1407 | 7,71 | 1700 | 8,65 |
| - Doanh thu từ xây dựng cải tạo | 10.520 | 5.212 | 11.532 | -5308 | (50,46) | 6320 | 121,26 |
| - Doanh thu khác | 3.803 | 3.892 | 2.800 | 89 | 2,34 | -1092 | (28,06) |
| Chi phí | 25.112 | 23.534 | 27.449 | -1578 | (6,28) | 3915 | 16,64 |
| Lợi nhuận sau thuế | 7.456 | 5.222 | 8.235 | -2234 | (29,96) | 3013 | 57,70 |

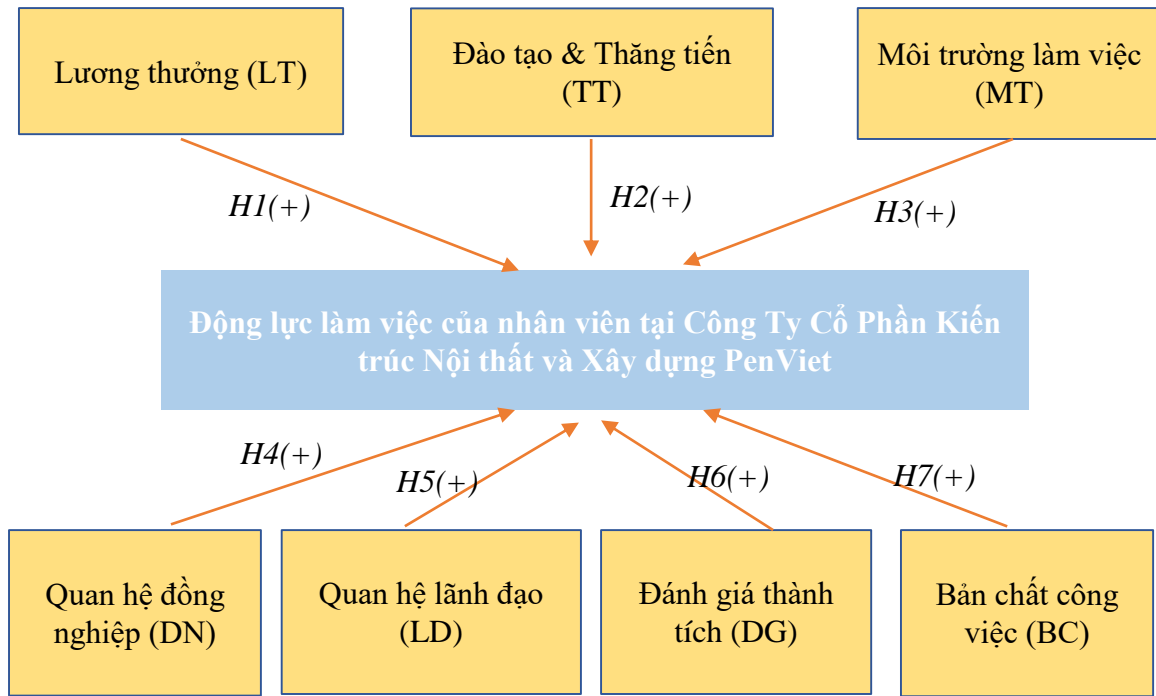
Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019 - 2021

Bảng trên cho thấy, giai đoạn 2019 – 2021 PenViet đều kinh doanh có lãi tuy nhiên, lợi nhuận sau thuế giảm mạnh năm 2020 do các khoản Chi phí tăng cao và chiếm chủ yếu là Chi phí nguyên vật liệu và chi phí quản lý doanh nghiệp.

2.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết về động lực làm việc

2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Các nhân tố được đưa vào mô hình đánh giá các nhân tố tác động đến động lực của nhân viên được tác giả kế thừa từ các nghiên cứu trước đây được nêu trong mục tổng quan nghiên cứu, trong đó, đề tài lấy mô hình nghiên cứu của Shahamat, Hadi & ctg (2019) và Teck-Hong & Waheed (2011) làm nền tảng nghiên cứu. Ngoài ra, tác giả đã tiến hành lấy ý kiến lãnh đạo doanh nghiệp gồm Giám đốc Dự án và 3 trưởng phòng cùng ý kiến của cán bộ hướng dẫn thực hiện luận văn nhằm chọn lựa các nhân tố phù hợp thực tiễn với PenViet. Kết quả cuối cùng cho thấy các nhân tố gồm: Lương thưởng (LT), Đào tạo & Thăng tiến (TT), Môi trường làm việc (MT), Bản chất công việc (BC), Quan hệ lãnh đạo (LD), Quan hệ đồng nghiệp (DN) và Đánh giá thành tích (DG) được kì vọng sẽ tác động đến Động lực làm việc (DL) của nhân viên tại PenViet.



Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

Nguồn: Tác giả tổng hợp, nghiên cứu đề xuất

2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu từ mô hình

Các giả thuyết được kì vọng như sau:

Giả thuyết H (1) Cơ chế lương thưởng phù hợp có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp;

Giả thuyết H (2) Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phù hợp có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên;

- Giả thuyết H (3) Môi trường làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc;

- Giả thuyết H (4) Mối quan hệ với đồng nghiệp tốt có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên;

- Giả thuyết H (5) Lãnh đạo có mối quan hệ tốt với nhân viên có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên;

- Giả thuyết H (6) Nhân viên được đánh giá công bằng có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên;

- Giả thuyết H (7) Bản chất công việc phù hợp với năng lực và trình độ của nhân viên có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

2.3. Quy trình nghiên cứu

2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ

i. Thiết kế nghiên cứu sơ bộ

Mục đích của nghiên cứu sơ bộ nhằm hiệu chỉnh thang đo được sử dụng trong phiếu khảo sát đối với nhóm nhân viên đang có hợp đồng lao động với Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Những hiệu chỉnh này nhằm xây dựng thang đo phù hợp và chính xác hơn với nội dung nghiên cứu của đề tài. Tác giả thực hiện nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp phỏng vấn nhóm chuyên gia là: 5 cán bộ lãnh đạo cấp cao của PenViet và Cán bộ hướng dẫn khoa học luận văn. (*Danh sách chi tiết Phụ lục III*)

ii. Kết quả nghiên cứu sơ bộ

Dựa trên kết quả phỏng vấn sâu nhóm chuyên gia. Tác giả tổng hợp và đưa các nhân tố: (1) Lương thưởng (LT); (2) Đào tạo & Thăng tiến (TT); (3) Môi trường làm việc (MT); (4) Quan hệ đồng nghiệp (DN); (5) Quan hệ lãnh đạo (LD); (6) Đánh giá thành tích (DG) và (7) Bản chất công việc (BC) vào mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại PenViet.

Thang điểm được sử dụng để chấm điểm các đánh giá là thang điểm Likert 5 bậc, với mức điểm từ 1 đến 5, tương ứng với các giá trị như sau: 1 – Rất không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Phân vân; 4 – Đồng ý; 5 - Rất đồng ý.

2.3.2. Nghiên cứu định lượng

i. Mẫu nghiên cứu

Theo Hair (2006) kích thước mẫu được tính theo công thức: $N \geq 5$ nhân cho x (trong đó x chính là tổng số biến quan sát). Nghiên cứu này có tổng cộng 27 biến quan sát, như vậy kích thước mẫu tối thiểu sẽ là $27 \times 5 = 135$. Nhưng nhằm có cái nhìn khách quan hơn về tổng thể tập nhân viên, tác giả sẽ tổng hợp kích thước mẫu tối thiểu là 180.

Để đạt được kích thước mẫu đề ra, tác giả sẽ thực hiện phát 180 phiếu điều tra, tương ứng 74,07% tổng nhân sự tại PenViet. Mẫu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên, phiếu khảo sát được phát trực tiếp cho nhân viên làm việc tại PenViet và thu lại khi hoàn thiện.

Thời gian khảo sát: 15/09/2022 đến 20/09/2022

ii. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các nguồn dữ liệu: Các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ về tại PenViet về nhân sự giai đoạn 2019 – 2021. Cụ thể, là số lượng nhân viên, cơ cấu, số lượng nghỉ việc và tuyển mới. Ngoài ra, tác giả cũng tổng hợp dữ liệu thứ cấp từ các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng phương pháp điều tra xã hội học. Đối tượng khảo sát là các 180 nhân viên làm việc tại PenViet.

iii. Bảng câu hỏi khảo sát

- Phần I: Thông tin cá nhân của nhân viên tham gia khảo sát.
- Phần II: Nội dung khảo sát liên quan tới tạo động lực làm việc cho nhân viên.
- Phần III: Ý kiến góp ý khác.

iv. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được phân tích, xử lý bằng phần mềm SPSS với các phân tích thống kê và kiểm định như sau:

- Kiểm định độ tin cậy của thang đo:
- Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA):
- Phân tích hồi quy tuyến tính:

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET

3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Các phiếu khảo sát được phát từ 15/09/2022 đến 20/09/2022. Số phiếu phát ra là 180 phiếu. Số phiếu lỗi cần khảo sát lại là 20 phiếu (12 phiếu đánh nhiều đáp án và 08 lỗi đánh thiếu đáp án). Số phiếu hợp lệ cuối cùng thu về là 175 phiếu. Thống kê số liệu thu thập được như sau:

Bảng 3.1 Đặc điểm mẫu tham gia khảo sát các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

| Mô tả | | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
|-----------------|---------------------|------------|---------------|
| Giới tính | Nam | 128 | 73,14 |
| | Nữ | 47 | 26,86 |
| Độ tuổi | < 30 tuổi | 60 | 34,29 |
| | 30 - 35 tuổi | 74 | 42,29 |
| | 36 - 40 tuổi | 27 | 15,43 |
| | > 40 tuổi | 14 | 8,00 |
| Kinh nghiệm | < 2 năm | 115 | 65,71 |
| | 2 - 4 năm | 42 | 24,00 |
| | 5 - 10 năm | 15 | 8,57 |
| | > 10 năm | 3 | 1,71 |
| Vị trí công tác | Bộ phận sản xuất | 127 | 72,57 |
| | Bộ phận văn phòng | 41 | 23,43 |
| | Khac | 7 | 4,00 |
| Trình độ | Phổ thông | 53 | 30,29 |
| | Cao đẳng, trung cấp | 72 | 41,14 |
| | Đại học | 48 | 27,43 |
| | Khac | 2 | 1,14 |
| Tổng | | 175 | 100,00 |

Nguồn: Phân tích số liệu từ tác giả

3.2. Đánh giá thang đo

3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha

Bảng 3.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

| 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 |
|---|--|--|---------------------------------|---|
| LT1 | 10,01 | 10,063 | 0,905 | 0,836 |
| LT2 | 10,23 | 10,962 | 0,707 | 0,903 |
| LT3 | 10,09 | 10,061 | 0,764 | 0,885 |
| LT4 | 10,23 | 10,085 | 0,779 | 0,879 |
| Cronbach's Alpha thang đo Lương thưởng = 0.905 | | | | |
| TT1 | 10,23 | 9,947 | 0,900 | 0,837 |
| TT2 | 10,34 | 10,328 | 0,758 | 0,884 |
| TT3 | 10,38 | 10,167 | 0,761 | 0,884 |
| TT4 | 10,35 | 9,828 | 0,733 | 0,897 |
| Cronbach's Alpha thang đo Đào tạo & Thăng tiến = 0.904 | | | | |
| MT1 | 6,71 | 4,840 | 0,880 | 0,751 |
| MT2 | 6,87 | 5,287 | 0,732 | 0,878 |
| MT3 | 6,91 | 4,860 | 0,734 | 0,882 |
| Cronbach's Alpha thang đo Môi trường làm việc = 0.886 | | | | |
| DG1 | 10,44 | 11,167 | 0,892 | 0,854 |
| DG2 | 10,56 | 10,949 | 0,768 | 0,895 |
| DG3 | 10,55 | 11,054 | 0,780 | 0,890 |
| DG4 | 10,50 | 11,401 | 0,760 | 0,897 |
| Cronbach's Alpha thang đo Đánh giá thành tích = 0.910 | | | | |
| BC1 | 10,14 | 10,004 | 0,892 | 0,832 |
| BC2 | 10,22 | 10,013 | 0,759 | 0,878 |
| BC3 | 10,23 | 10,499 | 0,737 | 0,886 |
| BC4 | 10,16 | 10,296 | 0,733 | 0,887 |
| Cronbach's Alpha thang đo Bản chất công việc = 0.900 | | | | |
| DN1 | 10,11 | 9,327 | 0,902 | 0,827 |

| | | | | |
|--|-------|--------|-------|-------|
| DN2 | 10,31 | 9,814 | 0,748 | 0,883 |
| DN3 | 10,27 | 9,956 | 0,742 | 0,885 |
| DN4 | 10,25 | 9,991 | 0,729 | 0,890 |
| Cronbach's Alpha thang đo Quan hệ đồng nghiệp = 0.901 | | | | |
| LD1 | 9,79 | 10,581 | 0,896 | 0,842 |
| LD2 | 9,91 | 10,125 | 0,784 | 0,882 |
| LD3 | 9,86 | 11,004 | 0,770 | 0,884 |
| LD4 | 9,90 | 11,300 | 0,716 | 0,903 |
| Cronbach's Alpha thang đo Quan hệ lãnh đạo = 0.906 | | | | |
| DL1 | 10,13 | 4,701 | 0,931 | 0,856 |
| DL2 | 9,73 | 3,876 | 0,782 | 0,874 |
| DL3 | 9,71 | 3,964 | 0,752 | 0,885 |
| DL4 | 9,70 | 3,868 | 0,767 | 0,880 |
| Cronbach's Alpha thang đo Động lực làm việc=0.901 | | | | |

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

Căn cứ bảng số liệu trên và đối sánh với nghiên cứu của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) và Nguyễn Đình Thọ (2011) tác giả đưa ra một số nhận xét các biến đều đạt độ tin cậy phù hợp

3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

(i) Thang đo nhân tố biến độc lập

Kết quả phân tích EFA cho đồng thời 7 biến độc lập cho thấy có 7 nhân tố được trích tại Eigenvalue >1, kết quả phân tích KMO là 0,754 theo Nguyễn Đình Thọ (2011) chỉ số đạt điều kiện >0,6 là đạt yêu cầu.

Tổng phương sai trích biến thiên là 79,453% đạt yêu cầu, khi đó có thể nói rằng 1 nhân tố này giải thích 79,453% biến thiên của dữ liệu. Kết quả kiểm định Bartlett's là 3420,3843 với mức ý nghĩa sig = 0.000 < 0.05, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp.

(ii) Thang đo nhân tố biến phụ thuộc

Kết quả phân tích EFA cho KMO là 0,785 (đạt yêu cầu $> 0,6$) và tổng phương sai trích biến thiên là 80,814% đạt yêu cầu. Kết quả kiểm định Barlett's là 577,171 với mức ý nghĩa sig = 0.000 < 0.05 , điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp.

3.3. Kiểm định mô hình giả thuyết

3.3.1. Phân tích tương quan

Cụ thể các cặp tương quan giữa biến tác động và biến phụ thuộc như sau:

- DongLucLamViec và LuongThuong = 0.418**
- DongLucLamViec và MoiTruong = 0.339**
- DongLucLamViec và DaoTaoThangTien = 0.421**
- DongLucLamViec và BanChat = 0.281**
- DongLucLamViec và DanhGia = 0.175*
- DongLucLamViec và QuanHeLanhDao = 0.275**
- DongLucLamViec và QuanHeDongNghiep = 0,101

Các giá trị sig. (1-tailed) đều nhỏ hơn 0,05 và 0.01 thể hiện sự tương quan thuận và có ý nghĩa thống kê giữa các biến tác động và biến phụ thuộc.

3.3.2. Phân tích hồi quy

Bảng 3.9. Kết quả phân tích Adjusted R Square

| Model Summary ^b | | | | |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .802 ^a | 0,643 | 0,628 | 0,40495 |
| a. Predictors: (Constant), QuanHeLanhDao, DaoTaoThangTien, DanhGia, BanChat, MoiTruong, LuongThuong, QuanHeDongNghiep | | | | |
| b. Dependent Variable: DongLucLamViec | | | | |

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

Giá trị của mỗi nhân tố được dùng để chạy hồi quy là giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc nhân tố đó. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Các

biến được đưa vào cùng một lúc để xem biến nào được chấp nhận. Kết quả phân tích cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với mức ý nghĩa 0,05. Hệ số R² hiệu chỉnh (Adjusted R Square) = 0,628 có nghĩa các biến độc lập là: (1) Lương thưởng (LT); (2) Đào tạo & Thăng tiến (TT); (3) Môi trường làm việc (MT); (4) Quan hệ đồng nghiệp (DN); (5) Quan hệ lãnh đạo (LD); (6) Đánh giá thành tích (DG) và (7) Bản chất công việc (BC) ảnh hưởng đến 62,80% sự thay đổi của biến phụ thuộc (động lực làm việc), còn lại là 37.20% là do sự ảnh hưởng của các biến ngoài và ảnh hưởng do sai số ngẫu nhiên.

Bảng 3.11. Kết quả hồi quy các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

| Hệ số | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|----------------|------------|--------------|-----------|--------------|-------------------------|------------|
| Mô hình | | Chưa chuẩn hóa | | Đã chuẩn hóa | Giá trị t | Giá trị Sig. | Kiểm định đa cộng tuyến | |
| | | Hệ số B | Std. Error | Hệ số Beta | | | Chỉ số Tolerance | Chỉ số VIF |
| 1 | Hằng số | -1,184 | 0,275 | | -4,305 | 0,000 | | |
| | LuongThuong | 0,248 | 0,030 | 0,394 | 8,353 | 0,000 | 0,961 | 1,040 |
| | DaoTaoThangTien | 0,229 | 0,030 | 0,359 | 7,707 | 0,000 | 0,982 | 1,018 |
| | MoiTruong | 0,169 | 0,029 | 0,277 | 5,936 | 0,000 | 0,981 | 1,019 |
| | DanhGia | 0,155 | 0,028 | 0,256 | 5,448 | 0,000 | 0,968 | 1,033 |
| | BanChat | 0,188 | 0,030 | 0,296 | 6,327 | 0,000 | 0,977 | 1,024 |
| | QuanHeDongNghiep | 0,128 | 0,031 | 0,197 | 4,188 | 0,000 | 0,961 | 1,040 |
| | QuanHeLanhDao | 0,193 | 0,029 | 0,312 | 6,682 | 0,000 | 0,978 | 1,022 |
| a. Dependent Variable: DongLucLamViec | | | | | | | | |

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

Phương trình thực tiễn theo hệ số Beta với $\alpha = 0$:

Động lực làm việc = 0,394*Lương Thưởng + 0,359*Đào tạo thăng tiến + 0,312*Quan hệ lãnh đạo + 0,296*Bản chất công việc + 0,277*Môi trường làm việc + 0,256*Đánh giá thành tích + 0,197*Quan hệ đồng nghiệp

Căn cứ cách đo lường đó, có thể thấy, ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của nhân viên là nhân tố *Lương thưởng* ($Beta = 0,394$), tiếp theo là nhân tố *Đào tạo thăng tiến* ($Beta = 0,359$), *Quan hệ lãnh đạo* ($Beta = 0,312$), *Bản chất công*

việc ($Beta=0,296$), Môi trường làm việc ($Beta = 0,277$), Đánh giá thành tích ($Beta = 0,256$) và tác động yếu nhất đến động lực làm việc là *Quan hệ đồng nghiệp* ($0,197$).

3.3.3. Kiểm định các giả thuyết

Độ lệch chuẩn = 0.980 và Giá trị trung bình = $7.39^E-16 \sim 0$; Suy ra giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư khi xây dựng mô hình không bị vi phạm. Đường kỳ vọng không đi quá xa với các điểm quan sát. Theo nghiên cứu của Hair & cộng sự (1998) và Nguyễn Đình Thọ (2011) có thể kết luận không vi phạm giả thuyết phân phối chuẩn. Nhìn chung, căn cứ theo các số liệu được chỉ ra có thể thấy được kết quả phân tích hồi quy và mô hình hồi quy là đạt yêu cầu và không vi phạm bất cứ kiểm định nào.

CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET

4.1. Định hướng phát triển kinh doanh và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

4.1.1 Mục tiêu phát triển của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

- Tiếp tục tiến hành công tác phân quyền, trao quyền cho cấp dưới, tạo sự tự chủ trong công việc, nâng cao trách nhiệm cho nhân viên cấp dưới, đồng thời giảm bớt gánh nặng cho đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp.

- Cải thiện môi trường làm việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa của từng phòng ban tạo nên nét riêng của một doanh nghiệp thiết kế trong môi trường kinh doanh như hiện nay.

- Đẩy mạnh các sinh hoạt tập thể như công đoàn, thanh niên, Đảng... tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong công ty.

4.1.2 Định hướng nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

- *Thứ nhất*, Tạo động lực làm việc cho nhân viên phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của PenViet.

- *Thứ hai*, xây dựng và thực hiện các biện pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể nhân viên trong PenViet.

- *Thứ ba*, nâng cao động lực làm việc cho nhân viên phải mang tính cạnh tranh, so với các công ty kinh doanh tương tự khác. Từ đó, mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các nhân viên giỏi gắn bó với PenViet.

- *Thứ tư*, công tác nâng cao động lực làm việc cần đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

4.2. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

4.2.1. Giải pháp cải thiện hệ thống lương, thưởng, phụ cấp cho nhân sự trong PenViet

Hoàn thiện công tác tiền lương, thưởng, phụ cấp nhân viên sẽ yên tâm công tác và cống hiến cho PenViet. Tiền lương được chi trả công bằng và dựa trên kết quả thực hiện công việc sẽ giúp nhân viên nỗ lực thực hiện công việc.

Về thưởng và phụ cấp cho nhân viên tại PenViet: Đa dạng hình thức thưởng

Ngoài ra về phụ cấp: Hiện nay các khoản phụ cấp đã có nhưng còn thấp, chưa hấp dẫn nhân viên, đặc biệt là phụ cấp thâm niên.

Về chế độ lương, thưởng cho nhân viên tại PenViet: Công ty cần xác định tiền lương hiệu suất đúng, phải coi trọng đánh giá công việc trên cơ sở rà soát mô tả công việc của từng vị trí việc làm, trong đó đánh giá công việc bằng cách xác định sự tương quan về giá trị công việc cụ thể trong mối tương quan so sánh với các công việc của PenViet.

4.2.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo và thăng tiến của nhân viên

Về nâng cao sự phù hợp của chương trình bồi dưỡng, đào tạo: Phòng Quản lý nhân sự của PenViet cần xác định nhu cầu đào tạo đối với nhân viên dựa trên kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có.

Về nâng cao sự công bằng và bình đẳng về đào tạo giữa các nhân viên: Hiện tại, PenViet chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo mà phụ thuộc chủ yếu vào định hướng và quyết định của lãnh đạo, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc chỉ định đối với các khóa đào tạo trong nước.

4.2.3. Cải thiện quan hệ nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp, nhất là quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên

Để phát huy tốt hơn nữa cho nhân tố này là xây dựng lòng tin của nhân viên đối với cấp trên, ngoài việc chuyên môn nên quan tâm đến nhân viên ngoài nơi làm việc, cùng tham gia các hoạt động với nhân viên để tạo sự gắn bó, hiểu nhau hơn tạo cho nhân viên cảm giác rằng họ đang được lãnh đạo quan tâm đến con đường sự nghiệp của họ, và họ tin tưởng rằng sẽ thành công hơn nữa trong tương lai. Ngoài ra, khi nhân viên phạm sai lầm, hay kết quả không đạt như mong muốn thì cấp trên đừng khiến trách hoặc chửi bới nhân viên một cách quá thô lỗ. Thay vào đó, cấp trên nên bình tĩnh giải thích tình hình và chỉ ra những cơ hội, tiềm năng còn phát triển như thế nào, cần làm gì để thành công. Khi nhân viên biết rằng lãnh đạo sẽ không trách và tin tưởng vào họ thì họ sẽ có sáng kiến, quyết tâm để hoàn thành mục tiêu được giao.

4.2.4. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả thì PenViet cần phải có thêm các khóa đào tạo dành riêng cho các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Ngoài ra, Lãnh đạo PenViet cùng Phòng Quản lý nhân sự cũng nên thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá thực hiện công việc là cần chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Ngoài ra, cùng với giải pháp mang tính kỹ thuật, PenViet cần tạo điều kiện để cả người quản lý và nhân viên đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện nhiệm vụ.

4.2.5. Hoàn thiện cách thức đánh giá kết quả công việc và thành tích của nhân sự

- *Thứ nhất*, chi tiết hóa mức điểm trong bảng đánh giá hiệu quả công việc. PenViet có thể sử dụng phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên số điểm cụ thể:

Loại A: từ 11 đến 15 điểm (Hoàn thành 95% - 100% nhiệm vụ công việc; Đi làm đủ 100% số buổi quy định; Chấp hành đủ 100% nội quy kỷ luật). Mỗi % hoàn thành từ mức 95% tăng thêm 1 điểm.

Loại B: từ 6 đến 10 điểm (Hoàn thành 85% đến 95% nhiệm vụ công việc; Số buổi đi làm đạt trên 98%; Chấp hành đủ 100% nội quy kỷ luật). Mỗi % hoàn thành từ mức 85% tăng thêm 0.5 điểm.

Loại C: từ 1 đến 5 điểm (Dưới 85% công việc; dưới 98% giờ làm; Nội quy kỷ luật dưới 100%)

Không xếp loại: dưới 1 điểm

Sau khi có các kết quả đánh giá, người đánh giá gửi báo cáo lên Bộ phận nhân sự. Ngoài ý kiến trong bản đánh giá, PenViet có thể tiến hành lấy thêm ý kiến của nhân viên về kết quả đánh giá đó bằng hòm thư góp ý để đánh giá mức độ chính xác và công bằng trong sự đánh giá của các phòng ban.

- *Thứ hai*, PenViet cũng cần đẩy mạnh sự phối hợp với phòng quản lý nhân sự thực hiện công tác tuyên truyền qua website nội bộ, email...phổ biến đến các nhân viên khác những nhân viên đã có những đóng góp hiệu quả cho PenViet.

4.3. Một số kiến nghị

Ban lãnh đạo linh hoạt tùy thuộc vào tình hình thực tế để lựa chọn các giải pháp thích hợp, khi có điều kiện tài chính thì thực hiện tăng lương cho nhân viên, khi khó khăn thì sẽ sử dụng tốt các nhân tố về tinh thần để khuyến khích nhân viên làm tốt công việc của mình.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực cần tăng cường công tác đào tạo và đào tạo lại, đào tạo theo hướng chuyên sâu từng vị trí. Đối với nhân viên tại các PenViet có nhu cầu nguyện vọng học tập nâng cao trình độ tay nghề vào các chuyên ngành thiết thực với công việc đảm nhận, có trình độ ngoại ngữ, tin học tốt, có năng lực triển vọng phát triển, có bản cam kết phục vụ lâu dài cho các PenViet, được cơ quan cử đi học thì công ty bên cạnh chế độ lương, thưởng cũng cần xem xét hỗ trợ một phần học phí và kinh phí đào tạo cho nhân viên.

KẾT LUẬN

Với những nội dung đã nghiên cứu làm rõ một số vấn đề về lý thuyết cũng như nghiên cứu điều tra thực tế tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet của luận văn đã được trình bày trên đây. Tác giả hy vọng có thể đưa ra cái nhìn tổng quát về vai trò của động lực làm việc thông qua hệ thống đãi ngộ, các nguyên tắc xây dựng hệ thống và các biện pháp khích lệ tinh thần này một cách khoa học và hợp lý, từ đó lôi kéo nhân viên phát huy cao nhất khả năng của họ, kết hợp thành một khối thống nhất để cùng đạt tới mục đích chung của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.