

# Sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) xác định các yếu tố về sự hài lòng công việc của nguồn nhân lực trong ngành xây dựng Việt Nam

Hoa Văn Mạnh<sup>\*2</sup>, Đỗ Tiến Sỹ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bộ môn Thi Công & Quản lý Xây Dựng, Khoa Kỹ Thuật Xây Dựng, Trường Đại học Bách Khoa TP.HCM, Đại học Quốc gia TP.HCM

<sup>2</sup> Học viên cao học trường Đại học Bách Khoa TP.HCM, Đại học Quốc gia TP.HCM

## TỪ KHÓA

Quản lý dự án  
Quản lý xây dựng

## TÓM TẮT

Báo cáo đánh giá của Tổng Hội Xây dựng Việt Nam cho thấy hiện cả nước có khoảng gần 78.000 doanh nghiệp hoạt động trong ngành xây với khoảng 4 triệu lao động năm 2019. Trung bình mỗi năm Việt Nam dành từ 30 đến 40 % GDP cho việc đầu tư phát triển các công trình xây dựng cơ sở hạ tầng, cho thấy tầm quan trọng của nguồn nhân lực và đòi hỏi khá cao khả năng đáp ứng được đặc thù công việc khá phức tạp trong ngành xây dựng của nguồn nhân lực này. Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các công ty xây dựng cơ bản ngoài việc cạnh tranh dự án, nguồn vốn thì nguồn nhân lực chất lượng cao cũng là một lợi thế cạnh tranh rất quan trọng. Để người lao động tin tưởng, đảm bảo tính ổn định, gắn bó lâu dài với công ty, phát huy hết tài năng thì người sử dụng lao động phải thường xuyên tạo động lực lao động đó là giải pháp thiết thực.

## KEYWORDS

Project management  
Construction management

## ABSTRACT

The assessment report of the Vietnam Construction Association shows that the country currently has about 78,000 enterprises operating in the construction industry with about 4 million employees in 2019. On average, each year Vietnam spends 30-40% of GDP on construction. The investment and development of infrastructure construction works shows the importance of human resources and requires quite a lot of human resources' ability to meet the complex work characteristics in the construction industry. In the context of increasingly fierce competition between construction companies, in addition to competing for projects and capital, high-quality human resources is also a very important competitive advantage. In order for employees to trust, ensure stability, stick with the company for a long time, and bring into full play their talents, the employer must regularly motivate employees, which is a practical solution.

## 1. Đặt vấn đề

Ngành xây dựng được coi là một trong những ngành các lĩnh vực mà mọi quốc gia sử dụng để cân bằng và tái cấu trúc nền kinh tế của mình. Đây là một khía cạnh của ngành cung cấp cơ hội việc làm khác nhau cho các bộ phận khác nhau của nền kinh tế. Ngành xây dựng bao gồm nhiều chuyên gia: kỹ sư xây dựng, kỹ sư đo đạc, kỹ sư kết cấu, kiến trúc sư, kỹ sư dịch vụ và quản lý bất động sản... Hầu hết các công ty xây dựng thường gặp nhiều khó khăn trong việc cung cấp các dịch vụ cho nhân viên, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên đối với công việc của họ. (Lekan et al., 2013).

Tỷ lệ nhảy việc của kỹ sư xây dựng, kiến trúc sư trong ngành xây dựng cao. Công việc của lao động ngành xây dựng thường vất vả, điều kiện làm việc không an toàn chịu ảnh hưởng của thời tiết. Người lao động phải làm việc trong các công trường xa nhà. Một bộ

phận lớn lao động xây dựng phải làm việc ngoài trời chịu ảnh hưởng trực tiếp của thời tiết. Đôi khi họ phải làm việc bên dưới mặt đất sâu như trong các tầng hầm, đường hầm... hoặc làm việc ở độ cao trên các tòa nhà cao tầng. Người lao động làm việc trong điều kiện rất nguy hiểm đôi khi không có phương tiện và trang phục bảo hộ lao động, làm việc không kể mưa nắng... Chưa kể đến nhiều lao động phải làm công việc nguy hiểm đến sức khỏe như: Sơn, hóa chất ... nhưng không được trang bị cả dụng cụ và kiến thức an toàn lao động. Có những đơn vị máy móc, thiết bị, công cụ sản xuất không đảm bảo an toàn nhưng vẫn đưa vào sử dụng. Một số nhà thầu chưa thực hiện đầy đủ pháp luật về bảo hộ lao động, thiếu sự quan tâm chỉ đạo, kiểm soát an toàn, phòng cháy nổ.

KPI là những đại lượng được sử dụng trong tổ chức nhằm phản ánh những yếu tố thành công chủ chốt của tổ chức, các đại lượng này là khác nhau với mỗi tổ chức khác nhau. (Đỗ Nguyên Bình, 2012).

\*Liên hệ tác giả: hvmanh1834@gmail.com

Nhận ngày 26/03/2022, sửa xong ngày 03/06/2022, chấp nhận đăng 08/09/2022

Link DOI: <https://doi.org/10.54772/jomc.05.2022.349>

Sử dụng KPI sẽ tạo được sự minh bạch và công bằng trong công tác đánh giá nhân viên. Bản thân điều này đã là một yếu tố động viên. Nhân viên cảm thấy mình được làm việc trong một môi trường công bằng hơn, từ đó họ sẽ yên tâm tập trung vào công việc. (Đỗ Nguyên Bình, 2012).

Đánh giá thành tích đúng đắn sẽ giúp cho công ty cơ chế trả lương hợp lý hơn, cơ chế thưởng theo thành tích. Người lao động sẽ cảm thấy họ được đãi ngộ tương xứng với những nỗ lực và công sức họ đã bỏ ra. Điều này sẽ giúp kích thích được tinh thần làm việc, giữ chân người giỏi, mang lại sự phát triển về lâu dài cho công ty. Áp dụng KPI là một giải pháp cụ thể, minh bạch các tiêu chí đánh giá dự án làm cơ sở cho việc khen thưởng. Nhà quản lý có thể căn cứ vào các chỉ số KPI cho dự án để quyết định mức độ thành công, chất lượng của dự án. (Đỗ Nguyên Bình, 2012).

## 2. Tổng quan về những nghiên cứu có liên quan sự hài lòng công việc của nguồn nhân lực trong ngành xây dựng ở Việt Nam

Nguyễn Quang Tín, 2019, Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên trong các công ty xây dựng ở thành phố Hồ Chí Minh. Khảo sát 230 bảng câu hỏi đối với các nhân viên làm việc ở thành phố Hồ Chí Minh. Qua các bước lọc dữ liệu sơ bộ và kiểm định Cronbach's Alpha, tương quan xếp hạng Spearman, EFA, CFA để kiểm định mối quan hệ qua lại giữa các nhân tố. Kết quả của nghiên cứu chỉ ra nhiều mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng với nhau và tác động gián tiếp, trực tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Do đó, mô hình cấu trúc SEM là lựa chọn cuối cùng để làm rõ mối liên hệ này.

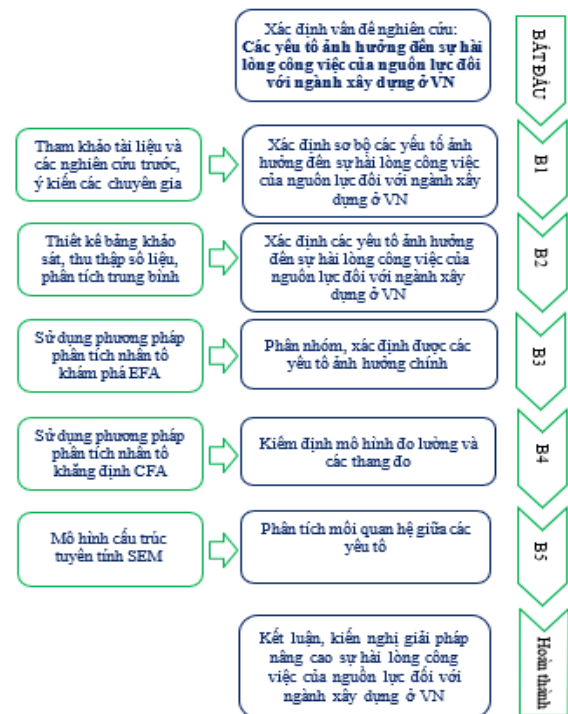
Tìm ra mối liên hệ của các nhân tố chính đối với hiệu quả làm việc: Các vấn đề của công ty, dự án ( nguồn vốn dự án, tranh chấp các bên liên quan, thay đổi thiết kế thường xuyên, thời gian duyệt bản vẽ, mức độ cập nhật kịp thời bản vẽ điều chỉnh) tác động mạnh mẽ nhất đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Kinh nghiệm làm việc của nhân viên cũng ảnh hưởng lớn đến hiệu quả làm việc. Động lực và thái độ của nhân viên ảnh hưởng mức độ thứ ba sau hai nhân tố trên đến hiệu quả làm việc của nhân viên

Môi trường làm việc và năng lực lãnh đạo ( Năng lực cấp trên/ Quản lý/ Chỉ huy trưởng/ Giám đốc dự án, mức độ rõ ràng trong phân chia công việc, mức độ quan tâm hỗ trợ và công tâm của cấp trên) ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Ngoài ra nhân tố Điều kiện làm việc tác động không đáng kể đến hiệu quả làm việc của nhân viên trong các công ty xây dựng. Bên cạnh đó, mặc dù các yếu tố của nhân tố Chính sách công ty và chế độ phúc lợi được người tham gia khảo sát đánh giá là có ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc nhưng chưa tìm ra được mối liên hệ trong mô hình cấu trúc của các yếu tố này đến hiệu quả làm việc của nhân viên trong nghiên cứu này.

Paudel et al., 2020. Study on job satisfaction of civil engineers in Gandaki provincial government, Nepal. Bảng khảo

sát, phân tích thống kê được khảo sát cho các kỹ sư xây dựng làm việc tại Bộ phát triển cơ sở hạ tầng, tỉnh Gandaki. Kiểm tra t- test và Anova. Hồi quy tương quan và đa tuyến tính. Sự hài lòng trong công việc được phân thành sáu nhóm: người giám sát, nhóm làm việc, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến, mức lương, thuyên chuyển vị trí trong công ty.

## 3. Phương pháp nghiên cứu



Hình 1. Quy trình xây dựng bảng khảo sát.

## 4. Phân tích dữ liệu

Bảng 1. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của kỹ sư đối với ngành xây dựng.

STT	Nhân tố	Nguồn tham khảo
1	Khả năng lãnh đạo của cấp trên	[8] Hutajulu et al., 2020
2	Điều kiện làm việc của cơ sở vật chất	[7] Vrontis et al., 2019; [3] Masood et al., 2014
3	Chính sách lương thưởng của công ty	[7] Vrontis et al., 2019; [1] Davies et al., 2006; [5] Kashmoola et al., 2017; [4] Oluwatayo, 2015; [2] Lakew, 2013
4	Cấu trúc quản lý của công ty (có chồng chéo hay không có chồng chéo công việc)	[3] Masood et al., 2014
5	Trao quyền cho nhân viên	[4] Oluwatayo, 2015; [6] AbdulAzeez et al., 2018

STT	Nhân tố	Nguồn tham khảo
6	Cơ hội thăng tiến trong công ty (ít cơ hội hay nhiều cơ hội)	[7] Vrontis et al., 2019; [1] Davies et al., 2006; [4] Oluwatayo, 2015; [6] AbdulAzeez et al., 2018
7	Hiệu suất công việc khi làm trong môi trường được đảm bảo (được dùng tối đa hay không)	[4] Oluwatayo, 2015
8	Nâng cao trình độ (công ty tài trợ và cho phép nâng cao trình độ học vấn của mình)	[6] AbdulAzeez et al., 2018
9	Hỗ trợ về nghề nghiệp từ các đồng nghiệp trong công ty	[4] Oluwatayo, 2015; [6] AbdulAzeez et al., 2018
10	Hiểu biết sâu sắc nghề nghiệp của ngành xây dựng và sự đam mê trong công việc	[1] Davies et al., 2006
11	Mối quan hệ đồng nghiệp	[7] Vrontis et al., 2019; [4] Oluwatayo, 2015; [2] Lakew, 2013
12	Quyền bày tỏ nhiều vấn đề còn tồn đọng của công ty (công ty có sẵn sàng nghe ý kiến đóng góp)	[3] Masood et al., 2014
13	Mối quan hệ với cấp trên, sự giao tiếp với cấp trên	[1] Davies et al., 2006; [8] Hutajulu et al., 2020
14	Thời gian làm việc (nhiều hay ít)	[1] Davies et al., 2006; [3] Masood et al., 2014
15	Tính chất công việc (có hay không về căng thẳng trong công việc)	[7] Vrontis et al., 2019; [5] Kashmoola et al., 2017
16	Cân bằng giữa công việc và cuộc sống	[1] Davies et al., 2006
17	Tính chất công việc được lặp đi lặp lại (sự nhàm chán hay thú vị trong công việc)	[6] AbdulAzeez et al., 2018; [2] Lakew, 2013
18	Điều kiện làm việc (sự an toàn hay không an toàn trong lao động)	[1] Davies et al., 2006
19	Nguồn nhân lực bố trí cho dự án không bị thiếu hụt	[9]: Ý kiến chuyên gia
20	Hỗ trợ trong công việc về phúc lợi như không gian làm việc thoải mái, phụ cấp tiền cơm trưa	[4] Oluwatayo, 2015
21	Dùng ngày phép khi có công việc gia đình (được nghỉ phép khi có việc riêng)	[1] Davies et al., 2006
22	Dự án gần gia đình (dự án gần hay xa gia đình)	[1] Davies et al., 2006
23	Công ty xây dựng không nợ lương	[9] Ý kiến chuyên gia
24	Tin tưởng khi trao quyền như trách nhiệm và đủ kiến thức làm công việc	[4] Oluwatayo, 2015; [6] AbdulAzeez et al., 2018

STT	Nhân tố	Nguồn tham khảo
25	Công ty đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp	[9] Ý kiến chuyên gia
26	Sự ổn định của công việc (làm việc dài hạn hay ngắn hạn)	[3] Masood et al., 2014
27	Trợ giúp từ gia đình (ủng hộ, thông cảm từ gia đình)	[7] Vrontis et al., 2019
28	Luân chuyển trong tổ chức để học kỹ năng mới (được thay đổi vị trí trong công ty để nâng cao năng lực)	[6] AbdulAzeez et al., 2018
29	Sự phát triển của công ty (công ty có nhiều dự án hay ít dự án)	[3] Masood et al., 2014
30	Vai trò, nhiệm vụ của từng vị trí liên quan đến công việc (có sự rõ ràng hay không rõ ràng)	[5] Kashmoola et al., 2017
31	Áp lực về chất lượng từ dự án	[9] Ý kiến chuyên gia
32	Áp lực tiến độ từ dự án hợp lý	[9] Ý kiến chuyên gia

**Bảng 2.** Bảng xếp hạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nguồn lực đối với ngành xây dựng.

STT	Nhân tố	Nguồn tham khảo
1	Khả năng thích nghi/thích ứng với môi trường/công việc mới	[2] Đỗ Hồng Yến, 2014
2	Số lượng ý tưởng mới và hữu ích được đề xuất	[1] Nguyễn Hữu Tuấn, 2015
3	Khả năng phối hợp làm việc nhóm hiệu quả	[2] Đỗ Hồng Yến, 2014
4	Khả năng học hỏi “cái mới” theo yêu cầu của công việc	[2] Đỗ Hồng Yến, 2014
5	Khả năng tận dụng các nguồn lực của tổ chức/dự án	[5] Ý kiến chuyên gia
6	Trung thực và tinh thần trách nhiệm trong công việc	[3] Hireche et al., 2019
7	Khả năng chịu được áp lực trong công việc	[5] Ý kiến chuyên gia
8	Các quyết định hợp lý được đề xuất	[5]: Ý kiến chuyên gia
9	Các cách thức thực hiện công việc mới và hiệu được đề xuất	[4] Nguyễn Quang Tín, 2021
10	Khả năng làm việc độc lập	[2] Đỗ Hồng Yến, 2014
11	Hoàn thành công việc đúng deadline được giao	[4] Nguyễn Quang Tín, 2021
12	Hoàn thành công việc đúng yêu cầu	[4] Nguyễn Quang Tín, 2021
13	Hiệu quả trong công việc	[4] Nguyễn Quang Tín, 2021
14	Giảm thiểu các sai sót (làm lại) trong công việc	[4] Nguyễn Quang Tín, 2021

**Bảng 3.** Phân nhóm theo tính chất của các biến.

Nhóm	Nhân tố	Hệ số tải
<b>Nhóm các yếu tố liên quan đến nâng cao năng lực làm việc</b>		
N1	Số lượng ý tưởng mới và hữu ích được đề xuất	.870
	Các cách thức thực hiện công việc mới và hiệu quả được đề xuất	.774
	Các quyết định hợp lý được đề xuất	.772
	Trung thực và tinh thần trách nhiệm trong công việc	.771
	Khả năng chịu được áp lực trong công việc	.765
	Khả năng học hỏi “cái mới” theo yêu cầu của công việc	.760
	Khả năng thích nghi/thích ứng với môi trường/công việc mới	.743
	Khả năng làm việc độc lập	.731
	Khả năng phối hợp làm việc nhóm hiệu quả	.705
	Khả năng tận dụng các nguồn lực của tổ chức/dự án	.628
<b>Nhóm các yếu tố liên quan đến thăng tiến công việc</b>		
N2	Sự phát triển của công ty (công ty có nhiều dự án)	.770
	Cơ hội thăng tiến trong công ty	.724
	Luân chuyển trong tổ chức để học kỹ năng mới (được thay đổi vị trí trong công ty để nâng cao năng lực)	.715
	Nâng cao trình độ (công ty tài trợ và cho phép nâng cao trình độ học vấn của mình)	.666
<b>Nhóm các yếu tố liên quan đến mối quan hệ đồng nghiệp</b>		
N3	Mối quan hệ đồng nghiệp	.815
	Mối quan hệ với cấp trên, sự giao tiếp với cấp trên	.793
	Hỗ trợ về nghề nghiệp từ các đồng nghiệp trong công ty	.714
	Vai trò, nhiệm vụ của từng vị trí liên quan đến công việc (có sự rõ ràng hay không rõ ràng)	.712
<b>Nhóm các yếu tố liên quan đến hoàn thành các nhiệm vụ</b>		
N4	Giảm thiểu các sai sót (làm lại) trong công việc	.818
	Hiệu quả trong công việc	.807
	Hoàn thành công việc đúng deadline được giao	.781
	Hoàn thành công việc đúng yêu cầu	.750
<b>Nhóm các yếu tố liên quan đến phúc lợi công ty</b>		
N5	Chính sách lương thưởng của công ty	.792
	Điều kiện làm việc của cơ sở vật chất	.774
	Hỗ trợ trong công việc về phúc lợi như không gian làm việc thoải mái, phụ cấp tiền cơm trưa	.708
	Dùng ngày phép khi có công việc gia đình (được nghỉ phép khi có việc riêng)	.618
<b>Nhóm các yếu tố liên quan đến đặc điểm công việc</b>		

Nhóm	Nhân tố	Hệ số tải
N6	Tính chất công việc (có hay không về căng thẳng trong công việc)	.763
	Điều kiện làm việc (sự an toàn hay không an toàn trong lao động)	.687
	Dự án gần gia đình (dự án gần hay xa gia đình)	.662
	Tính chất công việc được lặp đi lặp lại (sự nhàm chán hay thú vị trong công việc)	.629
<b>Nhóm các yếu tố liên quan đến bản thân kỹ sư</b>		
N7	Trợ giúp từ gia đình (ủng hộ, thông cảm từ gia đình)	.825
	Hiểu biết sâu sắc nghề nghiệp của ngành xây dựng và sự đam mê trong công việc	.782
	Sự ổn định của công việc	.745
<b>Nhóm các yếu tố liên quan đến quản lý công ty</b>		
N8	Tin tưởng khi trao quyền như trách nhiệm và đủ kiến thức làm công việc	.732
	Cấu trúc quản lý của công ty (có chồng chéo hay không có chồng chéo công việc)	.713
	Quyền bày tỏ nhiều vấn đề còn tồn đọng của công ty (công ty có sẵn sàng nghe ý kiến đóng góp)	.660

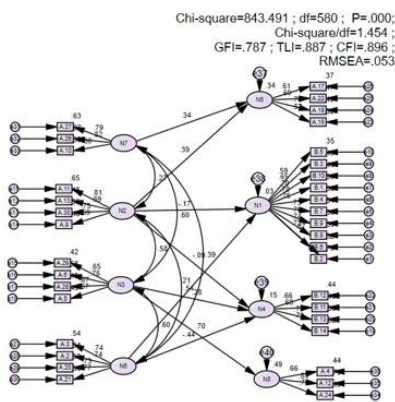
**5. Kết quả nghiên cứu**

Qua kết quả phân tích mô hình SEM:

N2 “Nhóm các yếu tố liên quan đến thăng tiến công việc” tác động đến yếu tố N5 – “Nhóm các yếu tố liên quan đến phúc lợi công ty” với trọng số khá cao 0.39. Công ty cần phải có những chính sách tốt; nhằm tạo động lực thúc đẩy cho đội ngũ kỹ sư làm việc hăng say hơn, hiệu quả hơn. Công tác động viên khen thưởng cho kỹ sư vẫn còn mang tính tượng trưng hình thức, chủ yếu trên chế độ chính sách nhà nước ban hành, chứ chưa vận dụng vào điều kiện thực tế của đơn vị mình và vận hành theo nền kinh tế thị trường. Việc đưa ra kịp thời các công cụ tài chính kịp thời, cung cấp các hoạt động phúc lợi cho các kỹ sư và thân nhân là rất có ý nghĩa đối với họ và nó cũng là động lực của người lao động để cống hiến công sức và khả năng trí tuệ của mình cho công ty. Xây dựng quy chế thi đua khen thưởng, chi trả lương khoán cho phù hợp. Đồng thời xây dựng quy chế luân chuyển nguồn lực cụ thể rõ ràng, phải thường xuyên kiểm tra, đôn đốc, giám sát.

N2 “Nhóm các yếu tố liên quan đến thăng tiến công việc” tác động đến yếu tố N1 “Nhóm các yếu tố liên quan đến nâng cao năng lực làm việc” với trọng số 0.17 và N2 “Nhóm các yếu tố liên quan đến thăng tiến công việc” tác động đến yếu tố N4 “Nhóm các yếu tố liên quan đến hoàn thành các nhiệm vụ” với trọng số - 0.9. Tạo động lực làm việc là sử dụng những biện pháp khác nhau để kích thích người lao động làm việc một cách tự giác, tích cực, nhiệt tình và hăng say hơn để mang lại hiệu quả hơn trong công việc. Nó mang nhiều yếu tố nhân văn, mang lại hiệu quả to lớn và nó đạt được một mục tiêu mong đợi của doanh nghiệp. Tạo cho

họ sự tự tin hơn, hoàn thiện hơn về bản thân, tạo sự liên kết, có được sự phản hồi đối với công việc đang làm, hạn chế sai sót và lãng phí thời gian. Tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả trong công việc. Tạo động lực là cơ sở để xây dựng và phát triển công ty. Hình thành nên tài sản quý giá đó là tạo ra được một đội ngũ kỹ sư giỏi, có tâm huyết, lành nghề. Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hoá công ty, nâng cao uy tín, hình ảnh, thương hiệu của công ty. Tạo nhiều cơ hội thăng tiến cho kỹ sư: Ngày nay, người ta đi làm không phải chỉ để kiếm tiền mà vì nhiều mục tiêu khác như được công nhận, tôn vinh, thăng tiến... Lãnh đạo công ty nên vạch ra những nấc thang vị trí nhay vọt kế tiếp cho họ, đồng thời cũng phải lên chương trình đào tạo phù hợp kèm theo cho họ.



Hình 2. Mô hình SEM hiệu chỉnh chuẩn hóa.

N3 “Nhóm các yếu tố liên quan đến mối quan hệ đồng nghiệp” tác động đến yếu tố N4 “Nhóm các yếu tố liên quan đến hoàn thành các nhiệm vụ” với trọng số cao nhất 0.28 và N3 “Nhóm các yếu tố liên quan đến mối quan hệ đồng nghiệp” tác động đến yếu tố N8 “Nhóm các yếu tố liên quan đến quản lý công ty” với trọng số 0.7. Nhà quản lý trong công ty xây dựng tạo được mối quan hệ tốt, có cơ hội để giúp đỡ, chia sẻ, thân thiện, gần gũi với kỹ sư, tạo được sự gắn bó, liên kết chặt chẽ trong công việc để đạt chung cùng mục tiêu của công ty. Thường xuyên tổ chức các buổi hội nghị, giao lưu tổng kết các công việc chuyên môn trong toàn Công ty. Qua đó tạo sự thân thiện hơn trong mối quan hệ đồng nghiệp, nhằm duy trì sự hài lòng của nhân viên trong mối quan hệ này. Có sự thay đổi trong phân công công việc theo hướng hoán đổi công việc trong cùng một bộ phận giữa các nhân viên với nhau, nhằm duy trì và làm tăng mối quan hệ với đồng nghiệp theo hướng tích cực hơn.

N6 “Nhóm các yếu tố liên quan đến đặc điểm công việc” tác động đến yếu tố N1 “Nhóm các yếu tố liên quan đến năng lực làm việc” với trọng số 0.21 và N6 “Nhóm các yếu tố liên quan đến đặc điểm công việc” có tác động đến yếu tố N4 “Nhóm các yếu tố liên quan đến hoàn thành các nhiệm vụ” với trọng số 0.44. Đặc điểm công việc rất quan trọng đối với sự hài lòng của nhân viên,

công việc có bố trí phù hợp với trình độ và năng lực của họ sẽ làm tăng sự hài lòng của nhân viên, hiệu suất lao động tăng lên, ngược lại làm nhân viên bất mãn, hiệu suất lao động kém.

Việc đưa ra kịp thời các công cụ tài chính gián tiếp kịp thời, cung cấp các hoạt động phúc lợi cho các kỹ sư và thân nhân là rất có ý nghĩa đối với họ và nó cũng là động lực của người lao động để cống hiến công sức và khả năng trí tuệ của mình cho công ty. Hệ thống tiền lương xây dựng trên cơ sở công việc được giao và hiệu quả công việc thực hiện. Luôn coi trọng năng lực và trình độ của con người. Lấy khẩu hiệu vấn đề con người là cốt lõi và lãnh đạo luôn tôn trọng và quan tâm đến nguồn nhân lực đã có. Luôn coi trọng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nên có chính sách sử dụng tốt và đãi ngộ người tài. Lãnh đạo luôn tham quan tâm đến nơi ăn, chốn ở, nơi làm việc của cấp dưới, luôn chan hòa với cấp dưới, đối thoại với cấp dưới và quan tâm, động viên, khuyến khích họ, khiến họ cảm nhận thành tích của mình được thừa nhận, bản thân luôn được tôn trọng.

## 6. Kết luận

Nghiên cứu sự hài lòng trong công việc của nguồn lực trong ngành xây dựng Việt Nam là vấn đề được rất nhiều công ty thực hiện trong những thập niên gần đây, vì nó liên quan trực tiếp đến hiệu quả làm việc và các nhu cầu của con người, cũng như nó tác động tới cuộc sống con người. Ngày nay khuyến khích nhân viên luôn luôn là một vấn đề trung tâm cho các nhà lãnh đạo và quản lý, nhân viên không có động lực sẽ không kiên trì hoặc không có nỗ lực trong công việc của họ, tránh nơi làm việc càng nhiều càng tốt, thoát khỏi tổ chức nếu có cơ hội, làm việc và sản xuất chất lượng thấp. Mặt khác, nhân viên cảm thấy khi có động lực để làm việc thì họ có khả năng kiên trì, sáng tạo và hiệu quả, họ sẵn sàng thực hiện tạo ra những công việc chất lượng cao.

Một thực tế rằng sự hài lòng trong công việc, sự hỗ trợ của tổ chức làm giảm đi ý định nghỉ việc và hoàn thành tốt nhiệm vụ của nhân viên, trong khi căng thẳng trong công việc lại làm gia tăng ý định nghỉ việc của người lao động. Ngoài ra, sự hỗ trợ của tổ chức đã tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc và giảm bớt căng thẳng trong công việc. Với những giả thuyết được ủng hộ, nghiên cứu này đã có góp phần củng cố cho lý thuyết trao đổi xã hội và mô hình nguồn lực và yêu cầu của công việc. Do đó, để giảm thiểu ý định nghỉ việc và hòa thành tốt nhiệm vụ của nhân viên, các tổ chức nên tạo ra một môi trường làm việc tốt hơn, để người lao động cảm thấy an toàn và thoải mái khi làm việc, nhân viên đánh giá cao những nỗ lực của các tổ chức đã làm cho công việc của họ trở nên thú vị hơn. Vì vậy, các công ty nên đặt ra nhiều thách thức hoặc nhiều trách nhiệm hơn cho nhân viên thay vì những công việc nhàm chán hàng ngày. Hơn nữa, nhân viên cũng mong muốn nhận được sự giúp đỡ từ tổ chức trong trường hợp khẩn cấp.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp áp dụng hệ thống KPI trong công việc đánh giá hiệu quả công việc, KPI là công cụ để công ty đánh giá và điều chỉnh chiến lược hợp lý, là công cụ để người lao động sử dụng để nâng cao khả năng làm việc. Hiện tại KPI đang bắt đầu trở thành một xu thế khi các doanh nghiệp Việt Nam muốn tinh gọn bộ máy, tăng hiệu suất làm việc để nâng cao khả năng cạnh tranh trong thời đại toàn cầu hóa. Nhưng để áp dụng thành công KPI thì không phải là một câu chuyện dễ dàng.

Ngành xây dựng cũng dần đang áp dụng KPI vào công việc, từ kết quả phân tích và thực trạng tại công ty, tác giả trình bày các giải pháp nâng cao sự hài lòng của nhân viên, từ đó giúp ban lãnh đạo công ty có thể vận dụng để xây dựng các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao sự hài lòng trong công việc của nhân viên, nâng cao hiệu quả công việc cũng như nâng cao chất lượng nguồn lực tại công ty. Áp dụng phương thức đánh giá thống kê, kiểm định mức độ phù hợp của việc áp dụng bộ chỉ số đánh giá hiệu quả công việc theo KPI đã đánh giá chính xác được mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, cũng như việc tạo động cơ thúc đẩy cho nhân viên làm việc, đưa ra khuyến nghị trong việc xây dựng và đưa mô hình đánh giá hiệu quả công việc theo KPI vào các công ty xây dựng Việt Nam hiện nay.

**Lời cảm ơn:** Các tác giả xin trân trọng cảm ơn Tạp Chí Vật Liệu Xây Dựng Việt Nam đã hỗ trợ một phần cho bài báo khoa học này.

#### Tài liệu tham khảo

- [1]. Le, H. L., Lee, Y. D., Lee, J. Y., 2008. Delay and cost overruns in Vietnam large construction projects: A Comparison with other selected countries. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 12(6), 367-377.
- [2]. Halvorsen, L. D., 2005. An investigation of employee satisfaction and employee empowerment specific to on site supervisors in the residential construction industry. *Construction Engineering and Management Commons*.
- [3]. Lekan, A., Kathyring, M. E., James, O., Rapheal, O., 2021. Indicators of workers' satisfaction with corporate social responsibility initiatives in construction firms. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(2), 451-468.
- [4]. Lakew, D. Z., 2013. Employee job satisfaction at akir construction private limited company. *St. Mary's University College School Of Graduate Studies*, 56(2), 1-88.
- [5]. Worrall, L. J., Harris, K., Stewart, R., Thomas, A., McDermott, P., 2010. Barriers to women in the UK construction industry. *University of Salford Manchester*.
- [6]. Alexander, C.,. The influence of company culture on employee satisfaction at holder construction. *California Polytechnic State University*.
- [7]. Vrontis, D., El- Chaarani, H., 2019. Determinants of job satisfaction in the Lebanese construction sector. *Global Business Advancement*. 12(4), 516-541.
- [8]. Eshun, B. T. B, Fugar, D. K. F., 2019. Development of job satisfaction index for construction employees in developing countries based on Frederick Herzberg's motivation theory. *West Africa Built Environment Research (Waber)*. 423-439.
- [9]. Davies, A. H., Hassett, B., 2006. The degree of job satisfaction experienced by site based construction professionals. *Deakin Research Online. Proceeding of the 31 st Australian University Building Educators Association Annual Conference, University of Technology Sydney*. 1-13.
- [10]. Gajjar, D., Sullivan, K., Bonilla, A., 2019. Study of construction industry workforce: Measuring employee satisfaction for construction career insight. *55<sup>th</sup> ASC Annual International Conference Proceedings*. 711-718.
- [11]. AbdulAzeez, A. D., Mohammed, S. A., Shika, A. S., 2018. Profession satisfaction and self- actualization of non-construction professionals within the construction industry of Abuja, Nigeria. *ATBU Journal of Environmental Technology*. 112-126.
- [12]. Hutajulu, S. R., 2020. Safety culture factors and their implication to job satisfaction in the construction industry. *Doctoral Management Program, Postgraduate Faculty, Jakarta Sate University, Jakarta, Indonesia*. 1-11.
- [13]. Oluwatayo, A., 2015. Employee architect's perception of human resource practices and their job satisfaction. *Built Environment Project and Asset Management*. 89-100.
- [14]. Kashmoola, B., Ahmad, F., Kheng, K. Y., 2017. Job satisfaction and intention to leave in SME construction companies of United Arab Emirates. *Society for Business and Management Dynamics*. 7(3), 01-09.
- [15]. Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P., 2012. Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*. 5(1), 32-39.
- [16]. Qasim, S., Cheema, F., Syed, A. N., 2012. Exploring factors affecting employees' job satisfaction at work. *Journal of Management and Social Sciences*. 8(1), 31-39.
- [17]. Hong, C. L., Hamid, I. N. A. N., Salleh, M. N., 2013. A study on the factors affecting job satisfaction amongst employees of a factory in Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics*. 3(1), 26-40.
- [18]. Masood, A., Aslam, R., Rizwan, M., 2014. Factor affecting employee satisfaction of the public and private sector organizations of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*. 4(2), 97-121.
- [19]. Waqas, A., Bashir, U., Sattar, F. M., Abdullah, M. H., Hussain, I., 2014. Factor influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning & development*. 4(2), 141-161.
- [20]. Paudel, B., Basnet, K., Baral, P. N., 2020. Study on job satisfaction of civil engineers in Gandaki provincial government, Nepal. *Saudi Journal of Civil Engineering*. 4(5), 68-76.
- [21]. Lu, W., Tam, V. W. Y., 2013. Construction waste management policies and their effectiveness in Hong Kong: A longitudinal review. *Elsevier*, 23, 214-223.
- [22]. Shah, M. N., Prakash, A., 2018. Developing generic competencies for infrastructure managers in India. *International journal for managing projects in Business*.
- [23]. Serpell, A., Ferrada, X., 2007. A competency based model for construction supervisors in developing countries. *Academia*, 36(4), 585-602.
- [24]. Chamikara, P. B. S., Perera, B. A. K. S., Rodrigo, M. N. N., 2018. Competencies of the quantity surveyor in performing for sustainable construction. *International journal of construction management*, 1-15.
- [25]. Othman, N. L., Jaafar, M., 2012. Personal competency of selected women construction project managers in Malaysia. *Journal of engineering, design and technology*, 21(5), 731-752.
- [26]. Cheng, Meri-L., Dainty, A. R. J., 2005. Towards a multidimensional competency based managerial performance framework. *Journal of managerial psychology*, 20(5), 380-396.
- [27]. Hafeez, K., Essmail, E. A., 2015. Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management research news*, 12(3), 217-227.
- [28]. Oke, A. E., Ogunsemi, D. R., 2019. Quadrant and gap analysis of required and exhibited quantity surveyors' competencies. *Journal of engineering*,

- design and technology.
- [29]. Khattak, M. S., Mustafa, U., 2019. Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan. *Journal of engineering, design and technology*, 26(7), 1321-1347.
- [30]. Hireche, L. B., Pasquero, J., Chanlat, J. F., 2012. Managerial responsibility as negotiated order: A social construction perspective. *Springer Science Business Media*, 17-31.
- [31]. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1, 2, *Nhà xuất bản Hồng Đức, Tp. Hồ Chí Minh*.
- [32]. Lê Hoài Long, 2009. Bài giảng Phương pháp định lượng trong quản lý. *Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [33]. Nguyễn Thành Long, Nguyễn Anh Thư, Đỗ Tiến Sỹ, Nguyễn Thanh Phong, 2020. Nhận dạng và đánh giá các rủi ro của dự án đầu tư xây dựng khu công nghiệp. *Tạp chí Xây dựng. Trang 30-33*.
- [34]. Nguyễn Bảo Ngọc, 2017. Nghiên cứu các vấn đề về đo lường thành công của dự án xây dựng và đề xuất sử dụng KPIs. *Tạp chí Kinh tế Xây dựng. Trang 39-45*.
- [35]. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2008. Nghiên cứu khoa học Marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, *TPHCM: NXB ĐH Quốc gia TPHCM*.
- [36]. Nguyễn Khánh Duy, 2009. Bài giảng: Thực hành mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với phần mềm Amos.
- [37]. Thư viện Đại học Bách khoa Tp.HCM: <http://www.lib.hcmut.edu.vn/>.
- [38]. Nguyễn Đình Thọ, 2013. Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. *NXB Tài chính, Trường ĐH Kinh Tế, ĐHQG THCM*.
- [39]. Nguyễn Huy Hoàng, 2020. Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. *Giáo trình giảng dạy Bộ môn toán thống kê, Trường ĐH Tài Chính Marketing*.
- [40]. Nguyễn Quang Tín, 2021. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên trong các công ty xây dựng ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [41]. Nguyễn Thị Thanh Hoa, 2019. Tác động đặc tính cá nhân lên sự hài lòng của nhân sự ngành xây dựng. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [42]. Huỳnh Ngọc Dung, 2013. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng đối với công việc của lao động nữ trong ngành xây dựng. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [43]. Nguyễn Trường Thanh, 2020. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến vấn đề thất thoát trong các dự án xây dựng dân dụng ở Việt Nam. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [44]. Nguyễn Văn Vũ An, 2015. Các nhân tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của người dân đối với khu công nghiệp Long Đức Thành phố Trà Vinh. *Tạp chí khoa học, Trường ĐH An Giang*.
- [45]. Nguyễn Thị Vân Hạnh, 2013. Sự hài lòng về cuộc sống của người Việt Nam hiện nay xét trên góc độ nghề nghiệp, việc làm và mức sống. *Tạp chí khoa học, Trường ĐH Khoa học xã hội và Nhân văn*.
- [46]. Nguyễn Minh Thuận, Dương Ngọc Thành, Trần Thị Mỹ Tuyên, 2018. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng về sinh kế của dân sau khi thu hồi đất tỉnh Vĩnh Long. *Tạp chí khoa học, Trường ĐH Cần Thơ*.
- [47]. Nguyễn Văn Minh, 2016. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc quản lý rác thải xây dựng. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [48]. Châu Trần Minh Nhật, 2015. Ứng dụng mô hình động học hệ thống đánh giá hiệu quả của chiến lược quản lý rác thải xây dựng. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [49]. Võ Quang Minh Hoàng, 2022. Xác định tiêu chí và thang đo cho bộ công cụ đánh giá năng lực người quản lý dự án xây dựng ở Việt Nam. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [50]. Đỗ Nguyên Bình, 2012. Xây dựng bản mô tả công việc và bộ chỉ số KPI cho hệ thống đánh giá nhân viên tại công ty Codix Việt Nam. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [51]. Dương Hoàng Thiên Ân, 2021. Xác định năng lực quản lý cần thiết trong dự án xây dựng có ứng dụng BIM. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Bách Khoa, ĐHQG THCM*.
- [52]. Trần Thị Cẩm Thúy, 2011. Ảnh hưởng của lãnh đạo tạo sự thay đổi đến thỏa mãn công việc và lòng trung thành đối với tổ chức nhân viên. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Kinh Tế, ĐHQG THCM*.
- [53]. Đỗ Hồng Yến, 2014. Ứng dụng KPI trong đánh giá hiệu quả công việc ở công ty TNHH thương mại Hà Việt. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Khoa Học Xã Hội và Nhân Văn, Hà Nội*.
- [54]. Nguyễn Hữu Tuấn, 2015. Hoàn thiện công cụ tạo động lực làm việc cho các kỹ sư tại Công ty TNHH MTV xây dựng 470. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Xây Dựng, Hà Nội*.
- [55]. Phạm Quang Tiến, 2020. Ứng dụng KPI đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên phòng kỹ thuật – chất lượng công ty TNHH kỹ thuật quản lý bay. *Luận văn Thạc sĩ, Trường ĐH Kinh Tế, Hà Nội*.