

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

-----□□&□□-----

PHẠM THỊ THỦY

NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG
CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH
MỘT THÀNH VIÊN XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SỸ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, NĂM 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

-----□□&□□-----

PHẠM THỊ THỦY

**NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG
CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH
MỘT THÀNH VIÊN XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ**

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SỸ
Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã ngành: 8340101

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS.TS. ĐỖ THỊ ĐÔNG
2. PGS.TS. CAO THÚY XIÊM

HÀ NỘI, NĂM 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi.

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả đề án

Phạm Thị Thủy

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, tôi xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo trong Khoa Quản trị kinh doanh Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã tâm huyết chia sẻ và truyền đạt những kiến thức mang tính hệ thống, cập nhật về quản trị kinh doanh để tôi có một nền tảng, phương pháp luận vững chắc thực hiện đề án tốt nghiệp này.

Tiếp theo, tôi vô cùng cảm ơn cô PGS.TS. Đỗ Thị Đông và cô PGS.TS. Cao Thúy Xiêm đã luôn định hướng, tận tâm chỉ bảo, hướng dẫn và đồng hành cùng với tôi trong suốt quá trình nghiên cứu viết đề án để tôi có thể hoàn thành tốt đề án tốt nghiệp của mình.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô, các chi nhánh và quý đồng nghiệp đã luôn đồng hành, động viên, giúp đỡ tôi trong quá trình học tập, nghiên cứu và thu thập dữ liệu cho đề án tốt nghiệp thạc sỹ quản trị kinh doanh.

Đặc biệt, tôi xin được cảm ơn gia đình đã luôn động viên, đồng hành, hỗ trợ để tôi có nhiều thời gian và tâm sức dành cho học tập, trải nghiệm, nghiên cứu hoàn thành đề án tốt nghiệp của mình.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Tác giả đề án

Phạm Thị Thủy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	vi
DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, VÀ BIỂU ĐỒ	vii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	viii
TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP	ix
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Cấu trúc đề án	3
CHƯƠNG 1. MỘT SỐ LÝ THUYẾT VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP.....	4
1.1. Khái niệm và vai trò của sự hài lòng trong công việc.....	4
1.1.1. Khái niệm về sự hài lòng trong công việc của người lao động trong doanh nghiệp	4
1.1.2. Vai trò của sự hài lòng trong công việc của người lao động.....	5
1.2. Một số lý thuyết liên quan đến sự hài lòng trong công việc của người lao động	6
1.2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964).....	6
1.2.2. Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959)	7
1.2.3. Lý thuyết tự xác định của Deci và Ryan (1980).....	9
1.3. Đánh giá sự hài lòng trong công việc của người lao động	10
1.3.1. Các tiêu chí đánh giá	10
1.3.2. Phương pháp đánh giá	13
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động	14
1.4.1. Các nhân tố thuộc về công việc.....	14
1.4.2. Các nhân tố thuộc về người lao động	14

1.4.3. Các nhân tố thuộc về nội bộ doanh nghiệp	14
CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ	16
2.1. Quá trình nghiên cứu.....	16
2.2. Xây dựng thang đo	18
2.3. Thiết kế nghiên cứu.....	19
2.3.1. Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát	19
2.3.2. Mẫu nghiên cứu	19
2.4. Thu thập và xử lý số liệu.....	20
CHƯƠNG 3. THỰC TRẠNG SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ.....	22
3.1. Giới thiệu về Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô	22
3.1.1. Thông tin chung về Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.....	22
3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô	23
3.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019 - 2023.....	24
3.2. Thực trạng sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô	25
3.2.1. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	25
3.2.2. Mức độ hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.	29
3.3. Đánh giá chung về sự hài lòng của người lao động.....	42
3.3.1. Những kết quả đạt được	43
3.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân	44
CHƯƠNG 4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ	46
4.1. Căn cứ đề xuất giải pháp	46
4.1.1. Định hướng hoạt động của công ty trong giai đoạn 2025-2030.....	46
4.1.2. Các hạn chế cần khắc phục trong giai đoạn 2025-2030	46
4.2. Đề xuất một số giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô	47

4.2.1. Chuẩn hóa phân tích công việc và tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, KPIs cho người lao động	47
4.2.2. Gia tăng sự tự chủ cho cán bộ, công nhân viên trong quá trình thực hiện công việc	49
4.2.3. Cải tiến chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi đảm bảo quyền lợi của người lao động	50
4.2.4. Đa dạng hóa, điều chỉnh cách thức ghi nhận, công nhận thành tích của người lao động	52
4.2.5. Xây dựng mối quan hệ tại nơi làm việc.....	53
4.2.6. Cải thiện môi trường, điều kiện làm việc	54
4.3. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo	56
KẾT LUẬN	57
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	58
PHỤ LỤC	61

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Quy trình nghiên cứu	17
Bảng 2.2. Các thang đo sự hài lòng trong công việc của người lao động	18
Bảng 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2019-2023.....	24
Bảng 3.2. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	26
Bảng 3.3. Kết quả đánh giá thực hiện công việc của các chi nhánh năm 2023	31
Bảng 3.4. Tiền lương thực hiện của người lao động năm 2021- 2023.....	36
Bảng 3.5. Chi khen thưởng – phúc lợi năm 2021-2023	36
Bảng 3.6. Kết quả bổ nhiệm tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô giai đoạn 2019-2023	38
Bảng 3.7. Tổng hợp các chương trình đào tạo và số người tham gia đào tạo năm 2021 - 2023	38
Bảng 3.8. Tổng hợp các thi đua của văn phòng công ty và các chi nhánh năm 2023...	42
Bảng 4.1. Kế hoạch thực hiện giải pháp chuẩn hóa phân tích công việc và KPIs cho người lao động	48
Bảng 4.2. Kế hoạch thực hiện giải pháp gia tăng sự tử chủ trong công việc	49
Bảng 4.3. Kế hoạch thực hiện triển khai trả lương theo 3P	51
Bảng 4.4. Kế hoạch thực hiện giải pháp điều chỉnh cách thức ghi nhận, công nhận thành tích.....	52
Bảng 4.5. Kế hoạch thực hiện giải pháp cải thiện mối quan hệ trong công việc	54
Bảng 4.6. Kế hoạch thực hiện giải pháp cải thiện môi trường làm việc	55

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, VÀ BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 3.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô	23
Biểu đồ 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2019-2023.....	25
Biểu đồ 3.2. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo giới tính	27
Biểu đồ 3.3. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo trình độ chuyên môn	27
Biểu đồ 3.4. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo thu nhập.....	28
Biểu đồ 3.5. Thống kê mô tả nghiên cứu theo thâm niên công tác	28
Biểu đồ 3.6. Mức độ hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.....	29
Biểu đồ 3.7. Thực trạng sự hài lòng về tính chất công việc của người lao động	30
Biểu đồ 3.8. Mức độ hài lòng về sự ổn định trong công việc	32
Biểu đồ 3.9. Mức độ hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc.....	34
Biểu đồ 3.10. Mức độ hài lòng về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động	35
Biểu đồ 3.11. Mức độ hài lòng về cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp	37
Biểu đồ 3.12. Mức độ hài lòng về mối quan hệ tại nơi làm việc với cấp trên, đồng nghiệp.....	39
Biểu đồ 3.13. Mức độ hài lòng về sự công bằng trong khen thưởng, ghi nhận, công nhận thành tích	40

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

1. Tiếng Việt

BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CB, CNV	Cán bộ, công nhân viên
MTV	Một thành viên
THPT	Trung học phổ thông
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
UBND	Ủy ban nhân dân
XSKT	Xổ số kiến thiết

2. Tiếng Anh

Thuật ngữ, chữ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
3P	Position, Person, Performance	Vị trí công việc, năng lực cá nhân, kết quả công việc.
JDI	Job Descriptive Index	Chỉ số mô tả công việc
KPIs	Key Performance Indicators	Chỉ số đo lường hiệu suất.
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire	Bảng câu hỏi về mức độ hài lòng

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP

Mục tiêu tổng quát của đề tài này là nghiên cứu một số vấn đề lý luận về sự hài lòng của người lao động và thực trạng sự hài lòng trong công việc của người lao động, từ đó đề xuất một số giải pháp nâng cao mức độ hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.

Để đạt được mục tiêu trên, đề án sử dụng phương pháp phân tích mô tả. Dựa trên kết quả xử lý dữ liệu sơ cấp, thống kê mô tả và phân tích dữ liệu thứ cấp để đánh giá thực trạng sự hài lòng trong công việc từ đó đề xuất giải pháp để nâng cao sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô. Mẫu khảo sát là 220 nhân viên trong công ty.

Chương 1 tác giả đã nghiên cứu và tổng hợp một số lý thuyết về sự hài lòng trong công việc của người lao động (lý thuyết 2 yếu tố, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết tự xác định mục tiêu); tổng hợp lý luận về tiêu chí đánh giá sự hài lòng, cách thức và phương pháp đo lường sự hài lòng; các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.

Chương 2 tác giả đã cụ thể hóa quy trình nghiên cứu từ nghiên cứu sơ bộ đến nghiên cứu chính thức, đã xây dựng được thiết kế nghiên cứu, xây dựng thang đo sự hài lòng trong công việc của người lao động với 7 yếu tố; đồng thời tác giả cũng mô tả cách thức lấy mẫu, xây dựng bảng hỏi, khảo sát, thu thập và xử lý số liệu.

Chương 3 tác giả đã đánh giá chung về sự hài lòng trong công việc ở tổng thể và các khía cạnh chi tiết theo 7 yếu tố. Mức độ hài lòng trong công việc nói chung của người lao động ở mức trung bình thấp. Xét theo các khía cạnh, thì người lao động có mức độ hài lòng thấp ở các khía cạnh: 1. Tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động; 2. Điều kiện, môi trường làm việc; 3. Tính chất công việc; 4. Sự công bằng trong khen thưởng, ghi nhận và công nhận thành tích; 5. Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; 6. Môi quan hệ tại nơi làm việc; 7. Tính ổn định của công việc.

Chương 4 tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cao sự hài lòng cho người lao động như các giải pháp về cải thiện môi trường, điều kiện làm việc; cải thiện môi quan hệ trong công việc; đảm bảo sự công bằng trong ghi nhận và công nhận thành tích và đặc biệt là đề xuất phương án đánh giá thực hiện công việc thông qua giao các chỉ tiêu đánh giá và trả lương theo vị trí công việc, năng lực cá nhân và kết quả công việc (3P).

Từ khóa: *động lực làm việc; sự hài lòng; xổ số kiến thiết;*

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Việc nâng cao sự hài lòng của đội ngũ cán bộ, nhân viên là một trong những nhiệm vụ quan trọng của công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nó là chìa khóa thúc đẩy người lao động gắn bó với doanh nghiệp, trong công việc luôn sáng tạo, tận tâm và chủ động cống hiến làm việc, qua đó hiệu quả công việc cao, tạo ra nhiều giá trị với doanh nghiệp và khách hàng. Đội ngũ cán bộ, nhân viên có sự hài lòng cao sẽ giúp doanh nghiệp củng cố và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao, người lao động gắn kết chặt chẽ và nỗ lực hoàn thiện về tư duy, chuyên môn, kỹ năng mềm để đáp ứng yêu cầu công việc và các nhu cầu của khách hàng.

Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô là doanh nghiệp mà Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ do Ủy ban nhân dân (UBND) Thành phố làm đại diện chủ sở hữu. Hàng năm, Công ty phải chịu sự giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động và xếp loại doanh nghiệp của UBND Thành phố. Hoạt động kinh doanh xổ số kiến thiết Thủ đô hiện đang phải đối mặt với những khó khăn, thách thức mang tính lịch sử như nạn lô đề, cá cược, và sự cạnh tranh gay gắt với Công ty TNHH MTV Xổ số điện toán Việt Nam (Vietlot) đã triển khai phát hành nhiều trò chơi xổ số với giải thưởng rất lớn so với giải thưởng của các công ty xổ số kiến thiết. Dẫn đến doanh thu trong năm 5 gần đây có xu hướng phát triển chậm lại, năng suất lao động giảm, tiền lương của người lao động bị giảm sút. Thực tế đòi hỏi Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô phải có cách nhìn đa chiều để định hướng chiến lược kinh doanh trong thời kỳ mới, đảm bảo thích ứng với những nguy cơ rủi ro hiện hữu.

Nhằm tạo chuyển biến thích nghi với tình hình mới, Công ty đã sắp xếp bố trí lại các phòng nghiệp vụ theo hướng tinh gọn, hiệu quả; tăng cường bổ sung thêm nhân lực, thực hiện cơ chế chính sách khoán doanh thu cho các chi nhánh xổ số kiến thiết phù hợp với hoạt động kinh doanh trong tình hình mới. Điều này, một phần tạo ra những áp lực, gây ra sự không hài lòng của người lao động và ít nhiều ảnh hưởng đến kết quả và hiệu quả làm việc của họ. Đối với Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô, một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, việc nâng cao sự hài lòng của người lao động không chỉ giúp cải thiện hiệu suất làm việc mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy tinh thần trách nhiệm và lòng trung thành của người lao động. Do đó tác giả quyết định chọn đề tài: *“Nâng cao sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô”* làm đề tài nghiên cứu.

Việc nghiên cứu đề tài này sẽ góp phần đánh giá thực trạng sự hài lòng trong công việc của người lao động và từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động trong doanh nghiệp kinh doanh xổ số. Kết quả nghiên cứu này sẽ là cơ sở cho việc đề xuất áp dụng các chính sách kích thích, động viên người lao động biết tự hào về công ty, gắn bó, cống hiến hết mình cho sự tồn tại và phát triển bền vững của công ty trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của đề tài này là phân tích thực trạng sự hài lòng trong công việc của người lao động. Sau đó, đề xuất một số giải pháp nâng cao mức độ hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.

Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống cơ sở lý luận về sự hài lòng trong công việc của người lao động trong doanh nghiệp.
- Đánh giá thực trạng mức độ hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc và gia tăng sự gắn bó của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề án này là sự hài lòng trong công việc của người lao động trong các doanh nghiệp. Nghiên cứu này tập trung về sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô. Các dữ liệu thứ cấp được thu thập cho nghiên cứu trong thời gian từ năm 2019 – 2023, dữ liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2024; các giải pháp đưa ra cho giai đoạn từ 2025 đến hết năm 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề án tốt nghiệp sử dụng phương pháp phân tích mô tả. Nghiên cứu này sử dụng cả hai loại dữ liệu là dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu sơ cấp được thu thập qua phương pháp phát phiếu hỏi đến CB,CNV trong công ty và các chi nhánh. Bảng câu hỏi được thiết kế nhằm mục đích đánh giá xem người lao động hài lòng như thế nào đối với công việc của mình. Các tiêu chí ở trong bảng câu hỏi được đưa ra dựa trên lý thuyết 2 yếu tố của Herzberg, lý thuyết trao đổi xã hội của Blau và lý thuyết tự xác định của Deci và Ryan cùng với mô hình JDI của Smith. Dữ liệu thứ cấp được thu thập sách chuyên

khảo, bài báo khoa học; từ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty và các dữ liệu về tiền lương, tiền thưởng; các chương trình đào tạo; quỹ khen thưởng và phúc lợi; các dữ liệu về luân chuyển, bổ nhiệm cán bộ,... để làm rõ hơn thực trạng sự hài lòng trong công việc của người lao động. Đối với các dữ liệu thu thập được sẽ được tiến hành đánh giá, phân tích, tìm ra nguyên nhân, từ đó rút ra đánh giá các yếu tố then chốt cần cải thiện để nâng cao sự hài lòng. Kết quả phân tích được trình bày dưới dạng biểu đồ, bảng số liệu, và phụ lục.

5. Cấu trúc đề án

Đề án này ngoài phần lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục thì nội dung chính của đề án được chia thành 4 chương. Trong đó,

Chương 1. Một số lý thuyết về sự hài lòng trong công việc của người lao động tại doanh nghiệp.

Chương 2. Phương pháp nghiên cứu sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.

Chương 3. Thực trạng mức độ hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV xổ số kiến thiết Thủ đô.

Chương 4. Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV xổ số kiến thiết Thủ đô.

CHƯƠNG 1.

MỘT SỐ LÝ THUYẾT VỀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm và vai trò của sự hài lòng trong công việc

1.1.1. *Khái niệm về sự hài lòng trong công việc của người lao động trong doanh nghiệp*

Trước đây đã có nhiều tác giả đưa ra các định nghĩa về sự hài lòng trong công việc:

Sự hài lòng trong công việc là cảm giác thoải mái và tích cực mà một người có được từ trải nghiệm hoặc quá trình làm việc của mình (Locke, 1976).

Sự hài lòng trong công việc là mức độ mà mọi người thích (hài lòng) hoặc không thích (không hài lòng) công việc của họ (Spector, 1997).

Sự hài lòng của người lao động đề cập đến những cảm xúc của họ về công việc của mình và cách anh ta phản ứng về nó (Dessler, 2020).

Sự hài lòng của người lao động là một trạng thái cảm xúc vui vẻ hoặc tích cực liên quan đến công việc hoặc kinh nghiệm làm việc (Shimizu, 2005).

Sự hài lòng trong công việc là sự phản ánh mức độ thỏa mãn của người lao động đối với các khía cạnh khác nhau của công việc, bao gồm tính chất công việc, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự lãnh đạo của cấp trên, và chế độ đãi ngộ. (Trần Kim Dung, 2010).

Sự hài lòng trong công việc là trạng thái cảm xúc mà người lao động cảm thấy khi các nhu cầu và mong muốn của họ trong công việc được đáp ứng (Lê Thị Hương, 2022).

Sự hài lòng trong công việc là trạng thái cảm nhận tổng quát của người lao động về sự thỏa mãn hay không thỏa mãn trong quá trình làm việc (Nguyễn Văn Đáng, 2015).

Các tác giả ở Việt Nam đều đồng thuận rằng sự hài lòng trong công việc là một trạng thái cảm xúc tích cực, phản ánh mức độ thỏa mãn của người lao động đối với công việc họ đang thực hiện.

Trên cơ sở khái niệm về sự hài lòng từ các nghiên cứu trước, có thể tổng kết lại rằng, sự hài lòng trong công việc của người lao động là cảm xúc và nhận thức tích cực mà họ cảm nhận được từ công việc, môi trường làm việc và các yếu tố liên quan đến việc làm. Đây là sự thấu hiểu, chấp nhận và hài lòng về công việc, các điều kiện, môi trường, cơ hội và mối quan hệ trong nơi làm việc.

1.1.2. Vai trò của sự hài lòng trong công việc của người lao động

- Đối với doanh nghiệp:

+ Sự hài lòng trong công việc có mối liên hệ chặt chẽ với năng suất làm việc của người lao động. Khi nhân viên cảm thấy hài lòng, họ có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn, ít nghỉ việc, và cống hiến nhiều hơn cho công ty. Điều này dẫn đến việc hoàn thành công việc hiệu quả hơn và đạt được các mục tiêu kinh doanh (Locke, 1976).

+ Người lao động hài lòng với công việc của họ thường ít có xu hướng rời bỏ công ty. Việc giảm tỷ lệ nghỉ việc giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới, đồng thời giữ lại được những kinh nghiệm và kiến thức quý báu trong công ty (Griffeth và cộng sự, 2000).

+ Người lao động hài lòng thường có động lực cao để cung cấp dịch vụ và sản phẩm tốt nhất. Họ sẽ chăm chỉ hơn trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng, từ đó nâng cao uy tín và danh tiếng của doanh nghiệp trên thị trường (Heskett và cộng sự, 1997).

+ Người lao động hài lòng với công việc của họ thường có tinh thần hợp tác và sáng tạo cao hơn, giúp xây dựng một đội ngũ làm việc đoàn kết và hiệu quả (Robbins & Judge, 2013).

- Đối với người lao động:

+ Sự hài lòng trong công việc có thể giúp giảm căng thẳng và áp lực, từ đó cải thiện sức khỏe tinh thần và thể chất của người lao động. Những nhân viên cảm thấy hài lòng thường ít bị các vấn đề về tâm lý như trầm cảm và lo âu (Faragher và cộng sự, 2005).

+ Người lao động hài lòng với công việc thường có cuộc sống cân bằng hơn giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Họ có thời gian và năng lượng để tham gia vào các hoạt động gia đình và xã hội, từ đó nâng cao chất lượng cuộc sống (Judge và cộng sự, 2001).

+ Sự hài lòng trong công việc còn ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất của người lao động, giảm nguy cơ mắc các bệnh. Người lao động cảm thấy hài lòng với công việc sẽ ít gặp stress, lo lắng và trầm cảm hơn. Họ thường có tâm trạng tích cực và khả năng ứng phó với áp lực công việc tốt hơn (Judge & Watanabe, 2001).

+ Người lao động hài lòng thường có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và cấp trên, tạo nên môi trường làm việc hòa đồng và hợp tác. Điều này giúp tăng cường hiệu quả làm việc nhóm và giảm mâu thuẫn nội bộ. (Ilies & Judge, 2004).

- Đối với khách hàng:

+ Sự hài lòng trong công việc của người lao động giúp nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Khi người lao động hài lòng, họ có xu hướng cống hiến nhiều hơn, chú trọng đến chi tiết và tuân thủ quy trình làm việc, từ đó nâng cao chất lượng đầu ra (Nguyễn Hữu Lam, 2006).

+ Người lao động hài lòng thường thể hiện thái độ tích cực và tận tâm trong quá trình phục vụ khách hàng. Sự hài lòng của người lao động có tác động đáng kể đến cách mà họ tương tác với khách hàng, từ đó cải thiện trải nghiệm khách hàng và tạo dựng mối quan hệ lâu dài (Trần Kim Dung, 2005).

+ Sự hài lòng của người lao động không chỉ cải thiện chất lượng dịch vụ mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân khách hàng. Khi nhân viên hài lòng với công việc, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài, cung cấp dịch vụ nhất quán và tận tâm hơn, giúp xây dựng lòng trung thành của khách hàng (Đặng Ngọc Thanh, 2010).

- Đối với xã hội:

+ Sự hài lòng trong công việc của người lao động đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì ổn định lao động và phát triển kinh tế - xã hội. Khi người lao động hài lòng, họ có xu hướng gắn bó lâu dài, giảm thiểu tỉ lệ nghỉ việc và tạo ra môi trường lao động ổn định, đóng góp vào sự phát triển bền vững của xã hội (Nguyễn Văn Đáng, 2015).

+ Các doanh nghiệp có lực lượng lao động hài lòng thường thực hiện tốt các trách nhiệm xã hội của mình. Nhân viên hài lòng có xu hướng tham gia tích cực vào các hoạt động cộng đồng và bảo vệ môi trường, góp phần xây dựng hình ảnh tích cực của doanh nghiệp trong xã hội (Trần Kim Dung, 2005). Sự hài lòng trong công việc thúc đẩy người lao động tuân thủ các chuẩn mực đạo đức và phát triển bản thân. Người lao động hài lòng không chỉ làm việc hiệu quả mà còn trở thành những công dân có trách nhiệm, đóng góp vào việc xây dựng một văn hóa lao động tích cực trong xã hội (Nguyễn Hữu Lam, 2006).

1.2. Một số lý thuyết liên quan đến sự hài lòng trong công việc của người lao động

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

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory) là một khung lý thuyết quan trọng trong nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc của người lao động. Theo lý thuyết này, mối quan hệ giữa người lao động và tổ chức được xem như một dạng trao đổi, trong đó cả hai bên đều có lợi ích và sự cam kết. Sự hài lòng trong công việc của người lao động phụ thuộc vào mức độ họ cảm nhận được giá trị từ những gì họ nhận lại từ tổ chức

so với những gì họ cống hiến. Blau nhấn mạnh rằng người lao động tham gia vào mối quan hệ với mục tiêu đạt được tối đa lợi ích và giảm thiểu chi phí. Người lao động mong muốn nhận được sự hỗ trợ, phần thưởng, và công nhận tương xứng với sự cống hiến của họ. Tương tự, doanh nghiệp muốn thu hút và giữ chân người lao động có năng lực để đạt được mục tiêu kinh doanh. Khi người lao động cảm thấy phần thưởng nhận được (như tiền lương, phúc lợi, môi trường làm việc) lớn hơn hoặc bằng với chi phí họ bỏ ra (công sức, thời gian, căng thẳng), họ sẽ cảm thấy hài lòng và tiếp tục gắn kết với doanh nghiệp. Ngược lại, nếu chi phí cao hơn lợi ích, sự không hài lòng sẽ xuất hiện và người lao động có thể tìm kiếm cơ hội ở nơi khác. Bên cạnh đó, Blau cho rằng mối quan hệ lao động không chỉ là một giao dịch ngắn hạn, mà là một quá trình trao đổi kéo dài theo thời gian, dựa trên sự tin tưởng và cam kết lâu dài. Khi doanh nghiệp cung cấp sự hỗ trợ và công nhận xứng đáng, người lao động sẽ cảm thấy được trân trọng và sẵn sàng đầu tư nhiều hơn vào công việc. Điều này giúp tạo ra một chu kỳ tích cực: người lao động cảm thấy hài lòng và cam kết, từ đó đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp, và doanh nghiệp lại tiếp tục cung cấp những lợi ích tương xứng. Lý thuyết này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng và duy trì mối quan hệ tương hỗ tích cực giữa người lao động và doanh nghiệp để đạt được sự hài lòng và cam kết từ cả hai bên. Để duy trì sự hài lòng và cam kết của người lao động, tổ chức cần hiểu rõ các yếu tố mà người lao động mong đợi, từ đó tạo ra những điều kiện thuận lợi để duy trì mối quan hệ tương hỗ tích cực. Điều này không chỉ bao gồm các yếu tố vật chất (tiền lương, phúc lợi) mà còn bao gồm yếu tố tinh thần như sự công nhận, hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên, cơ hội thăng tiến và phát triển cá nhân.

1.2.2. Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959)

Lý thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959) giải thích rằng sự hài lòng và bất mãn trong công việc của người lao động chịu ảnh hưởng từ hai nhóm nhân tố chính: nhân tố thúc đẩy và nhân tố duy trì. Mỗi nhóm nhân tố này ảnh hưởng đến sự hài lòng theo các cách khác nhau, tạo nên sự khác biệt trong việc thúc đẩy hoặc duy trì động lực làm việc. Nhóm nhân tố thúc đẩy có khả năng tạo ra sự hài lòng và thúc đẩy người lao động làm việc tích cực hơn. Những yếu tố thuộc nhóm này chủ yếu liên quan đến bản chất công việc và các cơ hội phát triển cá nhân mà công việc mang lại. Các nhân tố này bao gồm:

Thành tựu công việc: Khi người lao động đạt được thành tích tốt trong công việc, họ cảm thấy thỏa mãn và tự hào về những gì mình đã đạt được.

Sự công nhận: Người lao động được công nhận và đánh giá cao công sức đóng góp của mình sẽ cảm thấy động lực và sẵn sàng đóng góp nhiều hơn.

Bản chất công việc: Công việc mang tính thử thách và có ý nghĩa đối với người lao động sẽ giúp họ thấy hứng thú và cam kết với công việc hơn.

Trách nhiệm: Khi được giao phó những trách nhiệm lớn hơn, người lao động sẽ cảm thấy mình được tin tưởng và có động lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Sự thăng tiến: Các cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp, phát triển kỹ năng, và nâng cao vị trí công việc là một yếu tố quan trọng thúc đẩy sự hài lòng.

Sự phát triển cá nhân: Khi công việc tạo điều kiện cho người lao động phát triển bản thân, họ sẽ cảm thấy được trân trọng và hài lòng hơn.

Điểm đặc trưng của các nhân tố thúc đẩy là khi chúng được đảm bảo, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng và có động lực cao hơn trong công việc. Tuy nhiên, nếu thiếu các nhân tố này, người lao động có thể không cảm thấy hài lòng, nhưng cũng chưa hẳn dẫn đến sự bất mãn.

Nhóm nhân tố duy trì:

Nhân tố duy trì chủ yếu liên quan đến môi trường làm việc và các yếu tố bên ngoài công việc. Những yếu tố này không trực tiếp tạo ra sự hài lòng, nhưng nếu chúng không được đáp ứng, sẽ gây ra sự bất mãn. Các yếu tố này bao gồm:

Lương bổng: Tiền lương và phúc lợi là yếu tố cơ bản, nếu không đáp ứng được mong đợi của người lao động sẽ dẫn đến sự bất mãn.

Chính sách công ty: Các quy định và chính sách của tổ chức có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng của người lao động. Nếu chính sách quá cứng nhắc hoặc bất hợp lý, người lao động sẽ cảm thấy không thoải mái.

Sự giám sát: Mối quan hệ với quản lý và cách thức giám sát công việc là yếu tố quan trọng. Quản lý thiếu công bằng hoặc quá kiểm soát sẽ gây ra sự bất mãn.

Mối quan hệ với đồng nghiệp: Môi trường làm việc thân thiện, hỗ trợ giữa các đồng nghiệp sẽ giúp giảm bớt căng thẳng và tăng cường sự hài lòng.

Điều kiện làm việc: Môi trường làm việc an toàn, thuận lợi và đầy đủ cơ sở vật chất sẽ làm giảm các yếu tố gây bất mãn.

Sự ổn định công việc: Sự ổn định trong công việc giúp người lao động yên tâm, giảm căng thẳng và lo lắng.

Herzberg cũng cho rằng các nhân tố duy trì không được đảm bảo sẽ gây ra sự bất mãn, khó chịu cho người lao động nhưng chưa chắc đã làm cho người lao động cảm thấy

hài lòng trong công việc. Còn các nhân tố thúc đẩy nếu được áp dụng và triển khai sẽ tạo động lực làm việc tích cực và gia tăng sự hài lòng, sự gắn kết với tổ chức. Sự hài lòng cho người lao động khiến họ có tinh thần làm việc tích cực, chủ động và nỗ lực nhiều hơn.

1.2.3. Lý thuyết tự xác định của Deci và Ryan (1980)

Lý thuyết tự xác định được đề xuất bởi Edward L. Deci và Richard M. Ryan vào thập niên 1980. Lý thuyết này đề cập đến ba nhu cầu tâm lý cơ bản thúc đẩy động lực và sự hài lòng trong công việc. Đây là những nhu cầu không thể thiếu để cá nhân phát triển tối ưu và đạt hiệu suất cao. Các yếu tố cơ bản này bao gồm:

Nhu cầu về năng lực: Nhu cầu này đề cập đến mong muốn của con người trong việc cảm thấy có năng lực và hiệu quả khi thực hiện các hoạt động. Khi người lao động có cơ hội sử dụng kỹ năng, nhận được phản hồi tích cực, và thấy mình đang tiến bộ, họ sẽ có cảm giác tự tin hơn về khả năng của mình. Trong công việc, sự hài lòng về nhu cầu này đạt được khi người lao động nhận được các nhiệm vụ vừa sức, có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên, cũng như có cơ hội phát triển bản thân thông qua học hỏi và hoàn thiện kỹ năng.

Nhu cầu về tự chủ: Đây là nhu cầu về việc tự do lựa chọn và điều khiển các hành động của bản thân. Tự chủ không có nghĩa là hoàn toàn độc lập, mà là việc người lao động cảm thấy rằng họ có quyền kiểm soát hoặc ảnh hưởng đến quyết định của mình. Ở môi trường công việc, nhu cầu tự chủ được đáp ứng khi nhân viên có quyền tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc, được tin tưởng giao quyền và có khả năng tự do đưa ra phương án làm việc phù hợp với bản thân.

Nhu cầu về quan hệ xã hội: Người lao động luôn có nhu cầu được kết nối với người khác và cảm thấy thuộc về một nhóm. Nhu cầu này đề cập đến mong muốn của người lao động về việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp, cấp trên, và tổ chức. Sự hài lòng nhu cầu này thường liên quan đến việc cảm thấy được tôn trọng, lắng nghe và có sự hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.

Khi ba nhu cầu này được đáp ứng, động lực nội tại của người lao động sẽ được tăng cường, từ đó thúc đẩy sự cam kết và hiệu suất công việc. Ngược lại, khi một hoặc nhiều nhu cầu không được đáp ứng, cá nhân có thể cảm thấy bất mãn, giảm động lực, và có nguy cơ kiệt sức. Điểm nổi bật của lý thuyết tự xác định trong công việc là nhấn mạnh động lực nội tại. Khi ba nhu cầu tâm lý này được đáp ứng, động lực nội tại sẽ phát triển, từ đó người lao động sẽ thực hiện công việc vì họ thực sự yêu thích và cảm thấy ý nghĩa, thay vì chỉ làm việc vì phần thưởng hoặc tránh bị trừng phạt.

1.3. Đánh giá sự hài lòng trong công việc của người lao động

1.3.1. Các tiêu chí đánh giá

Lý thuyết 2 yếu tố của Herzberg chỉ ra rằng cần sự kết hợp giữa các yếu tố thúc đẩy và duy trì, cần đảm bảo một môi trường làm việc tốt, công bằng, đồng thời cung cấp các cơ hội phát triển, công nhận thành tích, và thăng tiến cho nhân viên sẽ tạo nên một lực lượng lao động vừa hài lòng vừa nhiệt tình với công việc. Lý thuyết trao đổi xã hội nhấn mạnh tầm quan trọng của sự trao đổi công bằng giữa người lao động và tổ chức. Khi người lao động cảm nhận rằng họ nhận được những giá trị tương xứng với công sức bỏ ra, chẳng hạn như lương thưởng công bằng, sự ghi nhận, và các phúc lợi hợp lý, họ sẽ cảm thấy hài lòng hơn trong công việc (Blau, 1964). Lý thuyết tự xác định tập trung vào động lực nội tại của con người, bao gồm các nhu cầu cơ bản như tự chủ, năng lực, và mối quan hệ. Những yếu tố này có tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng và động lực làm việc của người lao động (Deci và Ryan, 1980). Dựa trên sự kết hợp của 3 lý thuyết này giúp xác định các tiêu chí như "tính chất công việc," "cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp," và "quan hệ trong công việc," nhằm đảm bảo rằng công việc của người lao động không chỉ mang lại sự thỏa mãn về mặt vật chất mà còn đáp ứng nhu cầu tâm lý và phát triển cá nhân.

Mô hình JDI (Job Descriptive Index) của Smith là một trong những công cụ phổ biến và được sử dụng rộng rãi để đo lường sự hài lòng trong công việc. Mô hình này đánh giá sự hài lòng của người lao động thông qua năm yếu tố chính: tính chất công việc, tiền lương, cơ hội thăng tiến, quan hệ với cấp trên và quan hệ với đồng nghiệp.

Việc kết hợp các lý thuyết và mô hình này không chỉ giúp xác định các tiêu chí đánh giá sự hài lòng một cách toàn diện và chính xác, mà còn đảm bảo rằng mọi khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động đều được xem xét. Điều này tạo nền tảng vững chắc cho việc phát triển các chiến lược nâng cao sự hài lòng trong công việc.

Tác giả tiếp cận 8 tiêu chí đánh giá mức độ hài lòng trong công việc của người lao động đó là: Tính chất công việc (1); Sự ổn định của công việc (2); Điều kiện và môi trường làm việc (3); Tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi lao động (4); Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp (5); Sự công bằng trong ghi nhận và công nhận thành tích (6); Quan hệ trong công việc với đồng nghiệp, cấp trên (7); Chính sách và quy trình tổ chức (8) 8 tiêu chí này được đánh giá thông qua yếu tố cụ thể như sau:

- Tính chất công việc:

1. Công việc phù hợp với năng lực cá nhân.
2. Trách nhiệm và quyền lợi trong công việc tương xứng với nhau.

3. Công việc phù hợp với kỹ năng và trình độ chuyên môn.
 4. Khối lượng công việc hợp lý.
 5. Công việc đòi hỏi sự tập trung và sự cố gắng, nhưng đồng thời cũng mang lại cảm giác thành tựu khi hoàn thành.
 6. Công việc được mô tả rõ ràng, chi tiết.
 7. Công việc mang tính thử thách, thú vị.
- Sự ổn định trong công việc:
1. Ít phải lo lắng bị mất việc làm.
 2. Người lao động được ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn.
 3. Người lao động được đảm bảo có việc làm thường xuyên.
 4. Nơi đang làm việc hoạt động rất ổn định và có hiệu quả.
 5. Người lao động an tâm về tương lai với công ty và khả năng tiếp tục nhận lương và các phúc lợi liên quan trong dài hạn.
 6. Người lao động bị điều chuyển nơi làm việc, có chính sách hỗ trợ nhân viên trong các trường hợp khẩn cấp như bất ngờ mất việc hoặc vấn đề sức khỏe nghiêm trọng.
- Điều kiện, môi trường làm việc:
1. Thời gian làm việc hợp lý.
 2. Người lao động làm việc trong điều kiện an toàn.
 3. Người lao động được tham gia các khóa huấn luyện về an toàn lao động định kỳ, trang bị bảo hộ lao động.
 4. Áp lực công việc không quá cao, ít bị stress về mức giao khoán và KPI.
 5. Môi trường làm việc truyền cảm hứng và khích lệ sự sáng tạo.
 6. Môi trường làm việc thường xuyên thúc đẩy sự hợp tác và làm việc nhóm.
 7. Có nhiều hoạt động và sự kiện để thúc đẩy tinh thần đoàn kết và gắn kết nhân viên.
 8. Môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh.
 9. Làm việc trong môi trường đầy đủ tiện nghi hỗ trợ cho công việc.
- Tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi xã hội:
1. Tiền lương được trả phù hợp với năng lực và đóng góp.
 2. Người lao động được cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.
 3. Tiền thưởng xứng đáng với hiệu quả làm việc.

4. Được hưởng đầy đủ các chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ, tham quan du lịch, khám sức khỏe định kỳ...

5. Các chính sách liên quan đến lương thưởng và phúc lợi được chỉnh sửa, cập nhật định kỳ.

6. Có đủ thông tin và minh bạch về các khoản lương và phúc lợi mà công ty cung cấp.

7. Các chính sách phúc lợi linh hoạt cho phép nhân viên tùy chỉnh các phúc lợi để phù hợp với nhu cầu cá nhân.

- Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp:

1. Được tham gia các khóa đào tạo cần thiết để nâng cao hiệu quả làm việc.

2. Luôn có cơ hội thăng tiến cho người có năng lực.

3. Chính sách đào tạo và thăng tiến công bằng.

4. Được tự đánh giá và khẳng định năng lực bản thân.

5. Được tạo điều kiện học tập để nâng cao trình độ.

- Sự công bằng trong ghi nhận và công nhận thành tích.

1. Công bằng trong việc xét duyệt và đánh giá công việc của mình.

2. Công nhận và đánh giá đúng mức những đóng góp của từng người lao động.

3. Đánh giá công việc dựa trên năng lực và hiệu suất làm việc, chứ không phải dựa vào các yếu tố khác.

4. Nhận được phản hồi xây dựng và công nhận từ cấp quản lý về công việc của mình.

5. Có biện pháp để đảm bảo sự công bằng và công nhận trong quá trình tuyển dụng và thăng tiến nghề nghiệp.

6. Có sự công bằng để tham gia vào các dự án và nhiệm vụ mới dựa trên khả năng và năng lực của mình.

7. Có nhiều sự kiện/hoạt động để công nhận và tôn vinh những thành tựu và đóng góp của nhân viên.

8. Có sự công bằng và công nhận trong quá trình phân công công việc và quản lý nhân sự.

- Môi quan hệ trong công việc với cấp trên, đồng nghiệp

1. Lãnh đạo luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của nhân viên.

2. Lãnh đạo đối xử công bằng, quan tâm đến nhân viên.

3. Nhân viên luôn nhận được sự hỗ trợ của lãnh đạo trong công việc.

4. Lãnh đạo tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực.

5. Đồng nghiệp đáng tin cậy.

6. Đồng nghiệp rất thân thiện.

7. Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau và phối hợp tốt trong công việc.

- Chính sách và quy trình tổ chức:

1. Chính sách và quy trình tổ chức thường rõ ràng và dễ hiểu.

“2. Nhân viên được hỗ trợ và hướng dẫn để tuân thủ các chính sách và quy trình của công ty.

3. Chính sách và quy trình tổ chức thường đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong các quyết định và hành động.

4. Công ty thường cung cấp các hướng dẫn và tài liệu liên quan để giúp nhân viên hiểu và tuân thủ chính sách và quy trình.

5. Có sự linh hoạt và hỗ trợ từ cấp quản lý trong việc áp dụng chính sách và quy trình vào công việc hàng ngày.”

6. Chính sách và quy trình tổ chức thường được cập nhật và điều chỉnh để phản ánh những thay đổi trong môi trường hoặc yêu cầu pháp lý.

7. Công ty thường thúc đẩy sự tuân thủ và thực thi chính sách và quy trình bằng cách cung cấp đào tạo và hỗ trợ thích hợp.

1.3.2. Phương pháp đánh giá

Đánh giá sự hài lòng trong công việc là một khía cạnh quan trọng để hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của người lao động, từ đó có thể cải thiện môi trường làm việc và nâng cao hiệu suất làm việc. Có thể đo lường mức độ hài lòng trong công việc của người lao động thông qua khảo sát bằng bảng hỏi. Đây là phương pháp phổ biến nhất để đánh giá sự hài lòng trong công việc. Các câu hỏi thường tập trung vào nhiều khía cạnh khác nhau của công việc như điều kiện làm việc, lương thưởng, cơ hội thăng tiến, và quan hệ với đồng nghiệp. Trong đó, Job Descriptive Index (JDI) là một trong những công cụ khảo sát nổi tiếng nhất, đo lường sự hài lòng với công việc, sự giám sát, đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến, và lương bổng (Smith và cộng sự, 1969). Ngoài ra, có thể sử dụng bảng câu hỏi dạng Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) để đánh giá sự hài lòng trong công việc dựa trên hai khía cạnh sự hài lòng nội tại và ngoại tại (Weiss và cộng sự, 1967).

Để đo lường sự hài lòng trong công việc của người lao động cũng có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu. Phương pháp phỏng vấn sâu cung cấp cái nhìn chi

tiết và cụ thể về cảm nhận của người lao động. Phương pháp này cho phép thu thập thông tin định tính và hiểu rõ hơn về các yếu tố tác động đến sự hài lòng của người lao động (Kvale, 1996).

Quan sát hành vi trong môi trường làm việc thực tế giúp nhận diện các yếu tố gây ra sự không hài lòng và xác định những khu vực cần cải thiện (Angrosino, 2007).

Bên cạnh đó, việc sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu nhân sự để đánh giá mức độ hài lòng thông qua các chỉ số như tỷ lệ nghỉ việc, mức độ tham gia, và năng suất làm việc cũng được các doanh nghiệp khai thác. (Davenport và cộng sự, 2010).

“Cuối cùng, nhật ký lao động cũng là một phương pháp được sử dụng để đánh giá mức độ hài lòng trong công việc của người lao động. Thông qua ghi chép lại những trải nghiệm và cảm xúc của họ hàng ngày hoặc hàng tuần giúp thu thập thông tin chi tiết về các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động

1.4.1. Các nhân tố thuộc về công việc

Các yếu tố liên quan trực tiếp đến bản chất công việc đóng vai trò quan trọng trong việc định hình cảm nhận của người lao động về sự hài lòng. Những khía cạnh như mức độ phù hợp của nhiệm vụ với kỹ năng cá nhân, mức độ tự chủ trong công việc, và cơ hội để thực hiện những công việc có ý nghĩa được coi là các nhân tố cơ bản tác động đến sự hài lòng. Theo Herzberg (1959), khi người lao động có tính sáng tạo và khả năng phát triển bản thân trong công việc, họ có xu hướng cảm thấy thỏa mãn hơn. Đồng thời, những công việc có tính thách thức phù hợp và sự ổn định cũng tạo điều kiện để nhân viên duy trì sự hài lòng lâu dài.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về người lao động

Các yếu tố liên quan đến cá nhân như trình độ kỹ năng, kinh nghiệm làm việc, và nhu cầu phát triển cá nhân có thể tác động đến cách mà người lao động cảm nhận về công việc của mình. Khi các nhu cầu cơ bản về sự tự chủ, cảm giác thuộc về cộng đồng và phát triển năng lực cá nhân được đáp ứng (Deci & Ryan, 2000), người lao động thường cảm thấy hài lòng hơn với công việc. Những người lao động tự tin về khả năng của mình và cảm thấy có khả năng đóng góp hiệu quả vào tổ chức cũng có xu hướng hài lòng hơn, điều này được minh chứng qua lý thuyết tự hiệu quả của Bandura (1997).

1.4.3. Các nhân tố thuộc về nội bộ doanh nghiệp

Yếu tố nội bộ doanh nghiệp, bao gồm văn hóa tổ chức, chính sách khen thưởng, và cơ hội thăng tiến, đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành sự hài lòng của người

lao động. Các chính sách phúc lợi như lương bổng, bảo hiểm, và các chương trình thưởng góp phần tác động đến cảm nhận của người lao động về mức độ hài lòng. Khi các chính sách về tiền lương và phúc lợi được thực thi một cách công bằng và hợp lý, nhân viên sẽ cảm thấy họ được tổ chức quan tâm và đánh giá đúng mức (Herzberg, 1959). Hơn nữa, các mối quan hệ tích cực giữa cấp quản lý và đồng nghiệp cũng giúp cải thiện môi trường làm việc và tăng cường động lực làm việc của người lao động (Podsakoff và cộng sự, 1996). Blau (1964) nhấn mạnh rằng sự công nhận và cảm giác giá trị cá nhân trong tổ chức là những yếu tố cốt lõi thúc đẩy sự hài lòng. Một doanh nghiệp có môi trường văn hóa tích cực, cùng với các chính sách phát triển nghề nghiệp rõ ràng, sẽ giúp nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và có động lực làm việc lâu dài. Các yếu tố về cơ sở vật chất, tổ chức và phục vụ nơi làm việc và không gian làm việc có ảnh hưởng đến sự hài lòng. Một môi trường làm việc thuận tiện và thoải mái giúp giảm căng thẳng và nâng cao sự hài lòng (Smith và cộng sự, 1969). Sự sẵn có của thiết bị, công nghệ và tài nguyên cần thiết để hoàn thành công việc ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng. Nhân viên có đủ tài nguyên sẽ thực hiện công việc hiệu quả hơn và ít bị căng thẳng hơn (Smith và cộng sự, 1969). Mức lương công bằng và hợp lý thường dẫn đến sự hài lòng cao hơn (Herzberg, 1959). Các phúc lợi lao động: Các phúc lợi như bảo hiểm y tế, nghỉ phép, và các hỗ trợ tài chính khác có thể làm tăng sự hài lòng. Các phúc lợi đầy đủ và hợp lý giúp người lao động cảm thấy được quan tâm và hỗ trợ (SHRM, 2009). Mối quan hệ tích cực với cấp quản lý và đồng nghiệp là yếu tố quan trọng trong sự hài lòng. Môi trường làm việc hỗ trợ và thân thiện có thể làm tăng sự hài lòng của người lao động (Blau, 1964). Khả năng phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến trong tổ chức ảnh hưởng đến sự hài lòng. Người lao động cảm thấy hài lòng hơn khi họ thấy có cơ hội để thăng tiến và phát triển sự nghiệp (Smith và cộng sự, 1969). Chính sách công bằng và minh bạch trong tổ chức ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng. Chính sách công bằng giúp người lao động cảm thấy được đối xử công bằng và tôn trọng (SHRM, 2009). Ngoài ra, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng trong công việc của người lao động. Các phong cách lãnh đạo khác nhau tạo ra những môi trường làm việc khác nhau và ảnh hưởng đến cảm nhận của người lao động về công việc của họ theo những cách khác nhau. Phong cách lãnh đạo này thường dẫn đến mức độ hài lòng cao hơn do sự hỗ trợ về mặt cảm xúc và động lực từ lãnh đạo, cũng như sự tin tưởng vào khả năng của người lao động (Podsakoff và cộng sự, 1996).

Ngoài ra còn các yếu tố khách quan bên ngoài như các chính sách tiền lương, chính sách phân phối lợi nhuận sau thuế vào các quỹ khen thưởng, phúc lợi và các chính sách liên quan đến hoạt động kinh doanh xổ số cũng ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của người lao động.

CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ

2.1. Quá trình nghiên cứu

Nghiên cứu sơ bộ: Tác giả xây dựng bảng hỏi khảo sát đo lường sự hài lòng trong công việc của người lao động tại công ty với 8 khía cạnh liên quan đến sự hài lòng trong công việc. Đối tượng khảo sát là những người lao động có trình độ từ đại học trở lên, có kinh nghiệm và thâm niên công tác lâu năm, đảm bảo khả năng hiểu rõ nội dung của bảng hỏi và các chỉ tiêu đo lường. Do đó, phản hồi từ những đối tượng này là cơ sở đáng tin cậy để tác giả điều chỉnh và hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát. Kết quả sau khảo sát sơ bộ là bảng hỏi khảo sát được lược bỏ bớt các câu hỏi đo lường chính sách và quy trình tổ chức, chỉ còn tập trung vào 7 khía cạnh hài lòng trong công việc của người lao động bao gồm các câu hỏi đo lường về tính chất công việc; sự ổn định của công việc; điều kiện và môi trường làm việc; tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi lao động; sự ghi nhận trong công nhận và ghi nhận thành tích; cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên.

Nghiên cứu chính thức được thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định lượng bằng cách thu thập, xử lý và phân tích các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. Sau khi thu thập thông tin từ người lao động bằng bảng câu hỏi khảo sát, tác giả tiến hành xử lý số liệu bằng phần mềm Excel. Dựa trên kết quả xử lý dữ liệu, thống kê mô tả và phân tích định tính để đánh giá thực trạng sự hài lòng trong công việc, đưa ra kết luận về kết quả nghiên cứu từ đó đề xuất giải pháp để nâng cao sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.

Các bước nghiên cứu được thể hiện thông qua bảng sau:

Bảng 2.1. Quy trình nghiên cứu

Bước	Nội dung	Mô tả chi tiết	Kết quả
1	Xác định vấn đề và nghiên cứu cơ sở lý luận về sự hài lòng trong công việc của người lao động.	Sự hài lòng trong công việc được đo lường bằng tiêu chí gì, đo lường như thế nào? Yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động? Nâng cao sự hài lòng trong công việc bằng giải pháp nào? Tiến hành nghiên cứu các tài liệu thứ cấp về vấn đề nghiên cứu.	Xác định được tiêu chí đánh giá và phương pháp đánh giá sự hài lòng dựa trên các lý thuyết và mô hình đo lường sự hài lòng trong công việc của người lao động.
2	Nghiên cứu sơ bộ	Phác thảo bảng hỏi khảo sát sơ bộ. Xác định các cán bộ, nhân viên tham gia khảo sát sơ bộ. Khảo sát thử và chuẩn hóa bảng hỏi khảo sát.	Bảng hỏi khảo sát sơ bộ. Khảo sát thử. Bảng hỏi khảo sát được chuẩn hóa.
3	Nghiên cứu định lượng	Khảo sát chính thức 250 cán bộ, nhân viên. Làm sạch phiếu khảo sát. Xử lý dữ liệu khảo sát. Thu thập dữ liệu thứ cấp: các quy định, chính sách; quỹ lương; kết quả công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng; các phúc lợi lao động, các kết quả bộ nhiệm... Phân tích dữ liệu điều tra khảo sát, kết hợp với các dữ liệu thứ cấp liên quan để làm rõ hơn các kết quả khảo sát. Đề xuất giải pháp nâng cao sự hài lòng.	Bảng hỏi khảo sát. Khảo sát. Bảng và biểu đồ đánh giá thực trạng sự hài lòng trong công việc. Đánh giá chung sự hài lòng: kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân. Bộ giải pháp cụ thể, khả thi.
4	Báo cáo kết quả nghiên cứu, hoàn thiện đề án.	Viết các kết quả nghiên cứu theo quy định. Hoàn thiện tóm tắt đề án. Hoàn thiện báo cáo đề án.	Đề án tốt nghiệp đảm bảo cấu trúc, quy định trình bày, logic giữa các chương.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

2.2. Xây dựng thang đo

Thang đo đo lường sự hài lòng trong công việc của người lao động trong Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô được xây dựng dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964); lý thuyết tự xác định (Decy và Ryan, 1980); Mô hình JDI (Smith và cộng sự, 1969); các chỉ số đo lường sự hài lòng trong báo cáo của Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực (Society for Human Resource Management – SHRM, 2009).

Theo Stevens (2002) và Habing (2003), một nhân tố được gọi là tin cậy nếu nhân tố này có từ 3 biến đo lường trở lên. Các biến quan sát của các nhân tố trên được phát biểu để phù hợp với người lao động tại văn phòng công ty và các chi nhánh.

Bảng 2.2. Các thang đo sự hài lòng trong công việc của người lao động

TT	Thang đo	Nguồn tham khảo
1	Tính chất công việc.	Hackman & Oldham (1976). Herzberg và cộng sự (1959). SHRM (2009).
2	Sự ổn định của công việc.	Hackman & Oldham (1976). Smith và cộng sự (1969). SHRM (2009).
3	Điều kiện, môi trường làm việc.	Herzberg và cộng sự (1959). Smith và cộng sự (1969).
4	Tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động.	Herzberg và cộng sự (1959). Smith và cộng sự (1969).
5	Nhóm yếu tố về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.	Herzberg và cộng sự (1959). Smith và cộng sự (1969).
6	Sự công bằng trong ghi nhận, công nhận thành tích.	Herzberg và cộng sự (1959). Blau (1964).
7	Mối quan hệ nơi làm việc với đồng nghiệp, cấp trên.	Deci và Ryan (1980). Smith và cộng sự (1969).
8	Chính sách và quy trình tổ chức	Smith và cộng sự (1969). SHRM (2009).

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

2.3. Thiết kế nghiên cứu

2.3.1. Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát

Bảng câu hỏi được thiết kế bao gồm các nội dung thông tin về sự hài lòng trong công việc nói chung và thông tin về sự hài lòng ở các khía cạnh được biểu hiện dưới dạng từng nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc bao gồm: nhóm yếu tố thuộc về tính chất công việc và sự ổn định của công việc; nhóm yếu tố thuộc về tổ chức (Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; sự công bằng trong ghi nhận và công nhận thành tích; điều kiện và môi trường làm việc; tiền lương và phúc lợi dành cho người lao động; quan hệ trong công việc với đồng nghiệp và cấp trên; chính sách và quy trình tổ chức).

Bảng hỏi khảo sát được in và gửi tới 10 đối tượng là người lao động có thâm niên trên 3 năm tại công ty và có trình độ từ Đại học trở lên để đánh giá, nhận xét nhằm đảm bảo không có sự hiểu lầm về ngôn ngữ, cách diễn đạt cũng như nội dung của các câu hỏi. Sau khi nhận được phản hồi từ các đối tượng này, bảng hỏi đã được lược bỏ các câu hỏi sự hài lòng về chính sách và quy trình tổ chức do yếu tố này được lồng ghép vào các yếu tố thuộc về sự công bằng trong ghi nhận thành tích; cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp... Điều này giúp tăng độ chính xác, dễ hiểu và tính khả thi của bảng khảo sát, đồng thời đảm bảo rằng người tham gia khảo sát có thể trả lời các câu hỏi một cách rõ ràng và đúng trọng tâm. (*chi tiết trong phụ lục 3*)

Các câu hỏi khảo sát được dùng trong nghiên cứu này dùng thang đo Likert 5 mức độ: (1) “Hoàn toàn không đồng ý”, (2) “Không đồng ý”, (3) “Không có ý kiến”, (4) “Đồng ý”, (5) “Hoàn toàn đồng ý”. Sử dụng thang đo này ta sẽ thấy được mức độ hài lòng của người lao động ít hay nhiều đối với từng nhân tố. Thông tin phân loại người trả lời như sau: Độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, vị trí/chức danh việc làm, thâm niên công tác, thu nhập bình quân.

2.3.2. Mẫu nghiên cứu

Phương pháp chọn mẫu: Đề án sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, trong đó các đối tượng khảo sát được chọn từ nhân viên khối văn phòng, kinh doanh, kế toán, kế hoạch, bán hàng, và các cấp quản lý của công ty và các chi nhánh. Việc chọn đối tượng này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, nhằm thu thập thông tin từ những người có liên quan trực tiếp đến hoạt động điều hành và quản lý, từ đó cung cấp dữ liệu có ý nghĩa phục vụ cho các phân tích. Lý do tác giả chọn mẫu thuận tiện bởi các đối tượng trong khối văn phòng và quản lý có sẵn và dễ dàng tiếp cận, đảm bảo khả năng thu thập dữ liệu nhanh chóng. Đối tượng khảo sát có khả năng sẵn sàng hợp tác, trả lời bảng câu hỏi

một cách đầy đủ và chính xác. Phương pháp này giúp tối ưu hóa nguồn lực về thời gian và chi phí trong quá trình khảo sát.

Bảng câu hỏi đã bao gồm các tiêu chí để lọc ra những đối tượng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Các câu hỏi được thiết kế để đảm bảo rằng các đối tượng không phù hợp sẽ được loại bỏ khỏi mẫu.

Xác định cỡ mẫu: Tổng số nhân sự hiện tại của công ty là 446 lao động (tính đến ngày 31/12/2023). Cỡ mẫu tối thiểu được xác định bằng công thức Slovin (1984), cho phép tính toán cỡ mẫu khi biết tổng thể mẫu và phạm vi sai số chọn mẫu.

Cỡ mẫu được xác định bằng phương pháp chọn mẫu xác suất, cụ thể cách lấy mẫu khi biết tổng thể mẫu như sau (Slovin, 1984):

$$n = \frac{N}{1 + N\varepsilon^2}$$

Trong đó:

n: Kích thước mẫu tối thiểu

N: Tổng thể nghiên cứu

ε : Phạm vi sai số chọn mẫu

Như vậy, trong 446 cán bộ, nhân viên, sai số không vượt quá 5% (0,05), tác giả tính được cỡ mẫu như sau.

$$n = \frac{446}{1 + 446 \times 0,05^2} = 211$$

Như vậy, cỡ mẫu tối thiểu cần thiết để đảm bảo độ tin cậy của kết quả là 211 người.

Quá trình thu thập mẫu: Để đảm bảo cỡ mẫu này, 250 phiếu điều tra đã được phát đi. Kết quả thu về có 220 phiếu trả lời hợp lệ, sau khi loại bỏ 30 phiếu trả lời không đầy đủ thông tin. Cỡ mẫu 220 phiếu là đủ để đáp ứng yêu cầu phân tích, đảm bảo tính đại diện và độ chính xác của kết quả nghiên cứu.

2.4. Thu thập và xử lý số liệu

* Đối với kết quả khảo sát sự hài lòng trong công việc của người lao động

Với 250 phiếu khảo sát thu về, sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, số phiếu còn lại là 220 đủ yêu cầu của nghiên cứu.

Các dữ liệu sơ cấp được tổng hợp và xử lý trên phần mềm excel. Để phân tích dữ liệu sơ cấp, trước tiên tác giả tiến hành thống kê mô tả mẫu nghiên cứu, tiếp đến là phân tích mô tả các kết quả điều tra, khảo sát. Minh họa bằng biểu đồ trực quan các kết quả khảo sát đo lường thực trạng sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ Đức.

* Đối với các dữ liệu thứ cấp

Tác giả thu thập các báo cáo tài chính, báo cáo hoạt động từ 2019 đến năm 2023. Đặc biệt, là các dữ liệu về quỹ lương, quỹ khen thưởng; công tác đào tạo bồi dưỡng; công tác quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ; các phúc lợi lao động khác của người lao động; tỷ lệ nghỉ việc; định hướng phát triển của công ty. Trên cơ sở các dữ liệu thứ cấp thu được, tác giả phân tích sâu hơn thực trạng sự hài lòng trong công việc của người lao động; đánh giá kết quả đạt được, các hạn chế và các nguyên nhân.

CHƯƠNG 3.

THỰC TRẠNG SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ

3.1. Giới thiệu về Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

3.1.1. Thông tin chung về Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

Xổ số kiến thiết Thủ đô được thành lập năm 1962, tiền thân từ một bộ phận trực thuộc Sở Tài chính Hà Nội được giao nhiệm vụ làm công tác phát hành xổ số kiến thiết, Xổ số kiến thiết Thủ đô đã chuyển mình qua từng giai đoạn phát triển để trưởng thành với tên gọi “Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô”. Công ty hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100110817, đăng ký lần đầu ngày 20 tháng 02 năm 2006, đăng ký thay đổi lần thứ 6 ngày 02 tháng 08 năm 2021 với số vốn điều lệ 84 tỷ đồng do Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp. Trụ sở chính của công ty được đặt tại số 53E, Phố Hàng Bài, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội. Lĩnh vực kinh doanh chính của công ty là kinh doanh phát hành các loại hình xổ số.

Thời kỳ 1987-2009, cùng với công cuộc đổi mới của đất nước, hoạt động xổ số kiến thiết Thủ đô ngày càng lớn mạnh và phát triển. Quyết định số 4846/QĐ-UB ngày 11/7/1987 của Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội về việc thành lập Công ty Xổ số kiến thiết Thủ đô là một sự kiện có ý nghĩa vô cùng quan trọng và là một bước ngoặt lịch sử đối với Xổ số kiến thiết Thủ đô. Đây cũng chính là thời kỳ đánh dấu sự phát triển vượt bậc của Xổ số kiến thiết Thủ đô bằng việc xây dựng cơ sở vật chất hạ tầng, đội ngũ cán bộ trưởng thành và thực hiện chiến lược đa dạng các loại hình xổ số. Một mốc son đặc biệt thời kỳ này đó là sự ra đời của biểu tượng (lô gô) XSKT Thủ đô. Biểu tượng XSKT Thủ đô đã được thiết kế và hoàn thành dựa trên nội hàm giá trị cốt lõi của thương hiệu “Xổ số kiến thiết - Ích nước lợi nhà”. Thời kỳ này, Công ty Xổ số kiến thiết Thủ đô luôn đi đầu trong hoạt động kinh doanh xổ số kiến thiết trên phạm vi toàn quốc. Tháng 10/1993, công ty đã có những đóng góp tích cực để hình thành Hội đồng liên kết phát hành xổ số kiến thiết miền Bắc. Trong phạm vi hoạt động liên kết vé Xổ số kiến thiết miền Bắc, công ty là đơn vị đóng vai trò trụ cột về chỉ tiêu doanh thu (chiếm 40% doanh thu của Hội đồng).

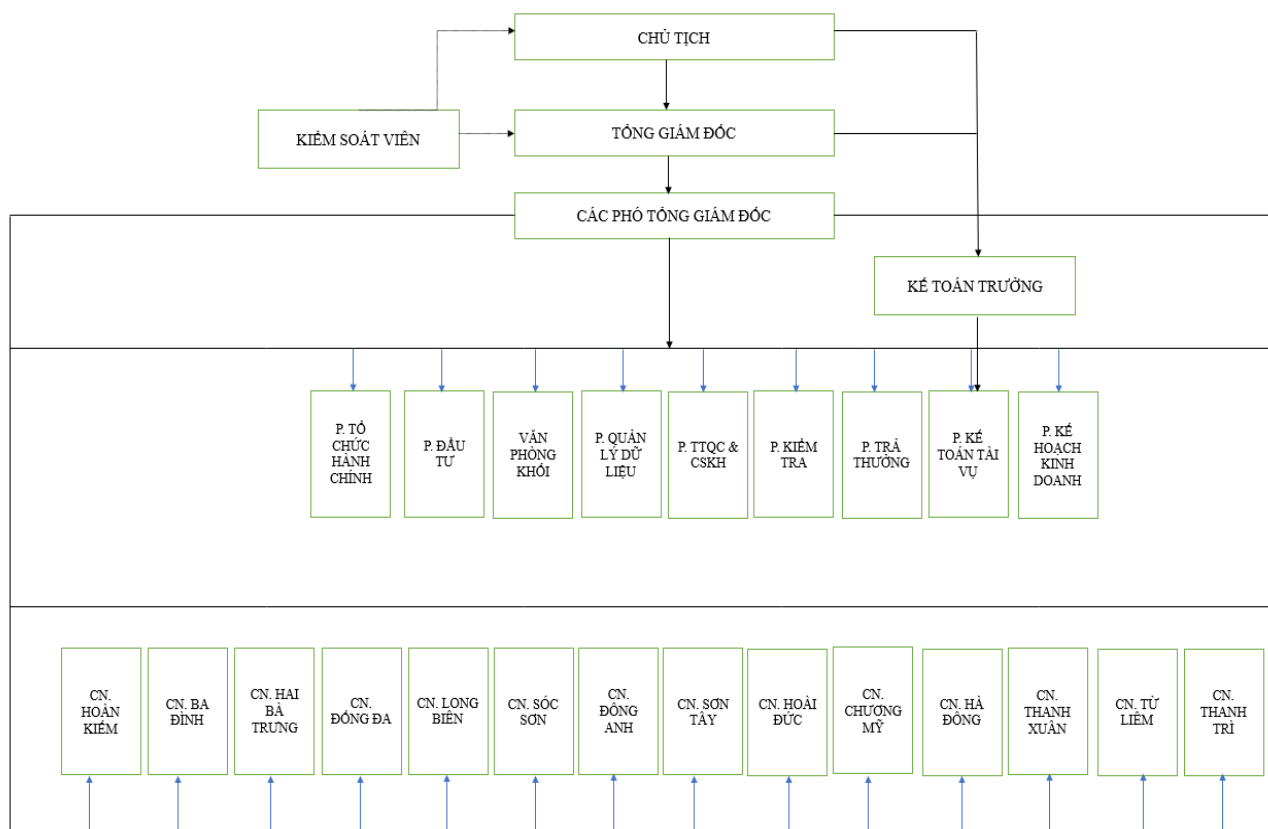
Thời kỳ từ 2009 đến nay, đây là thời kỳ đã xuất hiện một dấu mốc đặc biệt dẫn đến sự thay đổi về quy mô nguồn nhân lực và quy mô thị trường của Xổ số kiến thiết Thủ đô. Ngày 30/10/2008, UBND Thành phố Hà Nội ban hành quyết định số 1686/QĐ-UBND về việc sát nhập Công ty TNHH Nhà nước một thành viên Xổ số kiến thiết Hà Tây vào Công ty TNHH Nhà nước một thành viên xổ số kiến thiết Thủ đô từ ngày

01/09/2009. Ban lãnh đạo được kiện toàn cùng với tập thể cán bộ nhân viên Công ty đã nêu cao tinh thần đoàn kết, chung sức, đồng lòng để có được đáp án tối ưu đối với bài toán về công tác tổ chức, sắp xếp lại thị trường và việc hoàn thành nhiệm vụ nộp ngân sách Nhà nước trong giai đoạn mới.

Tháng 6/2011, UBND Thành phố Hà Nội ban hành Quyết định số 2559/QĐ-UB ngày 06/6/2011 về việc đổi tên, điều chỉnh vốn điều lệ và cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô. Theo đó, Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô là công ty 100% vốn nhà nước do UBND Thành phố Hà Nội là chủ sở hữu hoạt động theo quy định của pháp luật, Luật Doanh nghiệp và Điều lệ công ty được UBND Thành phố phê duyệt.

“Xổ số kiến thiết – Ích nước, lợi nhà” đã trở thành hiện thực khi rất nhiều những công trình phúc lợi công cộng, nhà tình nghĩa, trường học, trạm xá, nhà văn hoá trên địa bàn Thủ đô được xây dựng từ nguồn thu của xổ số. Các thế hệ lãnh đạo và tập thể CBCNV Xổ số kiến thiết Thủ đô luôn cố gắng xây dựng, gìn giữ và đưa thương hiệu Xổ số kiến thiết Thủ đô vươn lên một tầm cao mới.

3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô



Sơ đồ 3.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Thủ đô được thiết kế với các phòng nghiệp vụ chức năng, các chi nhánh phù hợp để thực hiện các công việc tổ chức và quản lý phát hành xổ số kiến thiết với một cấu trúc lãnh đạo rõ ràng và tập trung. Cấu trúc này đảm bảo sự chỉ đạo tập trung, quyết định nhanh chóng và thống nhất trong toàn bộ công ty.

Các phòng ban chức năng chính bao gồm Phòng Tổ chức hành chính, Phòng Kiểm tra, Phòng Trả thưởng, Phòng Kế toán - Tài vụ, Phòng Kế hoạch kinh doanh, Văn phòng khối được phân công rõ ràng, mỗi phòng chịu trách nhiệm về một khía cạnh cụ thể của hoạt động công ty. Việc này giúp tăng cường hiệu quả quản lý, tránh sự chồng chéo trong công việc và đảm bảo rằng mọi khía cạnh quan trọng của hoạt động kinh doanh đều được chú trọng và quản lý tốt.

Công ty có 14 chi nhánh một mạng lưới rộng khắp, từ bốn quận nội thành Hoàn Kiếm, Ba Đình, Hai Bà Trưng, Đống Đa đến các khu vực ngoại thành như Đông Anh, Sóc Sơn, Sơn Tây... Điều này không chỉ giúp công ty mở rộng phạm vi hoạt động và phục vụ khách hàng tốt hơn mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý và giám sát hoạt động kinh doanh tại các địa phương. Mỗi chi nhánh hoạt động như một đơn vị độc lập nhưng vẫn nằm dưới sự kiểm soát và hỗ trợ từ trụ sở chính, đảm bảo tính đồng nhất và hiệu quả trong toàn bộ hệ thống.

3.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019 - 2023

Bảng 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2019-2023

Đơn vị tính: triệu đồng

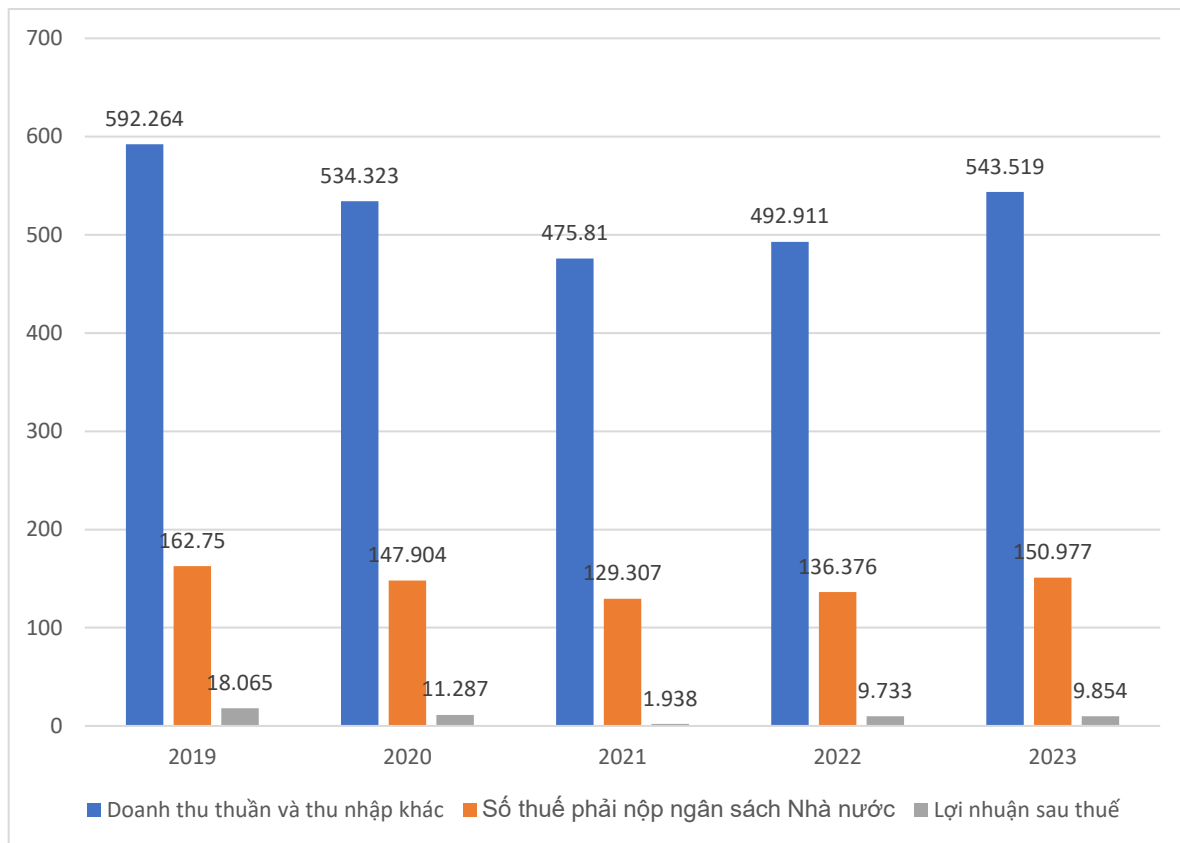
TT	Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
1	Doanh thu thuần và thu nhập khác	592.264	534.323	475.810	492.911	543.519
2	Số thuế phải nộp ngân sách Nhà nước	162.750	147.904	129.307	136.376	150.977
3	Lợi nhuận sau thuế	18.065	11.287	1.938	9.733	9.854

Nguồn: Báo cáo tài chính – Phòng Kế toán

Từ năm 2019 đến năm 2022 do Đại dịch Covid-19 bùng phát mạnh mẽ đã ảnh hưởng rất lớn đến mọi mặt của nền kinh tế - xã hội nói chung và hoạt động kinh doanh xổ số nói riêng. Thu nhập của người dân giảm mạnh dẫn đến tiền chi cho vui

chơi giải trí bị thắt chặt, đại lý nghỉ bán vé chuyển sang ngành nghề kinh doanh khác tăng khiến cho doanh thu của công ty sụt giảm. Tuy nhiên, sang đến năm 2023, tình hình dịch bệnh đã ổn định, doanh thu, lợi nhuận của công ty cũng đã có sự tăng trưởng đáng kể.

Đơn vị tính: triệu đồng



Biểu đồ 3.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2019-2023

Nguồn: Báo cáo tài chính – Phòng Kế toán

3.2. Thực trạng sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

3.2.1. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

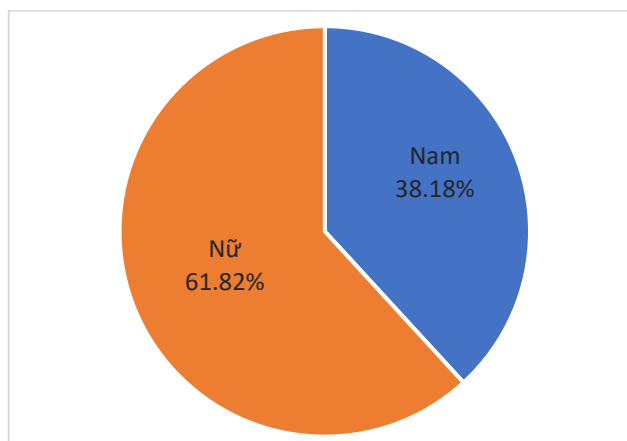
Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu dựa trên 220 phiếu khảo sát hợp lệ đã thu thập được. Các số liệu thống kê bao gồm các đặc điểm về giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí công việc và thâm niên làm việc của người tham gia khảo sát. Thông qua việc phân tích các thông tin này, nghiên cứu sẽ cung cấp một cái nhìn tổng quan về đặc điểm của mẫu nghiên cứu, từ đó đánh giá tính đại diện của mẫu và làm nền tảng cho việc đánh giá thực trạng sự hài lòng trong công việc của người lao động tại công ty.

Bảng 3.2. Kết quả thống kê mô tả mẫu nghiên cứu*Đơn vị tính: người*

Các tiêu chí		Kết quả	
		Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	84	38,18
	Nữ	136	61,82
Độ tuổi	Dưới 30	77	35
	Từ 31-45	115	52,27
	Trên 45	28	12,73
Trình độ chuyên môn	THPT	30	13,63
	Đào tạo nghề/Trung cấp/Cao đẳng	100	45,45
	Đại học	80	36,36
	Sau đại học	10	4,54
Thời gian làm việc tại công ty	Dưới 5 năm	53	24,09
	5-10 năm	97	44,09
	11-15 năm	47	21,37
	Trên 15 năm	23	10,45
Vị trí việc làm	Nhân viên	153	69,55
	Cán bộ quản lý cơ sở	42	19,09
	Cán bộ quản lý cấp trung	18	8,18
	Cán bộ quản lý cấp cao	7	3,18
Thu nhập	Dưới 5	4	1,82
	Từ 5-10 triệu	99	45
	Từ 10-15 triệu	82	37,27
	Trên 15 triệu	35	15,91

Nguồn: Kết quả khảo sát

Về giới tính: Việc chia đối tượng khảo sát theo nam và nữ nhằm đảm bảo tính đại diện, đồng thời giúp cho việc kiểm định giữa nam và nữ thì đối tượng lao động nào sẽ hài lòng về công việc nhiều hơn để đề xuất giải pháp cho phù hợp. Kết quả điều tra cho thấy trong 220 nhân viên thì có 84 nhân viên là nam, chiếm 38,19% và 136 nhân viên là nữ, chiếm 61,81%. Điều này cho thấy tỷ lệ lao động nữ làm việc ở văn phòng và chi nhánh cao hơn lao động nam giới.

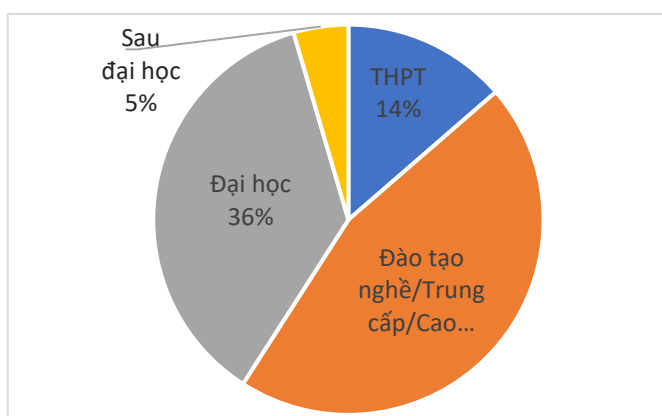


Biểu đồ 3.2. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo giới tính

Nguồn: Kết quả khảo sát

Về độ tuổi: độ tuổi của khách thể tham gia khảo sát trong mẫu thu thập được chia thành 3 nhóm (dưới 30; từ 31-45 và trên 45 tuổi). Trong đó, người lao động có độ tuổi từ trên 31 đến dưới 45 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 52,7%% trong tổng số khách thể của mẫu. Tiếp đến là các lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi, chiếm tỷ lệ 35%. Đối tượng trên 45 tuổi chiếm tỷ lệ thấp, cho thấy lực lượng lao động của công ty đang chuyển hóa sang đối tượng trung niên.

Về trình độ chuyên môn của mẫu nghiên cứu tập trung vào nhóm lao động có trình độ từ trung cấp trở lên, chiếm hơn 80%; lực lượng lao động có trình độ chuyên môn THPT chiếm khoảng 14%; lực lượng lao động có trình độ sau đại học chiếm một tỷ lệ thấp. Tuy nhiên, do đặc thù đơn vị kinh doanh dịch vụ nên đòi hỏi rất cao về năng lực chuyên môn và trình độ để xây dựng các phương án kinh doanh, quản lý xỏ số và truyền thông, thực hiện quan hệ khách hàng.

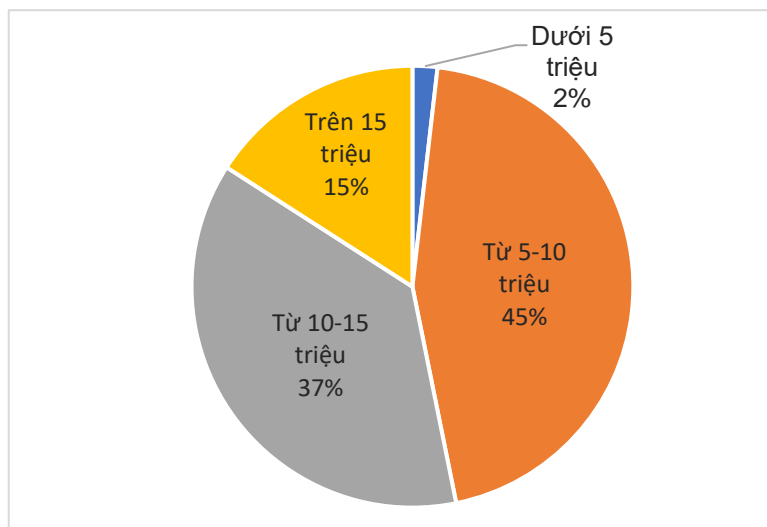


Biểu đồ 3.3. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo trình độ chuyên môn

Nguồn: Kết quả khảo sát

Về thu nhập, khách thể khảo sát trong mẫu thu thập ở nhiều mức khác nhau. Nhóm lao động có thu nhập cao nhất là thu nhập dưới 10 triệu đồng; đứng thứ 2 là mức thu nhập

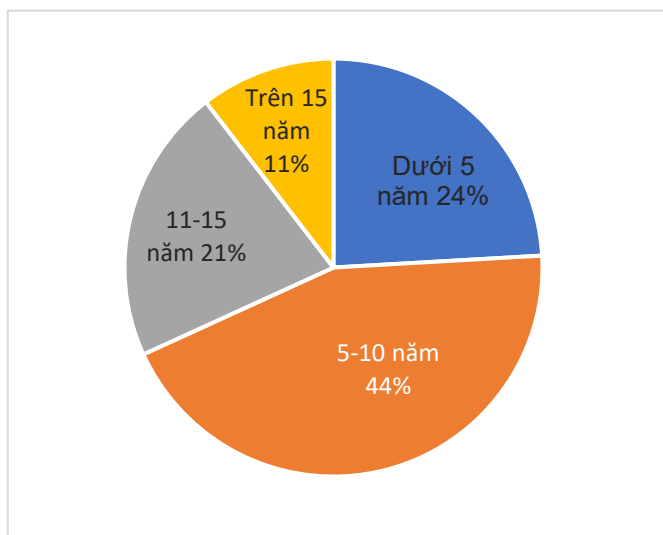
từ 10-15 triệu. Mức thu nhập này ở mức trung bình so với bình quân chung của ngành. Cần có sự động viên, khích lệ bằng vật chất và tinh thần cho nhóm đối tượng này.



Biểu đồ 3.4. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu theo thu nhập

Nguồn: Kết quả khảo sát

Về thâm niên công tác của khách thể khảo sát rất đa dạng, trong đó tỷ lệ % người lao động có thâm niên công tác từ 5-10 năm là lớn nhất. Số lao động dưới 5 năm cũng tương đối cao. Đây là một điểm thuận lợi trong thu thập thông tin và nghiên cứu bởi đa số khách thể đều có kinh nghiệm, mức độ gắn bó khá lâu với công ty.



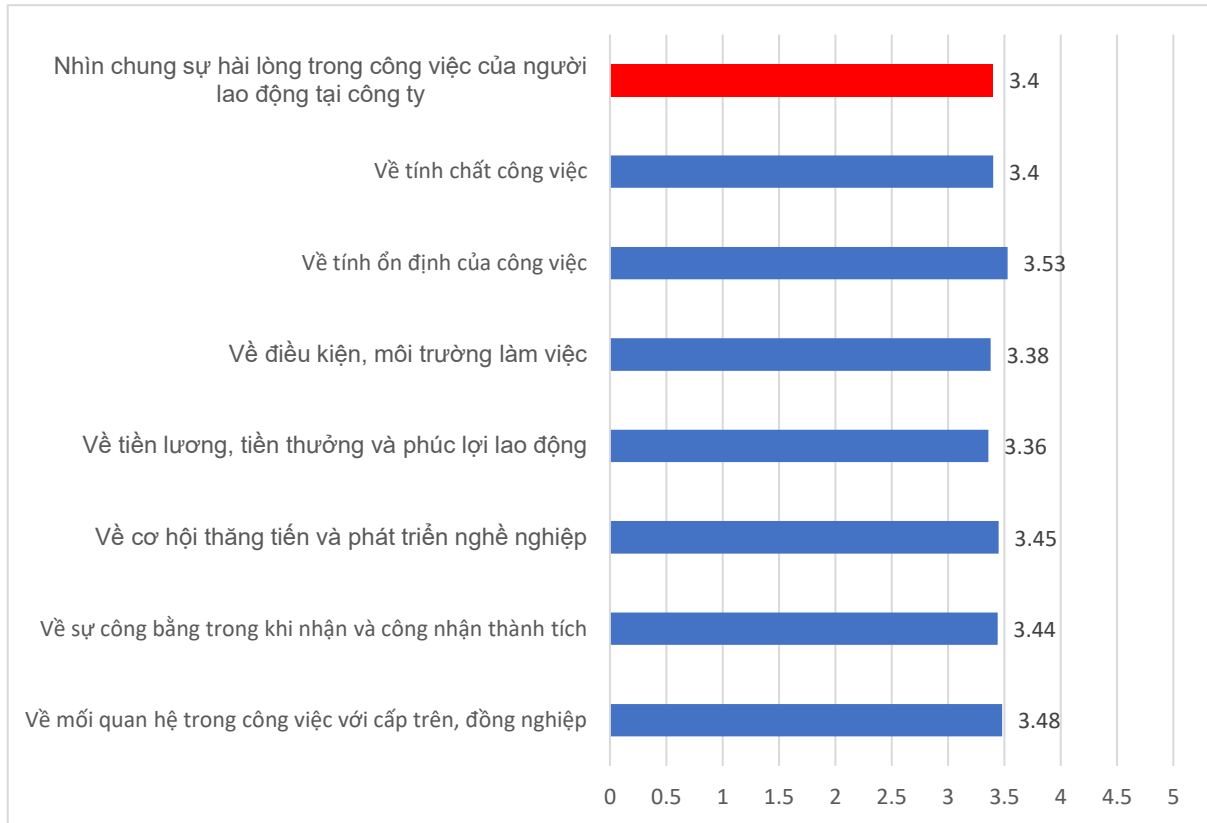
Biểu đồ 3.5. Thống kê mô tả nghiên cứu theo thâm niên công tác

Nguồn: Kết quả khảo sát

Về vị trí công việc: đối tượng lao động là nhân viên chiếm tỷ trọng lớn trong mẫu, phù hợp với cách tiếp cận trong nghiên cứu để có thể khai thác được ý kiến của tập thể người lao động.

3.2.2. Mức độ hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô.

Trong đề án, mức độ hài lòng trong công việc của người lao động được đo lường theo 2 khía cạnh: đo lường sự hài lòng chung và đo lường sự hài lòng trong công việc ở các khía cạnh khác nhau liên quan đến công việc. Cụ thể mức độ hài lòng trong công việc được thể hiện như sau:



Biểu đồ 3.6. Mức độ hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

Nguồn: Kết quả khảo sát

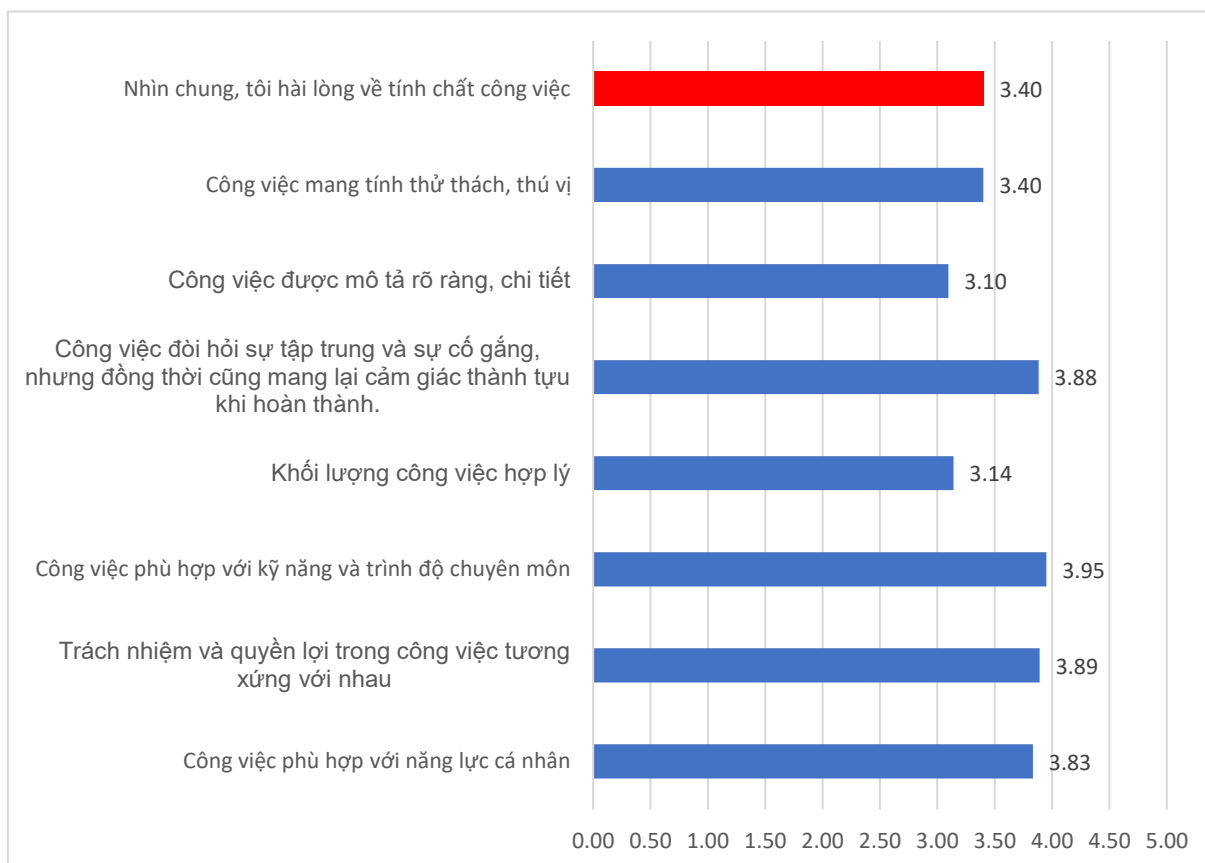
Dựa trên dữ liệu khảo sát, việc đánh giá mức độ hài lòng trong công việc của người lao động đạt trung bình là đạt 3,4. Mức điểm này cho thấy sự hài lòng tổng thể của người lao động đang ở mức trung bình, không quá cao nhưng cũng không quá thấp. Kết quả khá tương xứng với đánh giá cuối năm của công ty về mức độ hài lòng về chất lượng dịch vụ và phục vụ của công ty.

Khi xem xét chi tiết các yếu tố cấu thành sự hài lòng, có thể thấy rõ sự chênh lệch giữa các yếu tố. Cụ thể, mức độ hài lòng về tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi lao động là thấp nhất với điểm trung bình chỉ đạt 3,36. Điều này cho thấy người lao động cảm thấy rằng mức lương và phúc lợi không đủ cao để có thể sống và làm việc tại thành phố

Hà Nội. Ngược lại, mức độ hài lòng về tính ổn định của công việc là cao nhất, với điểm trung bình đạt 3,53. Đây là kết quả của chính sách ổn định nhân sự và hợp đồng lao động dài hạn của công ty có 100% vốn nhà nước, giúp người lao động cảm thấy an tâm hơn về sự bền vững của công việc.

3.2.2.1. Thực trạng mức độ hài lòng về tính chất công việc

Sự hài lòng về tính chất công việc được thể hiện thông qua biểu đồ sau:



Biểu đồ 3.7. Thực trạng sự hài lòng về tính chất công việc của người lao động

Nguồn: Kết quả khảo sát

Dựa trên dữ liệu khảo sát, việc đánh giá mức độ hài lòng về tính chất công việc của người lao động đạt trung bình là 3,4. Mức điểm này cho thấy sự hài lòng tổng thể về tính chất công việc ở mức trung bình. Kết quả biến quan sát có điểm trung bình hài lòng cao nhất là "Công việc phù hợp với kỹ năng và chuyên môn", với điểm trung bình hài lòng đạt 3,95. Điều này cho thấy phần lớn người lao động cảm thấy công việc hiện tại phù hợp với kỹ năng và chuyên môn của họ. Việc công việc phù hợp với chuyên môn giúp nhân viên cảm thấy tự tin hơn trong công việc, tạo động lực và nâng cao hiệu suất làm việc. Ngược lại, hai biến quan sát "Khối lượng công việc hợp lý" và "Công việc được mô tả chi tiết, rõ ràng" có điểm trung bình hài lòng thấp nhất, đều đạt

3,1. Điều này chỉ ra rằng người lao động đang gặp khó khăn với khối lượng công việc và sự rõ ràng trong mô tả công việc. Thực tế, tại công ty chưa tổ chức bài bản công tác thiết kế và phân tích công việc và chưa có các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc hàng tháng làm cho khối lượng công việc không hợp lý giữa các đơn vị, chi nhánh gây ra áp lực và giảm động lực làm việc của người lao động.

Tác giả tổng hợp tình hình thực hiện một số nhiệm vụ của cán bộ, nhân viên các chi nhánh năm 2023 kết quả thực hiện vẫn còn chưa đạt được ở một số chỉ tiêu, đặc biệt là các chỉ tiêu liên quan đến phát hành loại xổ số điện toán, quản lý kênh đại lý lỏng lẻo, có hiện tượng giảm doanh thu.

Bảng 3.3. Kết quả đánh giá thực hiện công việc của các chi nhánh năm 2023

Đơn vị tính: Người

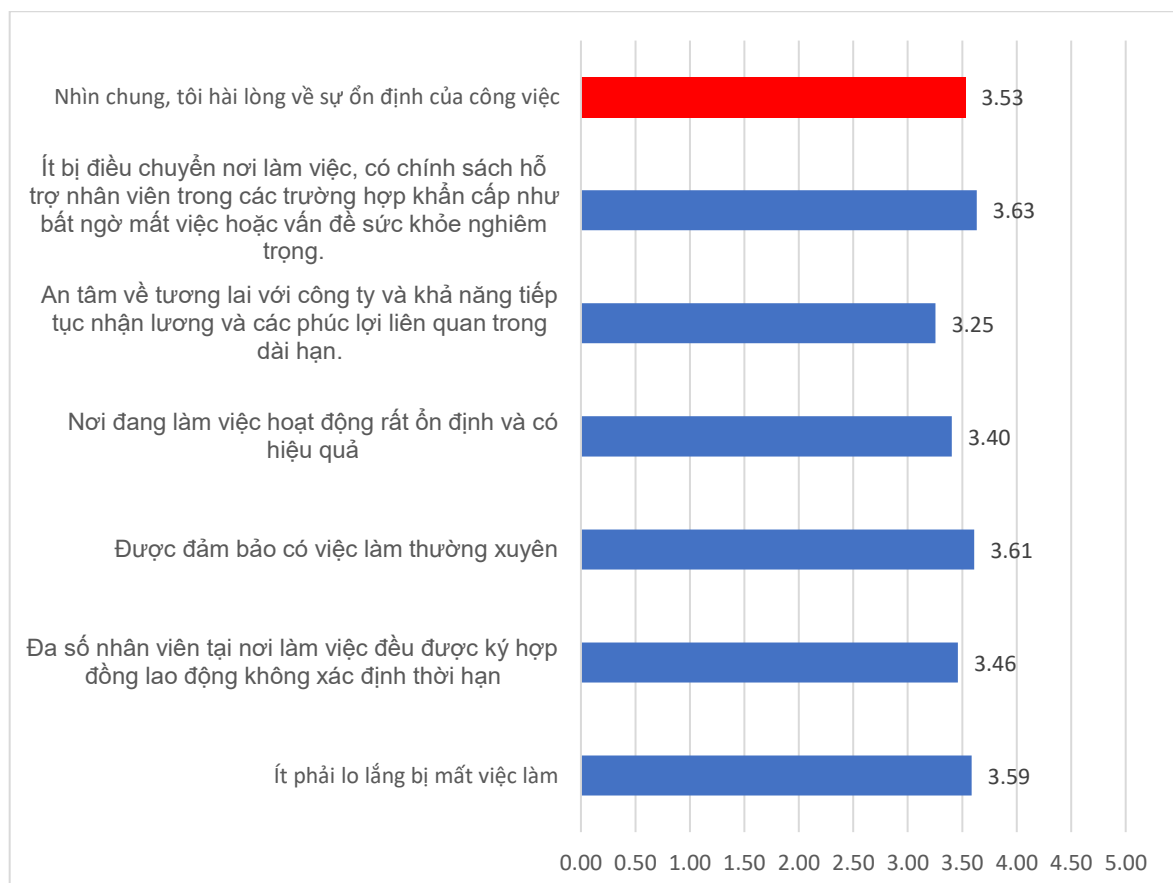
TT	Đơn vị	Số lượng lao động			
		Hoàn thành xuất sắc	Hoàn thành tốt	Hoàn thành	Không hoàn thành
1	Chi nhánh XSKT Hoàn Kiếm	4	9	4	0
2	Chi nhánh XSKT Đống Đa	2	7	4	0
3	Chi nhánh XSKT Hai Bà Trưng	3	4	6	1
4	Chi nhánh XSKT Ba Đình	4	6	5	0
5	Chi nhánh XSKT Hà Đông	1	7	3	2
6	Chi nhánh XSKT Chương Mỹ	0	6	3	2
7	Chi nhánh XSKT Sơn Tây	3	8	4	3
8	Chi nhánh XSKT Hoài Đức	1	5	3	1
9	Chi nhánh XSKT Long Biên	3	6	2	1
10	Chi nhánh XSKT Đông Anh	1	2	2	0
11	Chi nhánh XSKT Sóc Sơn	1	4	1	0
12	Chi nhánh XSKT Từ Liêm	0	3	3	1
13	Chi nhánh XSKT Thanh Trì	2	4	5	0
14	Chi nhánh XSKT Thanh Xuân	1	5	3	1

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Việc thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh tuy có đạt chỉ tiêu ở một số mục nhưng nhìn chung vẫn ít về số lượng, hẹp về quy mô; sự chủ động trong tìm kiếm các sản phẩm mới còn hạn chế. Nguyên nhân khiến cho việc thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh không đồng bộ và thấp tương đối trong thời gian qua thì một số ý kiến cho rằng cán bộ, nhân viên không có sự hài lòng trong công việc, đặc biệt là chế độ chi trả cho không tương xứng với kết quả và trí tuệ bỏ ra. Một số cán bộ, nhân viên còn cho rằng áp lực doanh thu quá lớn, các chi nhánh nhiều, nhân viên phải kiêm nhiệm thêm nhiều nhiệm vụ khác nên không thể tập trung cho nhiệm vụ chính, không có động lực làm việc, không thoải mái khi làm việc hay bị điều chuyển.

3.2.2.2. Thực trạng sự hài lòng về tính ổn định của công việc

Tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô, việc đảm bảo sự ổn định công việc cho nhân viên có vai trò then chốt trong việc duy trì động lực và gắn bó lâu dài của người lao động. Sự hài lòng của người lao động về tính ổn định của công việc được thể hiện như sau:



Biểu đồ 3.8. Mức độ hài lòng về sự ổn định trong công việc

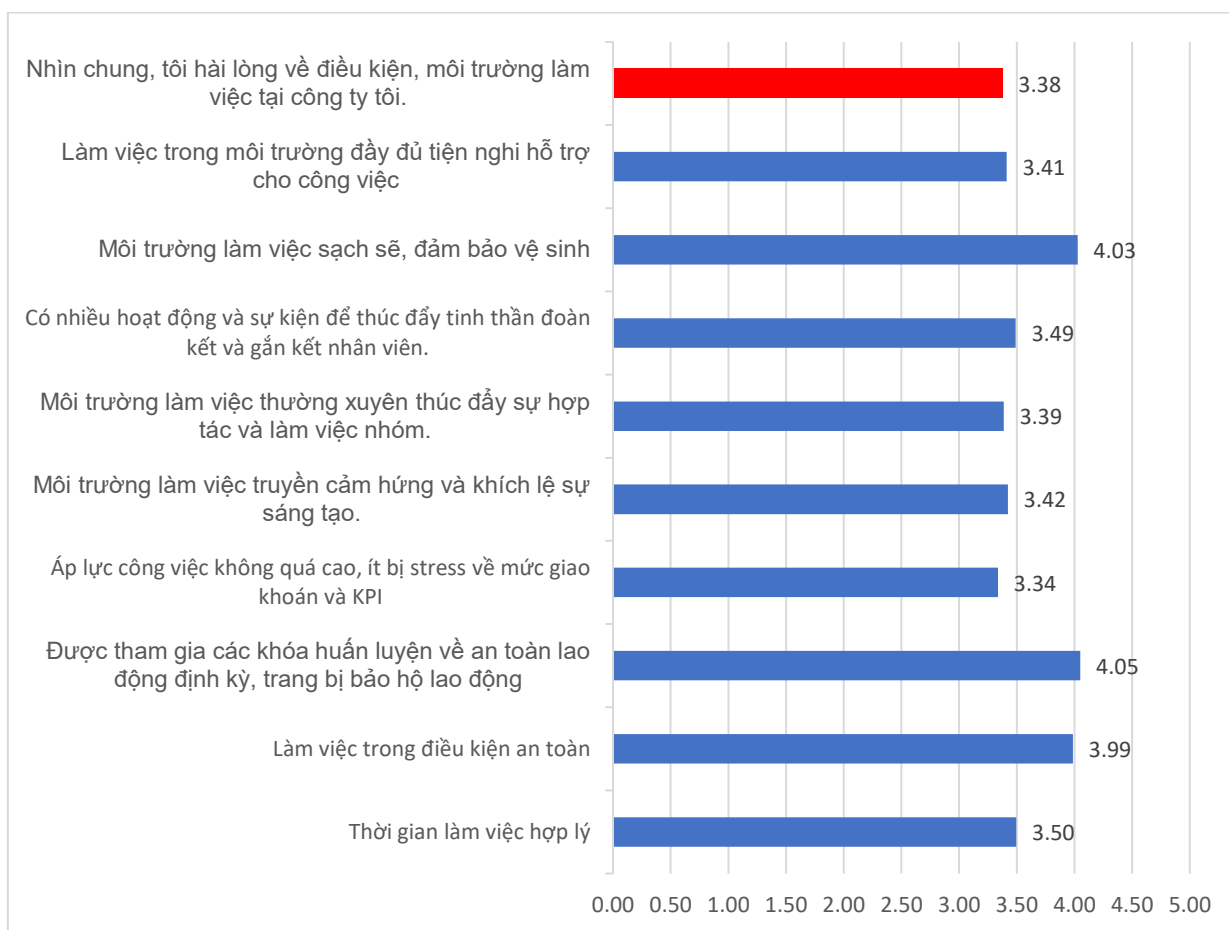
Nguồn: Kết quả khảo sát

Dựa trên dữ liệu khảo sát, việc đánh giá mức độ hài lòng về sự ổn định trong công việc của người lao động đạt trung bình là 3,53. Điều này cho thấy mức độ hài lòng về sự ổn định trong công việc của người lao động ở mức trung bình. Trong các biến quan sát, biến "Người lao động ít bị điều chuyển, thay đổi công việc" có điểm trung bình cao nhất là 3,63 cho thấy nhân viên cảm thấy hài lòng nhất với việc không phải thay đổi công việc thường xuyên, điều này tạo ra một cảm giác ổn định và an toàn. Kết quả khảo sát này là phù hợp với dữ liệu luân chuyển công tác.

Tuy nhiên, biến quan sát "An tâm về tương lai của công ty và khả năng tiếp tục nhận lương và phúc lợi trong dài hạn" lại có điểm trung bình thấp nhất là 3,25. Điều này chỉ ra rằng người lao động có sự lo lắng về khả năng duy trì lương và phúc lợi lâu dài, cũng như sự bền vững của công ty trong tương lai. Sự bất an này xuất phát từ các yếu tố như công tác truyền thông về các giải pháp tự chủ chưa được chú trọng, tình hình thực hiện mục tiêu giao khoán doanh thu ngày càng cao, thay đổi trong quản lý do thực hiện đề án tái cấu trúc công ty, rút gọn bộ máy quản lý. Đặc biệt khi thực hiện tái cấu trúc và phân công lại chức năng, nhiệm vụ khiến người lao động phải kiêm nhiệm thêm nhiều nhiệm vụ. Điều này, gây căng thẳng cho người lao động, thiếu sự tập trung và đôi khi ảnh hưởng tới kết quả thực hiện công việc. Mặc dù người lao động cảm thấy khá ổn định trong công việc hiện tại, nhưng vẫn tồn tại một sự lo lắng nhất định về tương lai của công ty và khả năng duy trì các lợi ích lâu dài.

3.2.2.3. Thực trạng sự hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc

Dựa trên dữ liệu khảo sát, việc đánh giá mức độ hài lòng về điều kiện và môi trường làm việc của người lao động đạt trung bình là 3,38. Điều này cho thấy mức độ hài lòng tổng thể về điều kiện và môi trường làm việc nằm ở mức trung bình. Biến quan sát có điểm trung bình hài lòng cao nhất là "Môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ," với điểm trung bình hài lòng đạt 4,03. Điều này cho thấy công ty đã thành công trong việc tạo ra một môi trường làm việc an toàn và sạch sẽ, đảm bảo sức khỏe và sự thoải mái cho người lao động. Ngược lại, biến quan sát có điểm trung bình hài lòng thấp nhất là "Áp lực công việc không quá cao, ít bị áp lực với mức giao khoán doanh thu cao," với điểm trung bình hài lòng là 3,34. Điều này chỉ ra rằng người lao động cảm thấy áp lực công việc và mức giao khoán doanh thu đang ở mức cao. Điều này, là phù hợp với thực tế, hoạt động kinh doanh và phát hành xổ số đang gặp rất nhiều khó khăn cho các chi nhánh do nạn lô đề bám đuôi xổ số kiến thiết ngày càng mạnh mẽ và tinh vi hơn như hiện nay.



Biểu đồ 3.9. Mức độ hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc

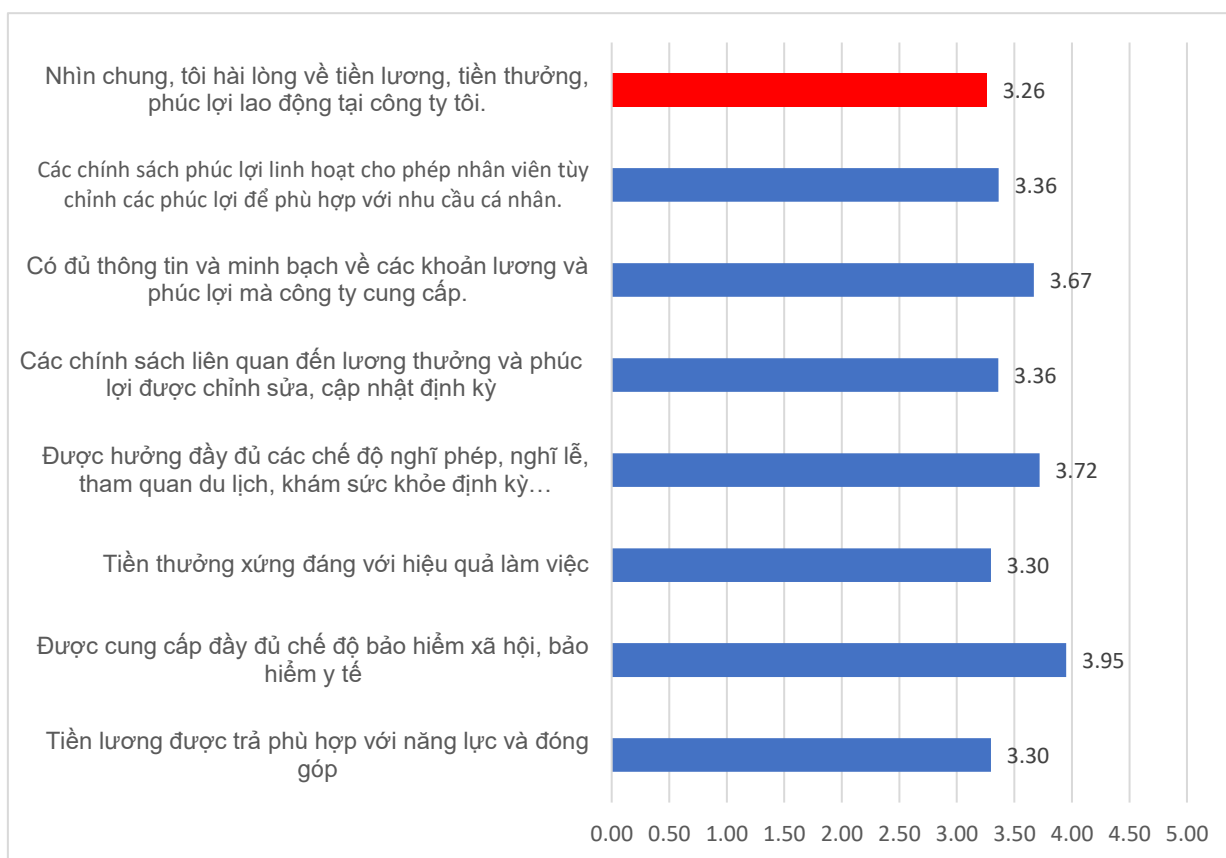
Nguồn: Kết quả khảo sát

Tiếp thứ hai là yếu tố tiện nghi, máy móc, phần mềm phục vụ kinh doanh, phát hành và quản lý trả thưởng của công ty cũng được đánh giá có mức hài lòng trung bình 3,41 điều này phản ánh sự quan tâm của người lao động về sự cần thiết của hệ thống mạng máy tính, máy móc thiết bị để cung cấp dịch vụ và kiểm soát quá trình kinh doanh, phát hành xổ số tại công ty. Cụ thể, công ty vẫn đang áp dụng một số phần mềm bán vé lạc hậu, chủ yếu công tác quản lý diễn ra trên giấy tờ và excel nên thiếu tính kết nối và hệ thống; khó theo dõi và quản lý trên thời gian thực hiện. Công ty cần quan tâm đến việc đáp ứng 02 yếu tố này vì nó tác động tương đối lớn đến sự hài lòng trong công việc của cán bộ, nhân viên.

3.2.2.4. Thực trạng sự hài lòng về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động

Tại Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Thủ đô, việc đảm bảo một hệ thống tiền lương công bằng, chính sách thưởng hợp lý và phúc lợi đầy đủ là yếu tố then chốt để duy trì sự hài lòng và động lực làm việc của người lao động. Thực

trạng mức độ hài lòng trong công việc của người lao động về tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi lao động được thể hiện tại biểu đồ 3.10 dưới đây.



Biểu đồ 3.10. Mức độ hài lòng về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động

Nguồn: Kết quả khảo sát

Việc đánh giá mức độ hài lòng về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động đạt trung bình là 3,26, cho thấy người lao động chưa thực sự thỏa mãn với các chế độ đãi ngộ hiện tại. Biến quan sát có điểm trung bình hài lòng cao nhất là "Được cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế," với điểm trung bình hài lòng đạt 3,95. Điều này cho thấy công ty đã thực hiện tốt các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người lao động, đáp ứng nhu cầu an toàn về sức khỏe và bảo vệ quyền lợi xã hội của người lao động. Đây là một điểm mạnh của công ty, giúp tạo sự an tâm cho người lao động. Ngược lại, hai biến quan sát có điểm trung bình hài lòng thấp nhất là "Tiền lương phù hợp với năng lực và đóng góp" và "Tiền thưởng phù hợp với hiệu quả công việc," đều đạt 3,3. Điều này chỉ ra rằng người lao động cảm thấy tiền lương và tiền thưởng chưa phản ánh đúng mức năng lực và đóng góp của họ. Theo báo cáo tiền lương thực hiện năm 2023, tiền lương thực hiện năm 2023 và thu nhập bình quân của người lao động được thể hiện như sau:

Bảng 3.4. Tiền lương thực hiện của người lao động năm 2021- 2023

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2021	2022	2023
1	Số lao động bình quân	Người	479	468	449
2	Năng suất lao động	Triệu đồng	111	109,6	121,2
3	Tiền lương bình quân	Triệu đồng/người/tháng	6,6	6,6	7,2
4	Quỹ tiền lương người lao động	Triệu đồng	38.138	37.239	39.027

Nguồn: Phòng kế toán tài vụ

Có thể thấy tiền lương bình quân của người lao động tại công ty ở mức trung bình thấp, mức thu nhập bình quân khoảng 7,2 triệu đồng/người/tháng tuy có được cải thiện so với năm 2022 và cao hơn lương tối thiểu vùng nhưng được đánh giá là không đủ để khuyến khích người lao động, người lao động cảm thấy mức thu nhập này là thấp và khó đáp ứng mức sống cao tại thành phố Hà Nội như hiện nay. Ngoài ra, năm 2023 có sự thay đổi lớn về chi phúc lợi và khen thưởng thể hiện qua bảng 3.5 dưới đây.

Bảng 3.5. Chi khen thưởng – phúc lợi năm 2021-2023

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2021	2022	2023
1	Quỹ Khen thưởng	Triệu đồng	325	400	297
2	Quỹ Phúc lợi	Triệu đồng	7.123	7.634	6.987

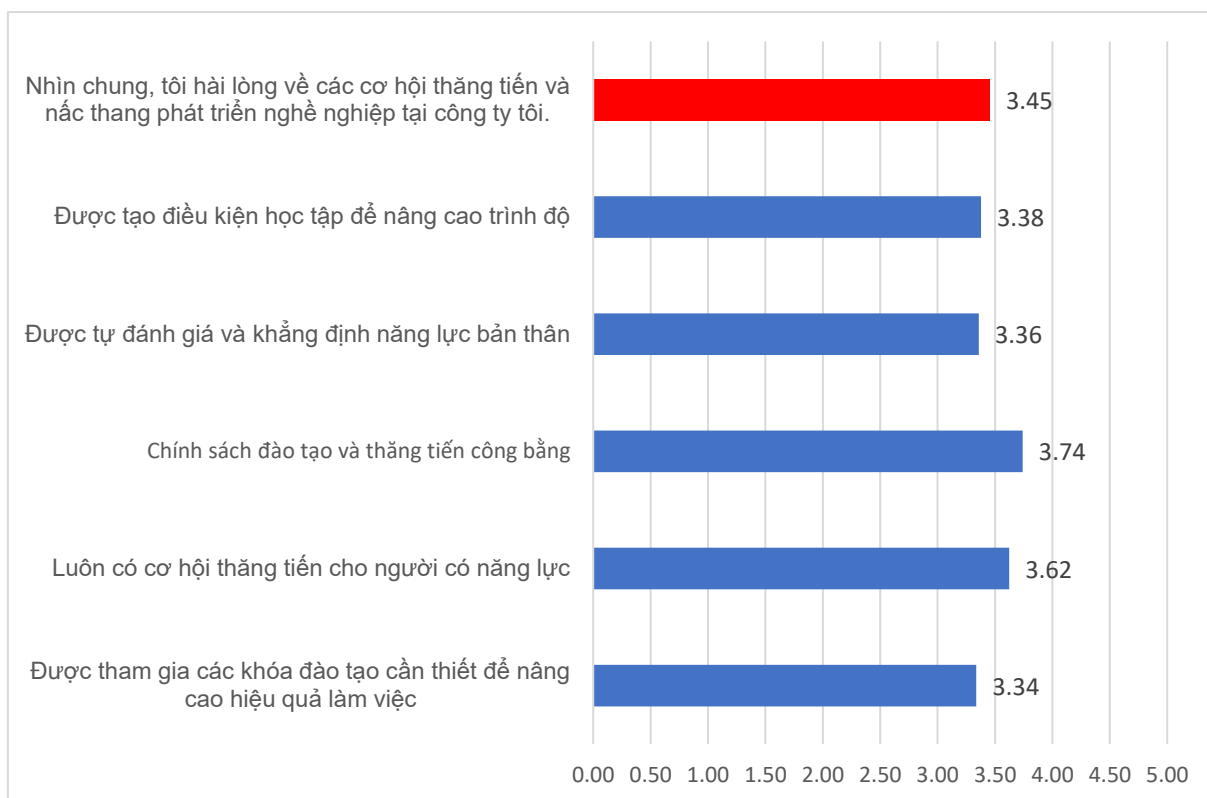
Nguồn: Phòng kế toán tài vụ

Năm 2023, tổng chi quỹ phúc lợi là 6.987 triệu đồng, khoản chi này để chi cho tiền sinh nhật người lao động, chi cho người lao động các ngày lễ, tết, kỉ niệm thành lập công ty, thuê sân bóng cho CB,CNV, chi các hoạt động từ thiện, quỹ đền ơn đáp nghĩa, chi hỗ trợ CB,CNV có hoàn cảnh khó khăn, mắc bệnh hiểm nghèo, chi đãi ngộ cán bộ nghỉ hưu, thăm hỏi các gia đình CB,CNV là gia đình liệt sĩ. Trong khi, chi quỹ phúc lợi năm 2022 là 7.643 triệu đồng. Điều này gây ra tâm lý hoang mang, không cảm nhận được sự quan tâm, công nhận và ghi nhận thành tích của người lao động. Đây là một vấn đề quan trọng vì khi người lao động cảm thấy không được công nhận xứng đáng, dẫn đến sự không hài lòng, chán nản và thiếu gắn bó với công ty.

3.2.2.5. Thực trạng sự hài lòng về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

Tại Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Thủ đô, việc tạo điều kiện và hỗ trợ nhân viên trong việc phát triển nghề nghiệp không chỉ góp phần nâng cao hiệu suất làm

việc mà còn tăng cường sự gắn bó và trung thành của họ với công ty, gia tăng sự hài lòng trong công việc. Thực trạng sự hài lòng về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp được thể hiện tại biểu đồ 3.11 dưới đây.



Biểu đồ 3.11. Mức độ hài lòng về cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp

Nguồn: Kết quả khảo sát

Dựa trên số liệu thu thập được, việc đánh giá mức độ hài lòng về cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp đạt trung bình là 3,45. Điều này cho thấy, nhân viên có sự hài lòng ở mức trung bình về khía cạnh này. Biện quan sát có điểm trung bình hài lòng cao nhất là "Chính sách thăng tiến rõ ràng và công bằng" với điểm trung bình hài lòng là 3,74. Điều này cho thấy công ty đã xây dựng được một hệ thống chính sách thăng tiến được đánh giá cao bởi nhân viên, minh bạch và công bằng. Đây là một điểm mạnh quan trọng, giúp tạo niềm tin và động lực cho nhân viên phấn đấu và gắn bó với công ty. Về cơ bản, người lao động đánh giá khá cao công tác này. Trong công tác tổ chức cán bộ, Ban Giám đốc luôn quan tâm đến công tác quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng và luân chuyển các bộ. Công ty đã xây dựng hoàn chỉnh các cơ chế chính sách về công tác cán bộ, nhằm thực hiện công khai, minh bạch và dân chủ về chính sách cán bộ. Từ năm 2019 đến năm 2023 việc thực hiện bổ nhiệm các chức danh tăng dần qua các năm được thể hiện tại bảng 3.6 dưới đây.

Bảng 3.6. Kết quả bổ nhiệm tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô giai đoạn 2019-2023

Đơn vị tính: Người

Chức danh công việc	2019	2020	2021	2022	2023
Chủ tịch	1				
Tổng Giám đốc		1			
Phó tổng Giám đốc	1	2			
Kiểm soát viên		1			
Trưởng Phòng		1	2	2	1
Phó phòng			2	2	2
Giám đốc chi nhánh	1				1
Phó Giám đốc chi nhánh	4	1		1	2
Tổng	7	6	4	5	6

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Tuy nhiên, biến quan sát có điểm trung bình hài lòng thấp nhất là "Được tham gia các khóa đào tạo cần thiết để nâng cao hiệu quả công việc" với điểm trung bình hài lòng chỉ đạt 3,34. Điểm số này phản ánh sự không hài lòng của người lao động về cơ hội tham gia đào tạo và phát triển kỹ năng. Nguyên nhân là do công ty chưa đầu tư đủ nguồn lực cho các chương trình đào tạo, chưa tổ chức được các khóa học phù hợp với nhu cầu thực tế của người lao động, các khóa học đào tạo chủ yếu theo phương thức đào tạo nội bộ, chưa có giải pháp đánh giá sau đào tạo, triển khai ứng dụng sau đào tạo.

Bảng 3.7. Tổng hợp các chương trình đào tạo và số người tham gia đào tạo năm 2021 - 2023

Đơn vị tính: Người

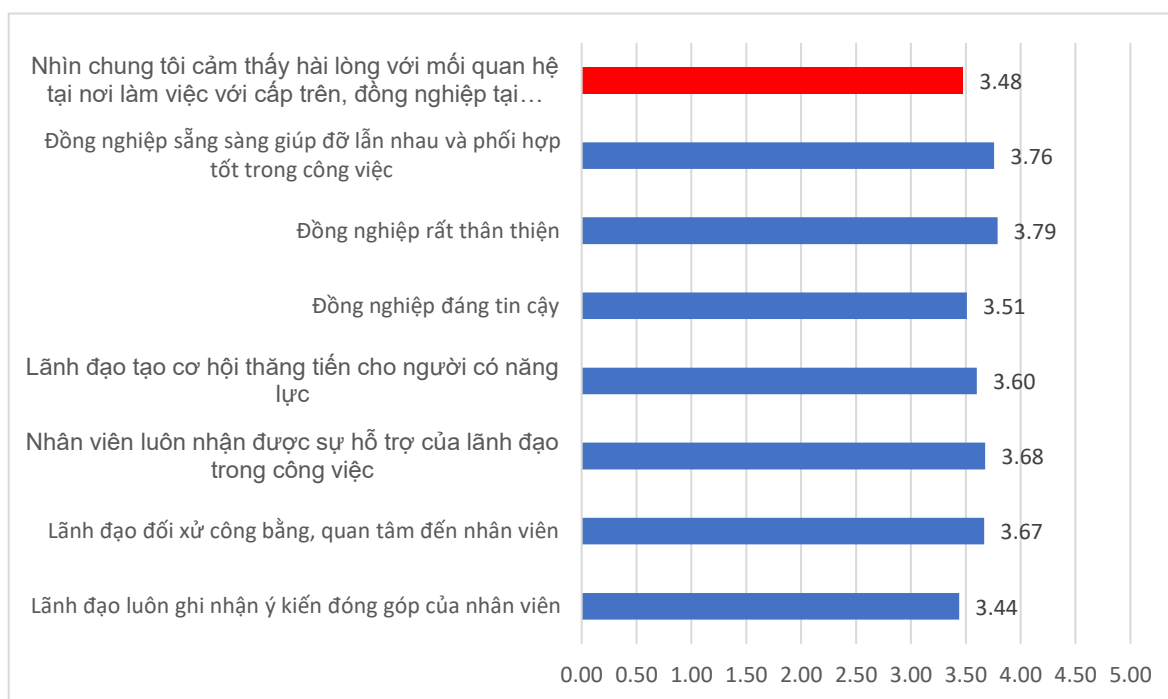
Chương trình đào tạo	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (khóa học)	Số lượt tham gia	Số lượng (khóa học)	Số lượt tham gia	Số lượng (khóa học)	Số lượt tham gia
Cán bộ quản lý, cán bộ nguồn	2	67	3	82	2	67
Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ	3	89	4	107	4	122
Đào tạo hội nhập và văn hóa doanh nghiệp	4	78	2	88	2	87
Đào tạo kỹ năng mềm, tin học	1	134	4	238	4	234
Tổng	10	368	13	515	12	510

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

Những hạn chế này dẫn đến một số vấn đề như nhân viên cảm thấy thiếu cơ hội phát triển bản thân, dẫn đến giảm động lực làm việc và khả năng cống hiến cho công ty. Để khắc phục tình trạng này, công ty cần xem xét tăng cường đầu tư vào các chương trình đào tạo, đa dạng hóa nội dung và phương pháp giảng dạy, đảm bảo mọi nhân viên đều có cơ hội nâng cao kiến thức và kỹ năng, góp phần nâng cao hiệu quả công việc và phát triển nghề nghiệp bền vững.

3.2.2.7. Thực trạng sự hài lòng về mối quan hệ tại nơi làm việc với cấp trên, đồng nghiệp

Chi tiết thực trạng sự hài lòng trong công việc về sự giao tiếp hiệu quả, mức độ hỗ trợ từ cấp trên, đến sự hòa hợp và tương tác giữa các đồng nghiệp, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện về ảnh hưởng của chúng đối với sự hài lòng và động lực làm việc của người lao động được thể hiện trong biểu đồ 3.12.



Biểu đồ 3.12. Mức độ hài lòng về mối quan hệ tại nơi làm việc với cấp trên, đồng nghiệp

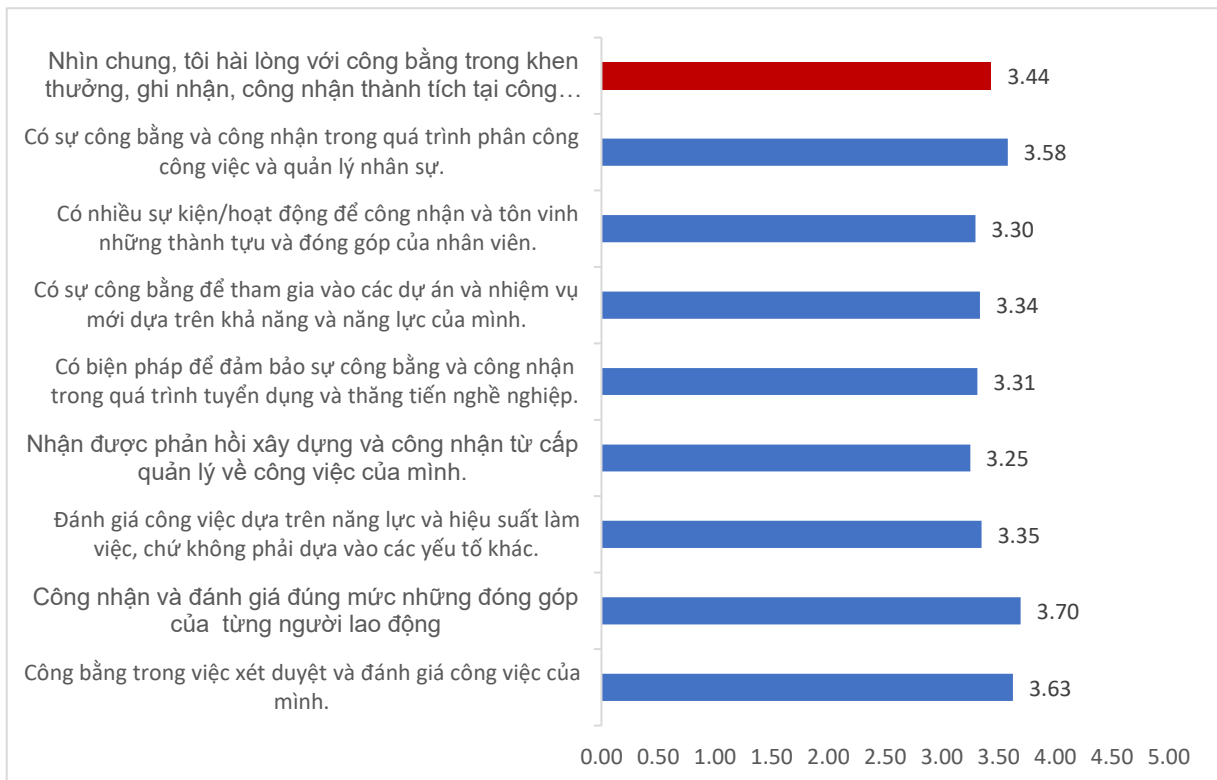
Nguồn: Kết quả khảo sát

Việc đánh giá mức độ hài lòng về mối quan hệ tại nơi làm việc với cấp trên, đồng nghiệp đạt trung bình 3,48. Với 7 biến quan sát thể hiện trong bảng hỏi, kết quả phân tích cho thấy người lao động đánh giá tương đối cao tác động của yếu tố này tới sự hài lòng của người lao động. Trong đó, cao nhất là quan sát “Đồng nghiệp rất thân thiện” đạt trung bình 3,79 điểm, kế tiếp là nghiệp sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau và phối hợp tốt

trong công việc và thấp nhất là quan sát “Lãnh đạo luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của nhân viên”, điểm trung bình đạt 3,44. Trong báo cáo kết quả hoạt động năm 2023 của công ty đã chỉ ra hạn chế trong công tác quản lý của các cấp lãnh đạo: Cán bộ cấp cơ sở có năng lực còn hạn chế, chưa chủ động và bao quát công việc; một số nhiệm vụ về phát triển sản phẩm và thị trường mới thực hiện không tốt. Cán bộ quản lý can thiệp và kiểm soát chặt, chưa có phương án hỗ trợ kịp thời CB,CNV, một số cán bộ quản lý còn nể nang, né tránh, chưa dứt khoát trong giao việc và đánh giá. Như vậy, cần cải thiện kỹ năng lãnh đạo và điều hành của các cấp quản lý; cần đẩy mạnh công tác phối hợp; sự đoàn kết, chia sẻ khó khăn trong thực hiện nhiệm vụ của đồng nghiệp, sự đồng hành giúp đỡ, phản hồi của cấp trên để tìm kiếm các giải pháp nâng cao sự hài lòng của người lao động.

3.2.2.8. Thực trạng sự hài lòng về sự công bằng trong ghi nhận và công nhận thành tích

Việc công nhận thành tích một cách công bằng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng lòng tin và động lực làm việc của người lao động. Chi tiết mức độ hài lòng của người lao động về sự công bằng trong ghi nhận và công nhận thành tích được thể hiện trong biểu đồ 3.13.



Biểu đồ 3.13. Mức độ hài lòng về sự công bằng trong khen thưởng, ghi nhận, công nhận thành tích

Nguồn: Kết quả khảo sát

Mức điểm này cho thấy mức độ hài lòng của người lao động ở mức trung bình, cho thấy sự công bằng trong ghi nhận và công nhận thành tích chưa thực sự đạt đến mức độ tốt nhất. Mặc dù không có sự bất mãn lớn, nhưng cũng chưa tạo được sự hài lòng cao. Biện quan sát có điểm trung bình hài lòng thấp nhất là “Nhận được phản hồi xây dựng và công nhận từ cấp quản lý về công việc của mình” (điểm trung bình 3,25). Mức điểm này thấp hơn mức trung bình chung (3,44), cho thấy nhân viên cảm thấy họ chưa nhận được đủ sự quan tâm và phản hồi từ cấp quản lý. Trong báo cáo kết quả hoạt động 2023 đã thể hiện rõ kết luận đánh giá cán bộ quản lý các cấp. Trong đó, có chỉ rõ hạn chế xuất phát từ việc quản lý thiếu sự giao tiếp trực tiếp và kịp thời với nhân viên về hiệu quả công việc. Thiếu các buổi đánh giá định kỳ hoặc phản hồi không mang tính xây dựng, dẫn đến việc nhân viên cảm thấy đóng góp của họ không được ghi nhận đúng mức. Sự thiếu minh bạch và công khai trong việc đưa ra các đánh giá hoặc nhận xét tạo cảm giác thiếu công bằng.

Biện quan sát có điểm hài lòng cao nhất là “Công nhận và đánh giá đúng mức những đóng góp của từng người lao động trong khen thưởng” (điểm trung bình 3,7). Mức điểm này cao hơn mức trung bình chung, cho thấy công ty đã có những chính sách và thực hiện tốt việc công nhận và khen thưởng thành tích của người lao động. Công ty đã thiết lập các quy trình khen thưởng rõ ràng, minh bạch và công khai, giúp nhân viên cảm thấy công bằng trong việc được công nhận. Các tiêu chí khen thưởng cụ thể và phù hợp đã tạo niềm tin cho nhân viên rằng đóng góp của họ sẽ được đánh giá đúng mức và công bằng. Số liệu trong báo cáo tài chính cũng cho thấy chi khen thưởng trong năm 2023 cao hơn so với năm 2022. Tổng chi khen thưởng năm 2023 là 399,76 triệu đồng, năm 2022 chi khen thưởng là 297 triệu đồng. Công ty cũng rất chú trọng đến ghi nhận và công nhận thành tích của người lao động tại văn phòng công ty và các chi nhánh. Tổng số người lao động được trao tặng danh hiệu chiến sỹ thi đua cấp Công ty năm 2023 là 59 người, cấp thành phố 12 người và lao động nhận bằng khen do Chủ tịch Ủy ban nhân dân trao tặng là 6 người. Việc nhận được danh hiệu thi đua và bằng khen không chỉ nâng cao hình ảnh cá nhân của người lao động mà còn tạo động lực mạnh mẽ để họ duy trì và nâng cao hiệu suất công việc, họ nhận thấy sự quan tâm của công ty đến cá nhân và những đóng góp của họ.

Bảng 3.8. Tổng hợp các thi đua của văn phòng công ty và các chi nhánh năm 2023*Đơn vị tính: Người*

TT	Đơn vị	Chiến sỹ thi đua cấp Công ty	Cấp thành phố	
			Chiến sỹ thi đua cấp Thành phố	Bằng khen cấp Thành phố
1	Chi nhánh XSKT Hoàn Kiếm	4	1	0
2	Chi nhánh XSKT Đống Đa	3	0	0
3	Chi nhánh XSKT Hai Bà Trưng	4	0	1
4	Chi nhánh XSKT Ba Đình	4	2	0
5	Chi nhánh XSKT Hà Đông	3	1	0
6	Chi nhánh XSKT Chương Mỹ	3	1	0
7	Chi nhánh XSKT Sơn Tây	5	1	0
8	Chi nhánh XSKT Hoài Đức	3	0	1
9	Chi nhánh XSKT Long Biên	3	0	0
10	Chi nhánh XSKT Đông Anh	3	1	0
11	Chi nhánh XSKT Sóc Sơn	3	0	1
12	Chi nhánh XSKT Từ Liêm	3	1	1
13	Chi nhánh XSKT Thanh Trì	3	1	1
14	Chi nhánh XSKT Thanh Xuân	3	0	0
15	Văn phòng trụ sở chính	12	3	1
	Cộng	59	12	6

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính***3.3. Đánh giá chung về sự hài lòng của người lao động**

Sự hài lòng trong công việc nói chung của người lao động trong bối cảnh tự chủ ở mức trung bình (3,4 điểm) và không có sự thống nhất giữa giữa khía cạnh chi tiết về sự hài lòng, thỏa mãn: 1. Tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động (điểm trung bình hài lòng 3,36); 2. Điều kiện, môi trường làm việc (điểm trung bình hài lòng 3,38); 3. Tính chất công việc (điểm trung bình hài lòng 3,4); 4. Sự công bằng trong khen thưởng, ghi nhận và công nhận thành tích (điểm trung bình 3,44); 5. Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp (điểm trung bình hài lòng 3,45); 6. Mối quan hệ tại nơi làm việc (điểm trung bình 3,48); 7. Tính ổn định của công việc (điểm trung bình hài lòng 3,53).

3.3.1. Những kết quả đạt được

Chính sách lương, thưởng và phúc lợi: Mức độ hài lòng về chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi ở mức khá. Các chế độ phúc lợi như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, nghỉ phép hàng năm, và các khoản hỗ trợ khác đều được thực hiện đầy đủ, tạo cảm giác an tâm cho nhân viên.

Môi trường làm việc: Công ty chú trọng xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác và đoàn kết giữa các nhân viên, khuyến khích sự sáng tạo và đóng góp ý kiến. Công ty đang nghiên cứu và triển khai các kế hoạch đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành công việc hiệu quả.

Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp: Công ty đã triển khai một số chương trình đào tạo chuyên môn và kỹ năng mềm, giúp nhân viên nâng cao năng lực và phát triển nghề nghiệp. Áp dụng quy trình luân chuyển, bộ nhiệm và có chính sách thăng tiến rõ ràng tạo cơ hội cho nhân viên có thể phát triển và thăng tiến trong công việc. Công ty chú trọng thực hiện các chương trình khám sức khỏe định kỳ, tổ chức các hoạt động thể thao, văn nghệ giúp nâng cao sức khỏe và tinh thần của người lao động và có các chương trình hỗ trợ tài chính, tổ chức các hoạt động văn hóa, giải trí, gắn kết gia đình người lao động với công ty.

Về ghi nhận, công nhận thành tích: Công ty có các chính sách ghi nhận và tôn vinh những đóng góp xuất sắc của người lao động, tạo động lực làm việc và cảm giác được công nhận. Thực hiện các chương trình khen thưởng kịp thời, động viên tinh thần làm việc của người lao động.

Tóm lại, Công ty TNHH MTV Xổ Số Kiến Thiết Thủ Đô đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong việc nâng cao sự hài lòng của người lao động. Những chính sách lương thưởng, phúc lợi, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, chăm sóc sức khỏe và đời sống, cùng với môi trường làm việc thân thiện và hiện đại đã góp phần quan trọng vào việc giữ chân và thu hút nhân tài, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Đạt được các kết quả kể trên là do lãnh đạo công ty chú trọng thực hiện các giải pháp phát triển nguồn nhân lực, chỉ đạo sát sao công tác đào tạo, bồi dưỡng, quy hoạch cán bộ với mục tiêu phát huy tối đa năng lực và phẩm chất của CB,CNV trong toàn công ty và chi nhánh. Các hoạt động đoàn thể gắn chặt với nhu cầu của CB,CNV, phát huy tối đa năng lực lãnh đạo toàn diện của Đảng bộ, Đảng ủy công ty đối với tất cả các hoạt động. Thực hiện gắn trách nhiệm của cá nhân người đứng đầu ở mỗi cấp trong việc triển khai hoặc đánh giá thực hiện nhiệm vụ, gắn mục tiêu của công ty với mục tiêu của đơn

vị chức năng và mục tiêu của cá nhân. Giữ vững sự đoàn kết, dân chủ, thân thiện trong công ty tạo ra động lực để giải quyết nhiều vấn đề phức tạp nảy sinh.

3.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Mặc dù Công ty TNHH MTV Xô Số Kiến Thiết Thủ Đô đã đạt được nhiều kết quả tích cực trong việc nâng cao sự hài lòng của người lao động, vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục. Cụ thể:

Về tính chất công việc: Sự hài lòng về tính chất công việc ở mức trung bình. Khối lượng công việc chưa hợp lý, mô tả công việc chưa được rõ ràng và chi tiết. Nguyên nhân là do công ty chưa thực hiện bài bản công tác phân tích công việc; các yêu cầu của công ty đối với CB,CNV trong bối cảnh tự chủ ngày càng cao, thường xuyên thay đổi, chưa kịp thời hỗ trợ cho CB,CNV để họ đáp ứng yêu cầu do công ty đặt ra. Điều này làm cho người lao động khó chịu, thấy mệt mỏi khi phải liên tục bị động chạy theo các yêu cầu của công ty. Ngoài ra, công ty chưa rà soát, xếp hạng chi nhánh, giao nhiệm vụ phát sinh cho chi nhánh nhiều, gấp; chưa chú trọng trao quyền hạn và nhiệm vụ; các lợi ích mà người CB,CNV nhận được cũng chưa tương xứng với việc trao quyền. Vì vậy, nhiều CB,CNV cảm thấy mệt mỏi khi phải gánh vác quá nhiều các nhiệm vụ hành chính không liên quan tới công việc chuyên môn của mình.

Về lương, thưởng, phúc lợi và chế độ phúc lợi: Mức độ hài lòng về lương, thưởng và chế độ phúc lợi ở mức trung bình thấp. Mặc dù công ty đã có chính sách lương thưởng, nhưng vẫn chưa thực sự tương xứng với năng lực và hiệu quả, mức độ đóng góp của từng bộ phận, cá nhân. Hạn chế về nguồn lực và ngân sách làm cho công ty không thể triển khai đầy đủ các chương trình đào tạo, phúc lợi và khen thưởng cần thiết để nâng cao sự hài lòng của người lao động. Các chính sách liên quan đến lương thưởng, phúc lợi, và thăng tiến còn thiếu linh hoạt và chưa được cập nhật kịp thời, gây ra sự bất mãn và thiếu động lực làm việc, còn phụ thuộc vào các chương trình, chính sách và quy định của Ủy ban nhân dân thành phố. Các quy định và chính sách về giờ làm việc, nghỉ ngơi, phúc lợi không linh hoạt, không đáp ứng nhu cầu cá nhân của người lao động.

Về điều kiện, môi trường làm việc: Mức độ hài lòng về môi trường và điều kiện làm việc ở mức trung bình. Môi trường làm việc mặc dù thân thiện nhưng còn thiếu sự giao tiếp hiệu quả giữa các bộ phận, dẫn đến hiểu lầm và giảm hiệu suất làm việc. Nguyên nhân là do áp lực công việc cao, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm, làm giảm sự hài lòng và động lực của người lao động. Công ty không thúc đẩy một văn hóa làm việc lành mạnh, dẫn đến tình trạng cô lập, bất mãn trong công việc. Văn phòng hoặc

khu vực làm việc không được bảo trì, sửa chữa kịp thời, dẫn đến môi trường làm việc không thoải mái. Thiếu sự đầu tư cho phát triển hệ thống thông tin quản trị.

Về cơ hội thăng tiến và các hoạt động phát triển nghề nghiệp: Mặc dù đã có các chương trình đào tạo, nhưng chưa đủ đa dạng và chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu phát triển của tất cả người lao động. Công tác đào tạo chưa có đánh giá sau đào tạo, công tác giáo dục ý thức, đạo đức cho nhân viên chưa được chú trọng thực hiện, nhân viên thụ động, ỷ lại.

Về ghi nhận, công nhận thành tích: Việc ghi nhận và khen thưởng thành tích của người lao động còn chậm và thiếu công bằng, dẫn đến sự bất mãn và cảm giác không được công nhận đúng mức. Một số chương trình khen thưởng chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho nhân viên, do cơ cấu thưởng còn cứng nhắc và chưa linh hoạt. Trong khen thưởng còn hiện tượng bình quân giữa các đơn vị, còn bỏ sót các cá nhân CB,CNV có thành tích xuất sắc nhưng không được xét đến do giới hạn tỷ lệ khen thưởng. Chưa có lộ trình và nấc thang phát triển nghề nghiệp cho CB,CNV phấn đấu, chưa xây dựng được KPI trong mô tả công việc.

Về mối quan hệ trong công việc với đồng nghiệp, cấp trên có mức hài lòng ở mức trung bình. Nguyên nhân là do người lao động chưa nhận thức đúng đắn về tự chủ, chưa có trách nhiệm cao kết quả hoạt động kinh doanh trong kinh doanh xỏ số. Năng lực, trình độ của nhiều cán bộ, chuyên viên chưa đáp ứng yêu cầu đổi mới quản trị trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và khoa học công nghệ thay đổi nhanh; Một số CB,CNV chưa ý thức được tầm quan trọng của công tác phối hợp thực hiện nhiệm vụ nên dễ ảnh hưởng chung đến công ty. Chất lượng các đại lý còn thấp, dẫn đến việc xử lý phát sinh nhiều trong kênh phân phối. Cán bộ quản lý còn khá yếu về năng lực, khả năng gắn kết. Còn chưa chủ động trong giải quyết các phát sinh, phụ thuộc vào lãnh đạo cấp cao. Vai trò nêu gương còn hạn chế.

CHƯƠNG 4.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ

4.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

4.1.1. Định hướng hoạt động của công ty trong giai đoạn 2025-2030

- UBND thành phố Hà Nội đã thông qua đề án “Tái cơ cấu kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng theo hướng nâng cao chất lượng hiệu quả và năng lực cạnh tranh trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2020-2025”. Tổ chức hướng dẫn đề các đơn vị trực thuộc có thể hoạt động tự chủ. Do đó, công ty đã xây dựng đề án tiến tới tự chủ toàn diện vào năm 2026. Mở rộng dịch vụ và thị trường; gia tăng kết nối với đơn vị truyền thông và đầu tư công nghệ bảo mật. Tiến tới áp dụng phần mềm, chuyển đổi số công tác quản trị và kết nối các chi nhánh trong hệ thống bằng 1 phần mềm tích hợp.

- Áp dụng thẻ điểm cân bằng trong xây dựng và thực hiện chiến lược; giao KPI tới tận nhân viên. Chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; thực hiện công tác quy hoạch và bồi dưỡng, đào tạo cán bộ nguồn. Nghiên cứu và triển khai trả lương 3P. Đa dạng hóa sản phẩm xổ số; tích cực mở rộng các đại lý. Lấy khách hàng làm trọng tâm.

- Tăng cường thế mạnh của công ty độc quyền kinh doanh xổ số, giữ vững và phát triển thị phần của công ty ở Hà Nội. Quyết liệt trong thực hiện triệt phá các tổ chức, cá nhân tham gia và tiếp tay cho tệ nạn lô đề. Tăng cường phát hành các đợt xổ số mục tiêu nhằm xây dựng quỹ ủng hộ các hoạt động xã hội. Có chính sách hỗ trợ, khen thưởng kịp thời cho những đại lý bán vé đạt doanh số cao.

4.1.2. Các hạn chế cần khắc phục trong giai đoạn 2025-2030

Lương, thưởng và phúc lợi chưa thực sự linh hoạt và chưa phản ánh đúng năng lực và cống hiến của người lao động. Nguyên nhân chính là do sự hạn chế về nguồn lực và sự phụ thuộc vào quy định chung của Ủy ban nhân dân thành phố, làm cho việc điều chỉnh và cải thiện lương thưởng trở nên khó khăn. Điều này dẫn đến sự bất mãn và thiếu động lực làm việc.

Môi trường làm việc không tạo điều kiện giao tiếp hiệu quả giữa các bộ phận, dẫn đến hiểu lầm và giảm hiệu suất. Áp lực công việc cao và thiếu sự đầu

tư cho hệ thống thông tin quản trị cũng làm suy giảm động lực và tinh thần làm việc của nhân viên.

Chương trình đào tạo chưa đủ đa dạng và chưa có đánh giá sau đào tạo, dẫn đến nhân viên chưa phát huy hết khả năng của mình. Việc phát triển nghề nghiệp còn gặp hạn chế do thiếu sự chú trọng trong việc xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp và chưa có tiêu chí đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

Cơ cấu thưởng còn cứng nhắc, thiếu linh hoạt và chưa phản ánh đúng đóng góp của cá nhân, gây ra sự bất mãn. Việc ghi nhận thành tích chưa kịp thời, bỏ sót một số cá nhân có đóng góp xuất sắc.

Nhân viên chưa có ý thức cao về tự chủ và trách nhiệm trong công việc. Việc phối hợp giữa các bộ phận chưa tốt, dẫn đến sự lúng túng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Việc bảo trì, sửa chữa cơ sở vật chất chưa kịp thời, hệ thống hỗ trợ chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu của nhân viên.

4.2. Đề xuất một số giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

4.2.1. Chuẩn hóa phân tích công việc và tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, KPIs cho người lao động

- Mục tiêu: nhằm xác định rõ ràng nhiệm vụ, quyền hạn, yêu cầu và tiêu chuẩn thực hiện công việc làm cơ sở cho đánh giá KPIs và trả lương theo 3P. Đồng thời, xác định rõ lộ trình thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, thúc đẩy CB,CNV phấn đấu đạt được mục tiêu thăng tiến.

- Hướng tác động của giải pháp: Tác động đến yếu tố sự thăng tiến và cơ hội phát triển nghề nghiệp, cải thiện thu nhập, tăng cường trao quyền gắn với sự rõ ràng của các nhiệm vụ được giao.

- Nội dung: Rà soát mô tả nhiệm vụ cho chức danh CB,CNV, chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm trong thực hiện công việc. Lượng hóa tiêu chí hoàn thành công việc. Bổ sung nhân sự cho các phòng chức năng, hạn chế việc sử dụng CB,CNV thực hiện công tác hỗ trợ, làm ảnh hưởng tới thực hiện nhiệm vụ chính. Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển CB,CNV để đáp ứng nhanh, hiệu quả các yêu cầu của một trường tự chủ toàn diện, đặc biệt là tự chủ học thuật. Tính toán, cân đối lại mức khoán doanh thu. Tăng chỉ tiêu phát hành xổ số mới, chuyển giao công nghệ cho từng đơn vị. Chi tiết kế hoạch thực hiện giải pháp này được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 4.1. Kế hoạch thực hiện giải pháp chuẩn hóa phân tích công việc và KPIs cho người lao động

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
1	Rà soát chức danh công việc và vị trí việc làm.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 12/2024
2	Thu thập thông tin mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc.	Phòng tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 1/2025- Tháng 3/2025
3	Tổ chức xây dựng mô tả công việc và ban hành mô tả công việc.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 4/2025- Tháng 5/2025
4	Phân loại và nhóm các chức danh nghề, công việc tương tự thành nhóm chức danh nghề, công việc.	Phòng tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 6/2025- Tháng 9/2025
5	Tính toán, cân đối thu chi, thực hiện các giải pháp kiểm soát chi phí, bảo toàn vốn của nhà nước.	Phòng kế toán tài vụ	Các chi nhánh	Tháng 6/2025- Tháng 9/2025
6	Giao khoán KPIs và lấy ý kiến, ban hành.	Phòng Tổ chức hành chính	Tổng giám đốc; trưởng chi nhánh	Tháng 9/2025- Tháng 12/2025
7	Triển khai phần mềm theo dõi giao khoán công việc và KPIs.	Phòng Tổ chức hành chính	Tổng giám đốc; trưởng chi nhánh	Tháng 9/2025- Tháng 12/2025

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

- Điều kiện thực hiện:

1. Phòng Tổ chức hành chính

Tập huấn cho chuyên viên phòng Tổ chức hành chính về xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện, định biên lao động, các quy định pháp lý về chế độ công việc đối với CB,CNV. Thành lập nhóm chuyên trách xây dựng mô tả công việc cho từng nhóm CB,CNV. Thiết kế/mua phần mềm quản lý công việc, đánh giá thực hiện công việc. Phổ biến rộng rãi tiêu chuẩn cho các chức danh quản lý tới toàn thể CB,CNV.

2. Các đơn vị

Phối hợp với nhóm chuyên trách xác định tiêu chuẩn, yêu cầu thực hiện công việc; đánh giá chính xác năng lực, kết quả làm việc của CB,CNV do đơn vị phụ trách. Lập kế hoạch bồi dưỡng CB,CNV hàng năm bám sát vào nhiệm vụ, yêu cầu công việc.

4.2.2. Gia tăng sự tự chủ cho cán bộ, công nhân viên trong quá trình thực hiện công việc

- Mục tiêu: phát huy quyền tự chủ của người lao động; tăng cường kỹ năng toàn cầu như tư duy sáng tạo, giải quyết vấn đề, làm việc linh hoạt. gắn quyền hạn với trách nhiệm và tăng cường sự hướng dẫn của cấp quản lý đối với người lao động khi giao các nhiệm vụ khó, mới hoặc ngoài năng lực chuyên môn.

- Hướng tác động của giải pháp: tác động đến sự hài lòng của CB,CNV khi nhận các nhiệm vụ mới hoặc nhận được sự trao quyền theo hướng tăng tính chủ động, tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc tích cực và hăng say.

- Nội dung:

Rà soát đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ, nhân viên; phân loại lao động theo thế mạnh riêng. Giao việc và có hướng dẫn cụ thể. Tạo điều kiện thời gian, không gian, nguồn lực để người lao động thực hiện các nhiệm vụ. Khuyến khích kỹ năng làm việc độc lập của người lao động.

Sử dụng phần mềm theo dõi thực hiện kế hoạch/công việc. Cảnh báo tình trạng chậm hoặc không hoàn thành kế hoạch hoặc vượt năng lực của mỗi cán bộ, nhân viên, tránh tình trạng giao quá nhiều việc cho một bộ phận, cá nhân. Đồng bộ theo dõi nhiệm vụ của mọi cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống. Kịp thời phát hiện các điểm nghẽn trong thực hiện nhiệm vụ để có biện pháp khắc phục kịp thời.

Tăng cường trao đổi trước khi giao việc, trong quá trình thực hiện công việc và sẵn sàng hỗ trợ/định hướng khi người lao động gặp khó khăn, khúc mắc. Không can thiệp quá sâu vào thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, nhân viên ở các phòng chức năng và chi nhánh. Trao quyền được giải quyết các vấn đề tác nghiệp cho các bộ phận.

Chi tiết thực hiện giải pháp được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 4.2. Kế hoạch thực hiện giải pháp gia tăng sự tự chủ trong công việc

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
1	Rà soát đánh giá năng lực của CBCNV; chuẩn hóa quy trình làm việc.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 12/2024
2	Cân đối năng lực, đảm bảo đủ cán bộ quản lý theo yêu cầu.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 1/2025- Tháng 3/2025

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
2	Đào tạo, bồi dưỡng về kỹ năng làm việc linh hoạt; các khóa đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ.	Phòng tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 4/2025- Tháng 5/2025
3	Nghiên cứu triển khai công cụ/ứng dụng/phần mềm theo dõi công việc.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 6/2025- Tháng 9/2025
4	Thiết lập, xây dựng quy chế văn hóa phối hợp.	Phòng tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 6/2025- Tháng 9/2025

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

- Điều kiện thực hiện: bổ sung đủ cán bộ quản lý cho các cấp ở từng đơn vị. Xây dựng quy trình làm việc và ban hành rộng rãi.

4.2.3. Cải tiến chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi đảm bảo quyền lợi của người lao động

- Mục tiêu của giải pháp: nhằm tạo ra một cơ chế đãi ngộ vật chất có tính linh hoạt hơn, có ý nghĩa khuyến khích động viên hơn để từng bước nâng cao thu nhập cho CB,CNV, đáp ứng những nhu cầu cơ bản của CB,CNV để họ yên tâm công tác và tập trung thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh. Qua đó, tăng cường động lực làm việc và hiệu quả công việc của CB,CNV.

- Hướng tác động của giải pháp: cải tiến công tác tiền lương, thưởng, phúc lợi.

- Nội dung thực hiện giải pháp:

Nghiên cứu hình thức trả lương 3P, thí điểm áp dụng cho một số vị trí công việc. Đánh giá động lực làm việc của CB,CNV sau khi hưởng lương theo 3P. Nghiên cứu cơ cấu lại cơ cấu lao động, giảm lao động gián tiếp và phục vụ. Nghiên cứu thay đổi hình thức đánh giá bằng KPIs, bỏ phương pháp đánh giá kèm theo tỷ lệ phân phối bắt buộc. Nghiên cứu tính toán định mức lao động để làm căn cứ phân công công việc; tính toán lại mức giao khoán. Nghiên cứu cơ chế phân bổ thu nhập cho các CB,CNV tham gia các dự án phát hành xổ số hiện đại, quản lý các đại lý, tham gia các đề án hoặc tham gia đào tạo nội bộ.

Đa dạng hóa các hoạt động hỗ trợ CB,CNV học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, tiếp tục thực hiện các đãi ngộ cho CB,CNV nâng cao trình độ chuyên môn. Nghiên

cứu cách phân bổ thu nhập, thực hiện các đãi ngộ của đơn vị tự chủ cùng mô hình để tăng cường sự hài lòng cho CB,CNV. Trao quyền chủ động trong thực hiện các nhiệm vụ phát hành xổ số, trả thưởng, chuyển giao công nghệ, thực hiện dịch vụ cho các chi nhánh. Nghiên cứu quy chế phân bổ tiền thưởng các mức độ. Có chế tài đánh giá nghiêm ngặt, chặt chẽ từ cấp chi nhánh/phòng; tránh tình trạng luân phiên xét thưởng; bệnh thành tích.

Bảng 4.3. Kế hoạch thực hiện triển khai trả lương theo 3P

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
1	Nghiên cứu các văn bản, nghị định hướng dẫn trả lương 3P.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 12/2024
2	Xây dựng bộ tiêu chí để đánh giá giá trị công việc, xây dựng cách thức quy đổi ra lương (dãi lương, thang lương), thành lập hội đồng đánh giá và đánh giá giá trị từng vị trí, Quy đổi ra lương cơ bản (P1).	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 1/2025- Tháng 3/2025
2	Xác định quỹ lương trả theo năng lực; Dự kiến phân cấp năng lực để trả lương (P2).	Phòng tổ chức hành chính Phòng kế toán tài vụ	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 4/2025- Tháng 5/2025
3	Xác định quỹ lương trả theo khối lượng và kết quả thực hiện công việc (P3).	Phòng tổ chức hành chính Phòng kế toán tài vụ	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 6/2025- Tháng 9/2025
4	Dự thảo quy chế trả lương; lấy ý kiến; xin phê duyệt và ban hành.	Tổng giám đốc công ty	Phòng Kế toán tài vụ	Trước tháng 12/2025
5	Triển khai thí điểm đánh giá thực hiện công việc và trả lương 3P.	Các đơn vị,chi nhánh	Phòng kế toán tài vụ Phòng Tổ chức hành chính	Tháng 1/2026- Tháng 3/2026
6	Đánh giá, rút kinh nghiệm.	Tổng giám đốc công ty	Phòng Kế toán tài vụ Các chi nhánh	Tháng 4/2026

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

- Điều kiện thực hiện:

1. Phòng Tổ chức hành chính: Cử cán bộ, chuyên viên đi đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn sâu về trả lương 3P; học hỏi kinh nghiệm của các cơ sở đào tạo đang thực hiện trả lương 3P. Nghiên cứu xây dựng phần mềm hoặc đề xuất mua phần mềm quản trị nhân lực. Đề xuất thí điểm áp dụng trả lương 3P, đánh giá tác động và hiệu quả. Đo lường phản ứng, sự thay đổi về kết quả và hiệu quả công việc của CB,CNV khi hưởng lương 3P.

2. Phòng Kế toán Tài vụ: Cân đối tài chính, đề xuất phương án tài chính, nguồn hỗ trợ (nếu có).

4.2.4. Đa dạng hóa, điều chỉnh cách thức ghi nhận, công nhận thành tích của người lao động

- Mục tiêu: ghi nhận và công nhận thành tích xứng đáng của CB,CNV sau một thời gian nỗ lực cống hiến.

- Hướng tác động của giải pháp: tác động đến yếu tố mong muốn được ghi nhận xứng đáng với thành tích đạt được sau quá trình nỗ lực và sáng tạo làm việc.

- Nội dung: Không thực hiện phân bổ đều chỉ tiêu cho các đơn vị. Tổng hợp tất cả các thành tích đạt được của CB,CNV làm điều kiện xét thưởng. Kết hợp nhiều phương pháp đánh giá CB,CNV: đánh giá 360, đánh giá KPIs, xếp hạng, so sánh. Không nể nang, thiên vị trong xét thưởng. Thực hiện nghiêm túc tại từng đơn vị kèm minh chứng. Thiết kế phần mềm để theo dõi thành tích, xem xét các điều kiện và tiêu chí đánh giá xét thưởng của từng hạng mục khen thưởng. Có quy chế thưởng nóng/riêng biệt cho CB,CNV có thành tích đặc biệt xuất sắc, tạo tiếng vang và uy tín cho công ty. Hoàn thiện quy chế khen thưởng, chú ý các điều khoản về nâng ngạch CB,CNV, nâng lương trước thời hạn nếu vẫn duy trì hình thức trả lương hiện tại. Phân bổ hợp lý quỹ khen thưởng trong cơ cấu thu chi tài chính khi thực hiện tự chủ.

Bảng 4.4. Kế hoạch thực hiện giải pháp điều chỉnh cách thức ghi nhận, công nhận thành tích

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
1	Điều chỉnh chính sách, quy định khen thưởng.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 12/2024
2	Dự thảo quy định đánh giá, phân loại CBCNV.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 1/2025- Tháng 3/2025

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
3	Triển khai đào tạo về đánh giá 360 độ.	Phòng tổ chức hành chính Phòng kế toán tài vụ	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 4/2025- Tháng 5/2025
4	Đánh giá, rút kinh nghiệm.	Tổng giám đốc công ty	Phòng Kế toán tài vụ Các chi nhánh	Tháng 6/2025

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

- Điều kiện thực hiện: đồng bộ theo dõi thực hiện công việc trên phần mềm.

4.2.5. Xây dựng môi quan hệ tại nơi làm việc

- Mục tiêu của giải pháp nhằm tạo ra một đời sống tinh thần phong phú, một bầu không khí tâm lý thoải mái nơi làm việc để tăng mức độ hài lòng, tăng sự hứng thú, tăng sự tự hào..., của CB,CNV viên khi làm việc tại công ty và các chi nhánh. Từ đó, giúp người lao động gắn bó và cống hiến hết mình cho sự tồn tại và phát triển của công ty trong bối cảnh tự chủ.

- Hướng tác động của giải pháp: Tác động vào văn hóa tổ chức; tác động vào công tác thi đua, khen thưởng; tác động vào quan hệ hợp đồng; tác động vào thái độ của cán bộ quản lý, nhân viên các khối/phòng ban và các chi nhánh, đại lý.

- Nội dung thực hiện giải pháp

Xây dựng và duy trì văn hóa công ty trong điều kiện tự chủ. Trong ngắn hạn, ban hành sổ tay văn hóa công ty, xây dựng chế tài thực hiện và áp chế tuân thủ sổ tay văn hóa công ty. Sửa đổi và ban hành quy chế văn hóa phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ, chú trọng các điều khoản liên quan đến thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, nhân viên, thực hiện nhiệm vụ phối hợp. Xây dựng các mô hình hay trong công tác đoàn thể và công đoàn, thu hút công đoàn viên là các cán bộ, nhân viên sáng tạo, đột phá đưa ra nhiều sáng kiến cải tiến thúc đẩy kinh doanh xỏ số mới, ở các thị trường mới. Tăng cường đối thoại giữa lãnh đạo công ty, chi nhánh và các phòng ban. Xây dựng bộ quy tắc ứng xử trong môi trường kinh doanh doanh vụ xỏ số, trong đó, mô tả chi tiết các hành vi ứng xử giữa cán bộ quản lý với nhân viên, giữa đồng nghiệp với nhau, giữa công ty với các chi nhánh, giữa công ty với khách hàng và đối tác để tạo ra một môi trường kinh doanh và làm việc hợp tác và chuyên nghiệp. Đây là công việc không dễ để thực hiện, nó cần phải có thời gian và cần có sự quan tâm, sâu sát liên tục từ những nhà quản lý. Nhưng nếu thực hiện được điều này

thì trước tiên sẽ giúp xây dựng quan hệ tốt đẹp giữa các CB,CNV với nhau, sau là giúp cho các việc thực hiện các kế hoạch kinh doanh của công ty được tiến hành thuận lợi. Tiếp đó là mối quan hệ giữa CB,CNV và các chi nhánh, đại lý và khách hàng cũng trở nên cởi mở, thân thiện hơn. Tất cả những điều đó sẽ tác động mạnh vào tâm lý, thái độ, hành vi của người lao động, khiến họ có cảm giác công ty là một gia đình lớn và đến công ty làm việc thực sự là niềm vui.

Bảng 4.5. Kế hoạch thực hiện giải pháp cải thiện mối quan hệ trong công việc

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
1	Dự thảo bộ quy tắc ứng xử phù hợp với quy chế văn hóa phối hợp.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 12/2024
2	Tổ chức lấy ý kiến và ban hành quy tắc ứng xử.	Phòng Tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 1/2025- Tháng 3/2025
2	Đào tạo văn hóa doanh nghiệp.	Phòng tổ chức hành chính	Các phòng chức năng, chi nhánh	Theo kế hoạch đào tạo
6	Phát động các phong trào gắn kết người lao động.	Công đoàn, Đoàn Thanh niên	Các chi nhánh, các đơn vị	Hàng năm

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

- Điều kiện thực hiện:

1. Phòng Tổ chức hành chính: Xây dựng bộ tiêu chí văn hóa công ty, nhận diện giá trị cốt lõi văn hóa của công ty và triển khai duy trì/quảng bá văn hóa công ty; xây dựng sổ tay văn hóa công ty. Đề xuất đồng phục toàn hệ thống, sử dụng và khai thác các công cụ nhận diện thương hiệu công ty ở tất cả khu vực làm việc, chi nhánh, đại lý. Hoàn thiện quy chế văn hóa; xây dựng bộ quy tắc ứng xử.

2. Các đơn vị: Tuyên truyền, giải thích về văn hóa đoàn kết – gắn kết tạo sức mạnh của công ty; nêu cao vai trò nêu gương của người đứng đầu, gắn trách nhiệm cho các cá nhân; trao quyền tự chủ cho người thực hiện công việc.

4.2.6. Cải thiện môi trường, điều kiện làm việc

- Mục tiêu của giải pháp: giải pháp này nhằm hướng tới các điều kiện về cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động kinh doanh, bán xổ số, trả thưởng.

- Hướng tác động của giải pháp: để thực hiện giải pháp này cần tác động vào hệ thống phòng làm việc, phòng lưu trữ, phòng hội thảo, canteen, phòng chờ, phòng tập đa năng, không gian công cộng, hệ thống phần cứng và phần mềm trong quản lý và bảo mật số.

- Nội dung thực hiện giải pháp:

Xây dựng và thiết kế các phòng làm việc theo một tiêu chuẩn đồng bộ về trang thiết bị làm việc. Các phòng hội nghị và phòng đào tạo nội bộ được trang bị đầy đủ tivi, máy chiếu, màn chiếu, máy tính, hệ thống âm thanh, bàn ghế, tủ để tài liệu, camera giám sát có kết nối âm thanh. Qua đó giúp cán bộ, nhân viên có điều kiện tốt nhất khi thực hiện các hành vi nghề nghiệp của mình. Tập trung đầu tư chuyển đổi số cho khâu quản lý phát hành vé số; quay số và trả thưởng để hỗ trợ nhân viên, khách hàng. Sử dụng hiệu quả các phòng hội thảo, phòng đào tạo nội bộ..., để cán bộ, nhân viên có không gian học tập, đào tạo, kết nối. Xây dựng và mua sắm các phần mềm cho phòng nghiệp vụ, có sự sâu chuỗi dữ liệu theo thời gian thực, các công cụ để có thể quản lý phát hành xổ số hiện đại. Xây dựng hoặc tạo không gian thư giãn, giải trí cho nhân viên, đối tác: cà phê sách, phòng tập, góc sáng tạo – thư giãn, ..., nhằm nâng cao thể chất và tinh thần cho cán bộ, nhân viên. Tìm kiếm giải pháp phần mềm kiểm soát tiến độ công việc và kết nối dữ liệu trong toàn hệ thống. Xây dựng KPIs trong thực hiện nhiệm vụ của bộ phận kinh doanh, các chi nhánh, đại lý, bộ phận phục vụ, vệ sinh và có đánh giá thường xuyên để tăng cường sự phối hợp và phục vụ kịp thời cho CB,CNV.

Bảng 4.6. Kế hoạch thực hiện giải pháp cải thiện môi trường làm việc

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
1	Nghiên cứu áp dụng và khai thác giải pháp công nghệ trong phát hành, trả thưởng.	Phòng Quản lý dữ liệu	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 12/2024
2	Lập phương án đầu tư và tìm kiếm nhà thầu trang thiết bị.	Phòng Đầu tư Phòng Kế toán, tài vụ	Các phòng chức năng, chi nhánh	Tháng 1/2025- Tháng 3/2025
3	Triển khai chuẩn hóa nơi làm việc, phòng hội họp. Tổ chức triển khai 5S nơi làm việc.	Các phòng chức năng, chi nhánh	Người lao động	Tháng 4/2025- Tháng 6/2025

TT	Nội dung công việc	Bộ phận thực hiện	Bộ phận phối hợp	Thời gian thực hiện
4	Nghiên cứu phương án triển khai thẻ điểm cân bằng trong giao khoản KPI cho các chi nhánh.	Tổng giám đốc công ty Phòng Tổ chức hành chính	Các đơn vị, các chi nhánh	Tháng 6/2025- Tháng 10/2025
5	Triển khai, đánh giá, rút kinh nghiệm.	Tổng giám đốc công ty	Phòng Kế toán tài vụ Các chi nhánh	Tháng 1/2026

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

- Điều kiện thực hiện: Được đào tạo bồi dưỡng về chuyển đổi số, nghiên cứu học tập về phương pháp làm việc linh hoạt, chuẩn bị tâm thế và các điều kiện trong chuyển đổi số. Đề xuất cách thức khai thác office 365 cho các tài khoản gmail để khai thác ứng dụng của office trong lập kế hoạch và quản lý dự án. Bám sát giải pháp đầu tư cơ sở vật chất theo dự toán. Kiểm soát tốt khâu phục vụ của đội ngũ tin học, điện, vệ sinh, phần mềm trả thưởng, quản lý quan hệ khách hàng. Đề xuất phương án sử dụng phần mềm ERP kết nối và quản lý các nguồn lực của doanh nghiệp; có đánh giá kết quả của các chi nhánh, đại lý.

4.3. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

Do giới hạn về nhận thức, phương pháp và thời gian nghiên cứu các giải pháp nhằm gia tăng sự hài lòng của người lao động trong công việc chỉ mới khai thác phương pháp nghiên cứu định tính và thống kê mô tả về sự hài lòng trong công việc của người lao động trong công ty và chi nhánh với số lượng mẫu là 250; số phiếu thu về sau làm sạch là 220. Vẫn còn 1 tỷ lệ khá lớn các phiếu trả lời bị thiếu thông tin. Do đó, cần kết hợp với hình thức khảo sát online với kỹ thuật thiết lập thuộc tính bắt buộc để mọi khách thể phải trả lời đủ các yêu cầu bắt buộc. Ngoài ra, cần thu hẹp lại khách thể nghiên cứu tập trung vào nhóm lao động là nhân viên để có cái nhìn xác đáng hơn về sự hài lòng trong công việc của họ.

Cần bổ sung thêm phương pháp nghiên cứu định lượng để kiểm định mô hình đề xuất và loại bỏ các yếu tố không ảnh hưởng hoặc ảnh hưởng ít đến mức độ hài lòng của người lao động.

Cần nghiên cứu để bổ sung các biến mới đưa vào mô hình nghiên cứu để có thể xác định, đánh giá chính xác hơn các yếu tố có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng từ đó có các hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự hài lòng của người lao động.

KẾT LUẬN

Đề án tốt nghiệp “Nâng cao sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết thủ đô” đã giải quyết được một số vấn đề sau:

Trước hết đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về sự hài lòng trong công việc, làm rõ thước đo đo lường sự hài lòng trong công việc của người lao động và các yếu tố ảnh hưởng bao gồm các yếu tố về tính chất công việc, sự ổn định trong công việc; môi trường và điều kiện làm việc; tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động; cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; sự công bằng trong ghi nhận và công nhận thành tích; mối quan hệ tại nơi làm việc; sự phù hợp giữa kỳ vọng cá nhân.

Trên cơ sở nghiên cứu tổng quan, kế thừa các lý thuyết nền về sự hài lòng của người lao động, sử dụng cả 2 phương pháp phân tích định lượng và phương pháp phân tích thống kê để đánh giá thực trạng của sự hài lòng trong công việc của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ Đô về môi trường và điều kiện làm việc; tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi xã hội; sự ghi nhận và công nhận thành tích; cơ hội phát triển và mối quan hệ tại nơi làm việc với cấp trên, đồng nghiệp, tính chất công việc, sự ổn định công việc. Xuất phát từ đánh giá chung sự hài lòng, kết hợp với định hướng phát triển của công ty và của UBND Thành phố Hà Nội tác giả đã đề xuất được một số giải pháp nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động.

Với hàm ý quản trị, hy vọng một số giải pháp được đề xuất trong đề án tốt nghiệp này sẽ góp phần nào đó giúp công ty nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động, ngoài ra với sự chỉ đạo sát sao, đúng đắn của Ban lãnh đạo và sự đồng lòng của CB,CNV sẽ giúp công ty hoàn thành tốt mọi chỉ tiêu của thành phố giao và đảm bảo đời sống vật chất, tinh thần ở mức cao nhất cho người lao động.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. Sage Publications.
2. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
3. Đặng Ngọc Thanh (2010). *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
4. Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. (2010). *Competing on Talent Analytics*. Harvard Business Review, 88(10), 52-58.
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). Academic Press.
6. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
7. Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). *The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis*. Occupational and Environmental Medicine, 62(2), 105-112.
8. Frederick Herzberg (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
9. George C. Homans (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
10. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. Journal of Management, 26(3), 463-488.
11. Habing, B. (2003). *Exploratory factor analysis*.
12. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
13. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
14. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. Free Press.
15. Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). *An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(3), 367-389.

16. Judge, T. A., & Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
17. Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
18. Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
19. Lê Thị Hương (2012). *Quản lý nhân sự*. Nhà xuất bản Giáo dục.
20. Lê Thị Hương (2022). Sự hài lòng trong công việc và tác động của nó đến năng suất lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ. *Tạp chí Khoa học Kinh tế*, 15(3), 72-80.
21. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
22. Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
23. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh - Thiết kế và thực hiện*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
24. Nguyễn Hữu Lam (2006). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
25. Nguyễn Văn Đáng (2015). Nghiên cứu sự hài lòng của nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Quản trị Kinh doanh*, 12(3), 45-59.
26. Nguyễn Văn Đáng (2015). *Quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Tài chính.
27. Phạm Vũ Ngọc Yên (2016). *Nâng cao sự hài lòng trong công việc của người lao động trong Công ty TNHH Changshin Việt Nam*.
28. Phan Thị Thu Thảo (2015), “*Giải pháp nâng cao sự hài lòng của nhân viên trong công việc tại Công ty Cổ phần VNG*”, Luận văn thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
29. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1996). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
30. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.

31. Shimizu, M. (2005). Employee Satisfaction and Job Performance in Japanese Organizations. *Asian Business & Management*, 4(2), 219-236.
32. SHRM (Society for Human Resource Management). (2009). *Employee Job Satisfaction: Understanding the Factors That Make Work Gratifying*. Alexandria, VA: SHRM.
33. Slovin, R. (1984). *Sampling Techniques for Survey Research*. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 1-5.
34. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
35. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
36. Stevens, J. P. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (4th ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
37. Tadeka, S. (2005). *The Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover in Manufacturing*. *Journal of Human Resource Management*, 44(5), 21-32.
38. Trần Kim Dung (2005), “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam”, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, Tập 8, số 12-2005, tr. 85-91.
39. Trần Kim Dung (2005). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.
40. Trần Kim Dung (2010). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngân hàng. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 26(3), 56-66.
41. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction *Questionnaire*. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22(1), 120.]

PHỤ LỤC

Phụ lục 1 – Tổng hợp các thang đo sau khảo sát sơ bộ

TT	Thang đo	Ký hiệu	Các chỉ báo	Nguồn tham khảo
1	Nhóm yếu tố thuộc về tính chất công việc.	CV1	Công việc phù hợp với năng lực cá nhân.	Hackman & Oldham (1976). Herzberg và cộng sự. (1959). SHRM (2009)
		CV2	Trách nhiệm và quyền lợi trong công việc tương xứng với nhau.	
		CV3	Công việc phù hợp với kỹ năng và trình độ chuyên môn.	
		CV4	Khối lượng công việc hợp lý.	
		CV5	Công việc đòi hỏi sự tập trung và sự cố gắng, nhưng đồng thời cũng mang lại cảm giác thành tựu khi hoàn thành.	
		CV6	Công việc được mô tả rõ ràng, chi tiết.	
		CV7	Công việc mang tính thử thách, thú vị.	
2	Nhóm yếu tố về tính ổn định của công việc	OD1	Ít phải lo lắng bị mất việc làm.	Hackman & Oldham (1976). Smith và cộng sự (1969). HSRM (2009).
		OD2	Đa số nhân viên tại nơi làm việc đều được ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn.	
		OD3	Được đảm bảo có việc làm thường xuyên.	
		OD4	Nơi đang làm việc hoạt động rất ổn định và có hiệu quả.	
		OD5	An tâm về tương lai với công ty và khả năng tiếp tục nhận lương và các phúc lợi liên quan trong dài hạn.	

TT	Thang đo	Ký hiệu	Các chỉ báo	Nguồn tham khảo
		OD6	Ít bị điều chuyển nơi làm việc, có chính sách hỗ trợ nhân viên trong các trường hợp khẩn cấp như bắt ngờ mất việc hoặc vấn đề sức khỏe nghiêm trọng.	
3	Nhóm yếu tố về điều kiện, môi trường làm việc	DK1	Thời gian làm việc hợp lý.	Herzberg và cộng sự (1959). Smith và cộng sự (1969).
		DK2	Làm việc trong điều kiện an toàn.	
		DK3	Được tham gia các khóa huấn luyện về an toàn lao động định kỳ, trang bị bảo hộ lao động.	
		DK4	Áp lực công việc không quá cao, ít bị stress về mức giao khoán và KPI.	
		DK5	Môi trường làm việc truyền cảm hứng và khích lệ sự sáng tạo.	
		DK6	Môi trường làm việc thường xuyên thúc đẩy sự hợp tác và làm việc nhóm.	
		DK7	Có nhiều hoạt động và sự kiện để thúc đẩy tinh thần đoàn kết và gắn kết nhân viên.	
		DK8	Môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh.	
		DK9	Làm việc trong môi trường đầy đủ tiện nghi hỗ trợ cho công việc.	
4	Nhóm yếu tố về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi lao động	TL1	Tiền lương được trả phù hợp với năng lực và đóng góp.	Herzberg và cộng sự (1959). Smith và cộng sự (1969).
		TL2	Được cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.	
		TL3	Tiền thưởng xứng đáng với hiệu quả làm việc.	

TT	Thang đo	Ký hiệu	Các chỉ báo	Nguồn tham khảo
		TL4	Được hưởng đầy đủ các chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ, tham quan du lịch, khám sức khỏe định kỳ...	
		TL5	Các chính sách liên quan đến lương thưởng và phúc lợi được chỉnh sửa, cập nhật định kỳ.	
		TL6	Có đủ thông tin và minh bạch về các khoản lương và phúc lợi mà công ty cung cấp.	
		TL7	Các chính sách phúc lợi linh hoạt cho phép nhân viên tùy chỉnh các phúc lợi để phù hợp với nhu cầu cá nhân.	
5	Nhóm yếu tố về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp	TT1	Được tham gia các khóa đào tạo cần thiết để nâng cao hiệu quả làm việc.	Herzberg và cộng sự (1959). Smith và cộng sự (1969).
		TT2	Luôn có cơ hội thăng tiến cho người có năng lực.	
		TT3	Chính sách đào tạo và thăng tiến công bằng.	
		TT4	Được tự đánh giá và khẳng định năng lực bản thân.	
		TT5	Được tạo điều kiện học tập để nâng cao trình độ.	
6	Nhóm yếu tố về sự công bằng trong khen thưởng, ghi nhận, công nhận thành tích	CB1	Công bằng trong việc xét duyệt và đánh giá công việc của mình.	Herzberg và cộng sự (1959). Blau (1964).
		CB2	Công nhận và đánh giá đúng mức những đóng góp của từng người lao động.	
		CB3	Đánh giá công việc dựa trên năng lực và hiệu suất làm việc, chứ	

TT	Thang đo	Ký hiệu	Các chỉ báo	Nguồn tham khảo	
			không phải dựa vào các yếu tố khác.		
		CB4	Nhận được phản hồi xây dựng và công nhận từ cấp quản lý về công việc của mình.		
		CB5	Có biện pháp để đảm bảo sự công bằng và công nhận trong quá trình tuyển dụng và thăng tiến nghề nghiệp.		
		CB6	Có sự công bằng để tham gia vào các dự án và nhiệm vụ mới dựa trên khả năng và năng lực của mình.		
		CB7	Có nhiều sự kiện/hoạt động để công nhận và tôn vinh những thành tựu và đóng góp của nhân viên.		
		CB8	Có sự công bằng và công nhận trong quá trình phân công công việc và quản lý nhân sự.		
7	Nhóm yếu tố về mối quan hệ nơi làm việc	QH1	Lãnh đạo luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của nhân viên.	Deci và Ryan (1980) Smith và cộng sự (1969).	
		QH2	Lãnh đạo đối xử công bằng, quan tâm đến nhân viên.		
		QH3	Nhân viên luôn nhận được sự hỗ trợ của lãnh đạo trong công việc.		
		QH4	Lãnh đạo tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực.		
		QH5	Đồng nghiệp đáng tin cậy.		
		QH6	Đồng nghiệp rất thân thiện.		

TT	Thang đo	Ký hiệu	Các chỉ báo	Nguồn tham khảo
		QH7	Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau và phối hợp tốt trong công việc.	
		CS6	Chính sách và quy trình tổ chức thường được cập nhật và điều chỉnh để phản ánh những thay đổi trong môi trường hoặc yêu cầu pháp lý.	
		CS7	Công ty thường thúc đẩy sự tuân thủ và thực thi chính sách và quy trình bằng cách cung cấp đào tạo và hỗ trợ thích hợp.	

Phụ lục 2 – Danh sách cán bộ, nhân viên tham gia khảo sát thử

TT	Họ tên	Chức vụ	Cơ quan
1	Phạm Ngọc Thương	TP Quản lý dữ liệu	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
2	Lê Văn Quân	PGĐ CN Hoàn Kiếm	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
3	Phạm Ngọc Ly	TP Tuyên truyền quảng cáo	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
4	Trương Thị Nhung	PP Kế toán - Tài vụ	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
5	Phạm Thị Ngoan	Nhân viên phòng Trả Thưởng	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
6	Nguyễn Ngọc Bảy	GD CN Sóc Sơn	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
7	Đặng Hồng Liên	TP Phòng Tổ chức hành chính	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
8	Nguyễn Thu Hà	NV Phòng Tổ chức hành chính	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
9	Nguyễn Xuân Hoà	PGĐ CN Sơn Tây	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô
10	Nguyễn Kim Nga	NV Chi Nhánh Hai Bà Trưng	Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

**Phụ lục 3 – Bảng câu hỏi khảo sát người lao động về sự hài lòng trong công việc
tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô**

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

“Xin kính chào Anh/Chị, tôi tên là Phạm Thị Thủy, hiện đang là học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Tôi đang thực hiện đề án tốt nghiệp với đề tài: “*Nâng cao sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô*”. Sự giúp đỡ của Anh/Chị trong việc trả lời phiếu khảo sát sẽ giúp tôi hoàn thiện đề án và hoàn thành chương trình học tập. Rất mong nhận được sự hỗ trợ của Anh/Chị.

Tôi xin cam kết thông tin trả lời của anh/chị chỉ được sử dụng với mục đích nghiên cứu đề tài, không sử dụng cho bất kỳ mục đích nào khác, đồng thời các ý kiến trả lời của anh/ chị sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

Phần 1. Thông tin chung về người tham gia khảo sát

- 1. Giới tính:** 1. Nam 2. Nữ
- 2. Độ tuổi:** 1. Dưới 30 tuổi 2. 30-45 tuổi 3. Trên 45 tuổi
- 3. Trình độ:** 1. THPT 2. Đào tạo nghề/ Trung cấp/ Cao đẳng
 3. Đại học 4. Sau đại học
- 4. Vị trí việc làm:**
1. Nhân viên 2. Quản lý cấp cơ sở
3. Quản lý cấp trung 3. Quản lý cấp cao
- 5. Thâm niên công tác:**
1. Dưới 5 năm 2. 5-10 năm 3. 10-15 năm 4. Trên 15 năm
- 6. Thu nhập bình quân:**
1. Dưới 5 triệu 2. Từ 5-10 triệu 3. Từ 10-15 triệu 4. Trên 15 triệu

Phần 2. Nội dung khảo sát về sự hài lòng của người lao động tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Thủ đô

Vui lòng cho biết mức độ hài lòng của mình về những hoạt động dưới đây bằng cách “√” vào mức độ mà Anh/chị đồng ý.

Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
“Tính chất công việc”					
1. Công việc hiện tại phù hợp với năng lực cá nhân của tôi.	1	2	3	4	5
2. Công việc hiện tại phù hợp với kỹ năng và trình độ chuyên môn của tôi.	1	2	3	4	5
3. Trách nhiệm và quyền lợi trong công việc của tôi tương xứng với nhau.	1	2	3	4	5
4. Khối lượng công việc của tôi hợp lý.	1	2	3	4	5
5. Công việc của tôi có nhiều thách thức, thú vị.	1	2	3	4	5
6. Tôi hiểu rõ về công việc đang làm, công việc được mô tả chi tiết.	1	2	3	4	5
7. Công việc đòi hỏi tôi phải tập trung và cố gắng, nhưng đồng thời cũng mang lại cảm giác thành tựu cho tôi khi hoàn thành.	1	2	3	4	5
<i>Nhìn chung, tôi hài lòng về tính chất công việc.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Sự ổn định của công việc					
1. Tôi ít khi lo lắng bị mất việc làm.	1	2	3	4	5
2. Tôi thấy đa số nhân viên tại nơi làm việc đều được ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn.	1	2	3	4	5
3. Tôi được đảm bảo có việc làm thường xuyên.	1	2	3	4	5
4. Tôi thấy, nơi tôi đang làm việc hoạt động rất ổn định và có hiệu quả.	1	2	3	4	5
5. Tôi cảm thấy an tâm về tương lai	1	2	3	4	5

Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
với công ty và khả năng tiếp tục nhận lương và các phúc lợi liên quan trong dài hạn.					
6. Tôi và đồng nghiệp ít bị điều chuyển nơi làm việc, công ty có chính sách hỗ trợ nhân viên trong các trường hợp khẩn cấp như bất ngờ mất việc hoặc vấn đề sức khỏe nghiêm trọng.	1	2	3	4	5
<i>Nhìn chung, tôi hài lòng về sự ổn định công việc tại công ty mình.</i>	1	2	3	4	5
“Điều kiện, môi trường làm việc”					
“1. Thời gian làm việc ở công ty tôi là hợp lý.”	1	2	3	4	5
2. Tôi được làm việc trong điều kiện an toàn.	1	2	3	4	5
3. Tôi được tham gia các khóa huấn luyện về an toàn lao động định kỳ, trang bị bảo hộ lao động.”	1	2	3	4	5
“4. Tôi thấy áp lực công việc tại công ty không quá cao, tôi ít bị áp lực về mức giao khoán và KPI.”	1	2	3	4	5
5. Tôi cảm thấy môi trường làm việc tại công ty truyền cảm hứng và khích lệ sự sáng tạo của tôi.	1	2	3	4	5
6. Tôi cảm thấy môi trường làm việc tại công ty thường xuyên thúc đẩy sự hợp tác và làm việc nhóm.	1	2	3	4	5
7. Tôi thấy công ty có nhiều hoạt động và sự kiện để thúc đẩy tinh thần đoàn kết và gắn kết nhân viên.	1	2	3	4	5

Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
8. Tôi thấy môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh.	1	2	3	4	5
<i>Nhìn chung, tôi hài lòng về điều kiện và môi trường làm việc của công ty.</i>	1	2	3	4	5
“Tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi”					
“1. Tiền lương được trả phù hợp với năng lực và đóng góp của tôi.	1	2	3	4	5
2. Tôi được cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.	1	2	3	4	5
3. Tiền thưởng xứng đáng với hiệu quả làm việc của tôi.”	1	2	3	4	5
4. Tôi được hưởng đầy đủ các chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ, tham quan du lịch, khám sức khỏe định kỳ...	1	2	3	4	5
5. Tôi nhận thấy các chính sách liên quan đến lương thưởng và phúc lợi được chỉnh sửa, cập nhật định kỳ.	1	2	3	4	5
6. Tôi có đủ thông tin và minh bạch về các khoản lương và phúc lợi mà công ty cung cấp.	1	2	3	4	5
7. Tôi nhận thấy các chính sách phúc lợi linh hoạt cho phép nhân viên tùy chỉnh các phúc lợi để phù hợp với nhu cầu cá nhân.	1	2	3	4	5
<i>Nhìn chung, tôi hài lòng về tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi lao động tại công ty.</i>	1	2	3	4	5

Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
“Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp”					
1. Tôi được tham gia các khóa đào tạo cần thiết để nâng cao hiệu quả làm việc.	1	2	3	4	5
2. Tôi được tạo điều kiện học tập để nâng cao trình độ.	1	2	3	4	5
3. Nơi tôi làm việc luôn có cơ hội thăng tiến cho người có năng lực.	1	2	3	4	5
4. Chính sách đào tạo và thăng tiến nơi tôi làm việc công bằng.	1	2	3	4	5
5. Tôi được tự đánh giá và khẳng định năng lực bản thân.	1	2	3	4	5
<i>Nhìn chung, tôi hài lòng về cơ hội thăng tiến và sự phát triển nghề nghiệp ở công ty.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
“Sự công bằng trong khen thưởng, ghi nhận và công nhận thành tích”					
“1. Tôi thấy có sự công bằng trong việc xét duyệt và đánh giá công việc của mình.	1	2	3	4	5
2. Công ty luôn công nhận và đánh giá đúng mức những đóng góp của tôi và đồng nghiệp.	1	2	3	4	5
3. Công ty thường đánh giá công việc dựa trên năng lực và hiệu suất làm việc của tôi, chứ không phải dựa vào các yếu tố khác.”	1	2	3	4	5
“4. Tôi và đồng nghiệp nhận được phản hồi xây dựng và công nhận từ cấp quản lý về công việc của mình.	1	2	3	4	5

Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
5. Công ty có biện pháp để đảm bảo sự công bằng và công nhận trong quá trình tuyển dụng và thăng tiến nghề nghiệp.	1	2	3	4	5
6. Tôi thấy có sự công bằng để được tham gia vào các dự án và nhiệm vụ mới dựa trên khả năng và năng lực của mình.”	1	2	3	4	5
7. Công ty có nhiều sự kiện/hoạt động để công nhận và tôn vinh những thành tựu và đóng góp của nhân viên.	1	2	3	4	5
8. Tôi thấy có sự công bằng và công nhận trong quá trình phân công công việc và quản lý nhân sự.	1	2	3	4	5
“Mối quan hệ tại nơi làm việc”					
1. Lãnh đạo của tôi luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của nhân viên.	1	2	3	4	5
2. Lãnh đạo của tôi đối xử công bằng, quan tâm đến mọi đối tượng nhân viên.	1	2	3	4	5
3. Lãnh đạo của tôi tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực.					
4. Tôi và đồng nghiệp luôn nhận được sự hỗ trợ của lãnh đạo trong công việc.	1	2	3	4	5
“5. Đồng nghiệp của tôi rất thân thiện, quảng giao và nhiệt tình.	1	2	3	4	5
6. Đồng nghiệp của tôi đáng tin cậy.	1	2	3	4	5
7. Đồng nghiệp của tôi sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau và phối hợp tốt trong công việc.”	1	2	3	4	5

Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
<i>Nhìn chung, tôi hài lòng về mối quan hệ tại nơi làm việc với cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp tại công ty tôi.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Nhìn chung tôi hài lòng về công việc tại Công ty TNHH MTV xổ số kiến thiết Thủ Đô	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Xin chân thành cảm ơn!

Phụ lục 4 – Danh mục các chi nhánh

STT	Chi nhánh	Số lao động	Tỷ lệ (%)
1	Chi nhánh XSKT Hoàn Kiếm	17	6,8
2	Chi nhánh XSKT Đồng Đa	13	5,2
3	Chi nhánh XSKT Hai Bà Trưng	14	5,6
4	Chi nhánh XSKT Ba Đình	15	6
5	Chi nhánh XSKT Hà Đông	13	5,2
6	Chi nhánh XSKT Chương Mỹ	11	4,4
7	Chi nhánh XSKT Sơn Tây	18	7,2
8	Chi nhánh XSKT Hoài Đức	10	4
9	Chi nhánh XSKT Long Biên	12	4,8
10	Chi nhánh XSKT Đông Anh	5	2
11	Chi nhánh XSKT Sóc Sơn	6	2,4
12	Chi nhánh XSKT Từ Liêm	7	2,8
13	Chi nhánh XSKT Thanh Trì	11	4,4
14	Chi nhánh XSKT Thanh Xuân	10	4
15	Văn phòng trụ sở chính	88	35,2
	Tổng	250	100