

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN**

NGUYỄN THỊ BÍCH THUY

**BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ
TRONG CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT
THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ PHỞ HAI MƯƠI BỐN**

Chuyên ngành: Tâm lý học

Mã số : 603180

LUẬN VĂN THẠC SĨ TÂM LÝ HỌC

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN HỮU THỤ

Lời cảm ơn!

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám Hiệu Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Ban Chủ nhiệm Khoa Tâm lý học và toàn thể các thầy cô giáo đã tận tình giảng dạy và hướng dẫn tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận văn.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới PGS.TS. Nguyễn Hữu Thọ - trưởng khoa Tâm lý học, trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội đã tận tình hướng dẫn, tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình tiến hành và hoàn thành đề tài nghiên cứu.

Bên cạnh đó, tôi cũng xin gửi lời tri ân đến các lãnh đạo, đồng nghiệp và các nhân viên trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phờ Hai Mười Bốn đã tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành cuốn luận văn.

Lời cuối cùng dành cho gia đình tôi, bạn bè, người thân đã động viên, giúp đỡ tôi về thời gian, ủng hộ tôi trong suốt tiến trình làm đề tài.

Hà Nội, ngày 01 tháng 12 năm 2010

Tác giả

Nguyễn Thị Bích Thủy

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	4
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	6
2. Mục đích nghiên cứu	7
3. Đối tượng nghiên cứu	7
4. Nhiệm vụ của đề tài	7
5. Khách thể nghiên cứu.....	8
6. Phạm vi nghiên cứu	8
7. Giả thuyết nghiên cứu	8
8. Phương pháp nghiên cứu	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ	11
1.1 VÀI NÉT VỀ LỊCH SỬ NGHIÊN CỨU BẦU KHÔNG KHÍ	
TÂM LÝ.....	11
1.1.1 Một số quan điểm, công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học ngoài nước	11
1.2.2 Một số quan điểm, công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học Việt Nam.....	18
1.2 MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN CỦA ĐỀ TÀI	22
1.2.1. Khái niệm bầu không khí tâm lý.....	22
1.2.2. Khái niệm công ty Cổ phần.	27
1.2.3. Khái niệm bầu không khí tâm lý trong công ty cổ phần.	35
1.2.4. Tiêu chí đánh giá mức độ bầu không khí tâm lý trong công ty	37
1.2.5 Những yếu tố ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý trong công ty	38
CHƯƠNG 2: TÓ CHỨC NGHIÊN CỨU	46

2.1 Vài nét về công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.	46
2.2 Tổ chức nghiên cứu	48
2.2.1 <i>Mẫu nghiên cứu</i>	48
2.2.2 <i>Kế hoạch thực hiện</i>	49
2.3. Phương pháp nghiên cứu	50
2.3.1. <i>Phương pháp phân tích tài liệu</i>	50
2.3.2. <i>Phương pháp quan sát</i>	50
2.3.4. <i>Phương pháp phỏng vấn sâu</i>	52
2.3.5. <i>Phương pháp trắc nghiệm của F.Fiedler (Phụ lục IV)</i>	53
2.2.5. <i>Phương pháp xử lý số liệu bằng thống kê toán học</i>	53
2.4 Cách đánh giá mức độ thỏa mãn bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn	51
CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	56
3.1 Thực trạng bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn	56
3.1.1 <i>Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn người lao động với người lãnh đạo</i>	56
3.1.2 <i>Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn mối quan hệ giữa người lao động với người lao động</i>	70
3.1.3 <i>Thực trạng về sự thỏa mãn mối quan hệ giữa người lao động với công việc</i>	79
3.2 Đánh giá bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn	94
3.3 Các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn	97
3.3.1 <i>Các yếu tố thuộc về người lãnh đạo</i>	97

3.3.2 Các yếu tố thuộc về người lao động.....	99
3.3.3 Nhóm các yếu tố tâm lý xã hội.....	101
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	106
Kế luận.....	106
Kiến nghị.....	107

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1: Mẫu nghiên cứu.....	48
Bảng 3.1: Phong cách lãnh đạo của người quản lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.....	57
Bảng 3.2: Đánh giá của người lao động đối với người quản lý	61
Bảng 3.3: Những phẩm chất của người lãnh đạo	62
Bảng 3.4: Trao đổi thông tin trong công ty	65
Bảng 3.5: Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động với người lãnh đạo	68
Bảng 3.6: Tính chất mối quan hệ giữa người lao động với người lao động ...	71
Bảng 3.7: Mức độ đoàn kết của người lao động trong công ty.....	72
Bảng 3.8: Nội dung giao tiếp của người lao động trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.....	75
Bảng 3.9 : Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động với mối quan hệ “ngang” trong công ty.....	78
Bảng 3.10: Sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc.....	80
Bảng 3.11: Mức độ thỏa mãn tiền lương của người lao động.....	84
Bảng 3.12: Sự thỏa mãn của người lao động khi được quản lý giao nhiệm vụ	87
Bảng 3.13: Sự thỏa mãn của người lao động đối với chính sách đào tạo, đánh giá, đề bạt.....	91
Bảng 3.14: Sự thỏa mãn chung của người lao động đối với công việc.....	93
Bảng 3.15: Tổng hợp đánh giá bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.....	94
Bảng 3.16. Đánh giá của người lao động về mối quan hệ liên nhân cách theo phương pháp Fiedler.....	95
Bảng 3.17: Mức độ tham gia các hoạt động sinh hoạt tập thể của người lao động trong công ty.....	102

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 1 Phong cách lãnh đạo của người quản lý công ty.....	58
Biểu đồ 2 Mức độ đoàn kết của người lao động trong công ty.....	73

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, xu hướng toàn cầu hoá và quốc tế hoá ngày càng mở rộng. Việt Nam đang từng bước hoà nhập vào nền kinh tế thế giới. Quá trình phân công lao động, chuyên môn hoá lao động ngày càng trở nên sâu sắc, đòi hỏi quá trình sản xuất phải có nhiều người tham gia và trong quá trình đó họ không thể hoạt động riêng lẻ mà phải liên kết lại với nhau. Do đó, việc xây dựng tập thể kinh doanh vững mạnh và phát triển nhân cách con người trở thành vấn đề quan trọng đối với các doanh nghiệp. Và để xây dựng tập thể kinh doanh vững mạnh và phát triển nhân cách con người thì một nhân tố đóng vai trò then chốt là bầu không khí tâm lý xã hội trong tập thể. Bầu không khí tâm lý xã hội chính là trạng thái tâm lý của tập thể, nó thể hiện sự phối hợp tâm lý xã hội, sự tương tác tâm lý giữa các hành viên và mức độ dung hợp các đặc điểm tâm lý trong quan hệ liên nhân cách của họ. Các công trình nghiên cứu khoa học đã chỉ ra trong một tập thể sản xuất, bầu không khí tâm lý càng tích cực, quan hệ giữa các cá nhân càng thân thiện, môi trường của con người đối với lao động càng tốt thì việc thực hiện các nội quy, quy chế, chính sách của người lao động và hiệu quả lao động càng được nâng cao.

Nghiên cứu bầu không khí tâm lý, những yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý như thế nào và làm thế nào để xây dựng được bầu không khí tâm lý lành mạnh trong tổ chức đã lôi cuốn được rất nhiều nhà khoa học ngày nay. Xuất phát từ những ý tưởng trên, chúng tôi tiến hành nghiên cứu đề tài: “Bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn”. Hy vọng kết quả nghiên cứu của đề tài sẽ có được những đóng góp trực tiếp vào việc thực hiện một trong những chức năng của giáo

đục là sử dụng những tri thức được đào tạo trong nhà trường để giải quyết các vấn đề mà thực tiễn đặt ra cho các doanh nghiệp. Thực chất đó là thực hiện việc học đi đôi với hành.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu bầu không khí tâm lý, thực trạng biểu hiện của nó trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn, chỉ ra những yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty, qua đó đề xuất những kiến nghị giúp nhà lãnh đạo tổ chức và xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể nhân viên.

3. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động đối với người lãnh đạo, sự thỏa mãn mối quan hệ giữa người lao động với người lao động và sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc.

4. Nhiệm vụ của đề tài

Đề tài nghiên cứu nhằm giải quyết những nhiệm vụ sau:

4.1 Nghiên cứu lý thuyết

- Khái quát hoá và hệ thống hoá các công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý của các nhà tâm lý học trong và ngoài nước, các tài liệu có liên quan nhằm xây dựng cơ sở lý luận cho đề tài.

4.2 Nghiên cứu thực tiễn.

- Nghiên cứu thực trạng bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

- Các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý của công ty.

4.3 Đề xuất.

- Đề xuất kiến nghị để xây dựng bầu không khí tích cực trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

5. Khách thể nghiên cứu

Là 140 cán bộ và nhân viên trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn, cụ thể bao gồm:

- 120 nhân viên công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

- 20 cán bộ quản lý các phòng ban, tổ sản xuất của công ty.

6. Phạm vi nghiên cứu

6.1 Phạm vi nội dung:

Đề tài chỉ nghiên cứu thực trạng bầu không khí tâm lý của công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn và các yếu tố tâm lý ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

6.2 Phạm vi địa bàn:

Đề tài nghiên cứu tại công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn tại Hà Nội (gồm 11 cửa hàng và văn phòng)

7. Giả thuyết nghiên cứu

Bầu không khí tâm lý của công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn là tương đối thuận lợi. Có rất nhiều những yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty Công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn trong đó các yếu tố tâm lý chủ quan có vai trò quan trọng nhất.

8. Phương pháp nghiên cứu

Để giải quyết các nhiệm vụ của đề tài chúng tôi đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau đây:

8.1 Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Phân tích các công trình nghiên cứu và các tài liệu liên quan tới nhóm, tập thể, bầu không khí tâm lý của các tác giả trong và ngoài nước và các tài liệu thống kê của công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn do bộ phận Hành chính Nhân sự cung cấp để xây dựng cơ sở lý luận cho đề tài.

3.2 Phương pháp quan sát

Sau khi đưa ra kế hoạch, mục đích quan sát thực trạng bầu không khí tâm lý của công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn, chúng tôi đi tới các cửa hàng nhằm ghi lại các quan hệ, hành vi, cách ứng xử, điều kiện làm việc, tính chất lao động và thái độ của người lao động với công việc, nhằm mục đích bổ xung cho vấn đề nghiên cứu.

3.3 Phương pháp điều tra bảng hỏi

Đây là phương pháp nghiên cứu chính của đề tài được sử dụng để thu thập các thông tin cần thiết phục vụ mục đích nghiên cứu trên số lượng lớn đối tượng. Phiếu điều tra được thiết kế phù hợp với nội dung nghiên cứu bầu không khí tâm lý trong công ty (quan hệ lao động, điều kiện lao động, tiền lương, sự thoả mãn của con người trong quá trình làm việc...). Chúng tôi đưa ra hai loại bảng hỏi: bảng hỏi dành cho nhân viên và bảng hỏi dành cho cán bộ quản lý nhằm thu thập được các thông tin cần thiết, phù hợp hơn từ khách thể nghiên cứu.

3.4 Phương pháp phỏng vấn sâu:

Để làm rõ hơn một số vấn đề nhạy cảm mà nhân viên không dám bộc lộ trong phiếu điều tra, chúng tôi tiến hành một số cuộc trò chuyện trên cơ sở cởi mở đối với một số nhân viên nhằm phát hiện một số vấn đề như: nhu cầu, mong muốn, động cơ làm việc, sự thoả mãn đối với các vấn đề trong công ty, mâu thuẫn, uy tín người lãnh đạo. Từ đó làm sáng tỏ các mối quan hệ có ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý chung của tập thể.

8.5 Phương pháp trắc nghiệm của Fiedler

Trắc nghiệm này được sử dụng nhằm mục đích kết hợp để điều tra bầu không khí tâm lý tập thể (phụ lục IV) trên cơ sở tự đánh giá của các thành viên trong tập thể về tính chất của các mối quan hệ, về hiệu quả hoạt động, về trạng thái xúc cảm của tập thể là những yếu tố biểu hiện cụ thể của bầu không khí tâm lý. Nội dung trắc nghiệm gồm 10 cặp đặc điểm đối lập nhau. Có 9 mức độ đánh giá: cao nhất là 9 điểm và thấp nhất là 1 điểm. Càng gần về phía các đặc điểm tích cực thì số điểm càng cao, và ngược lại càng gần các đặc điểm tiêu cực thì số điểm càng thấp.

8.6 Phương pháp xử lý kết quả nghiên cứu bằng thống kê toán học

Các số liệu thu thập được trên phiếu điều tra sẽ được xử lý trên phần mềm SPSS 16.0 for Windows, các phép tương quan nhằm một lần nữa khẳng định một cách định tính và định lượng kết quả nghiên cứu.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ

1.1 VÀI NÉT VỀ LỊCH SỬ NGHIÊN CỨU BẦU KHÔNG KHÍ TÂM LÝ

Trong quá trình hình thành và phát triển của Tâm lý học xã hội, những nghiên cứu về nhóm, tập thể và các hiện tượng tâm lý phát sinh từ các mối quan hệ trong nhóm và tập thể luôn là đề tài được nhiều nhà tâm lý học quan tâm nghiên cứu, đặc biệt là bầu không khí tâm lý xã hội của nhóm.

1.1.1 Một số quan điểm, công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học ngoài nước

Thứ nhất là các quan điểm, công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học phương Tây:

Vấn đề bầu không khí tâm lý trong các nhóm, tập thể được quan tâm nghiên cứu từ lâu. Sản xuất công nghiệp là tiền đề cho sự ra đời của tổ chức sản xuất xã hội mới - các công ty doanh nghiệp ra đời. Vào những năm 30 của thế kỷ XX, người ta đã nghiên cứu nhiều về vấn đề này trong lĩnh vực Tâm lý học lao động nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, tăng năng suất lao động của người công nhân, mặt khác làm giảm tính mâu thuẫn giữa chủ và thợ trong các tập thể sản xuất theo phương thức Tư bản chủ nghĩa. Đây chính là nguyên nhân làm cho bầu không khí tâm lý trở thành đối tượng nghiên cứu của nhiều nhà khoa học.

Ở phương Tây, người ta bắt đầu chú ý đến bầu không khí tâm lý sau những cuộc thực nghiệm tại Hawthorne (Mỹ) được thực hiện dưới sự lãnh đạo của nhà Xã hội học Elton Mayo vào những năm 1924 - 1929. Qua những cuộc thực nghiệm lâm sàng của Elton Mayo, F.Rotlixbecgow, M.Phôlet và những người khác đã nhận thức được ý nghĩa vô cùng quan trọng của sự hòa hợp và đoàn kết tâm lý - tinh thần. Lý thuyết tâm lý xã hội của ông đã chỉ ra rằng các trạng thái tâm lý của người lao động có tác động trực tiếp đến năng suất lao động và thái độ của người lao động phụ thuộc vào thái độ của những

người xung quanh. Tốc độ, nhịp điệu, cường độ lao động có ảnh hưởng đến những người xung quanh và ngược lại. Trong cuốn “Các vấn đề của nền văn minh”, Mayo đã chỉ ra những xung đột giữa các nhóm và các cá nhân trong nhóm, đó là sự căm ghét, bất hòa, nghi kỵ và thù địch mà lẽ ra được thay thế bằng sự hợp tác. Điều này đòi hỏi phải có sự quan tâm đặc biệt đến đời sống và hoạt động của nhóm. Chính nghiên cứu tại Hawthorn và tên tuổi của E.Mayo đã là động lực quan trọng thúc đẩy các công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý sau này.

Kurt Lewin là người thứ 2 có nhiều đóng góp về lý thuyết và thực nghiệm cho hướng nghiên cứu này. Ông dùng thuật ngữ động lực nhóm để nhấn mạnh tầm quan trọng của bầu không khí tâm lý đối với sự phát triển của tổ chức và của các thành viên trong nhóm. Theo ông, bầu không khí tổ chức là toàn bộ mối quan hệ cùng tồn tại trong không gian sống và làm việc nhóm (yếu tố vật chất và tinh thần) ảnh hưởng trực tiếp tới sự gắn bó của các thành viên trong nhóm. Bầu không khí tâm lý còn ảnh hưởng trực tiếp tới sự quan tâm, lĩnh hội, tiếp nhận các chuẩn mực nhóm dẫn tới sự đồng nhất hành vi và sự cố gắng hoàn thành các mục tiêu chung của các thành viên trong nhóm.

Geoges Homans (1950) là một trong các nhà tâm lý học đã có khá nhiều công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý. Theo ông, có bốn yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới bầu không khí tâm lý của tổ chức là: (1) hoạt động của các cá nhân trong nhóm, (2) tình cảm của cá nhân trong nhóm, (3) tác động qua lại của các thành viên trong nhóm, (4) chuẩn mực trong nhóm. Bầu không khí tâm lý là hệ thống bên trong, thực chất là những tình cảm và quan hệ qua lại giữa các thành viên trong nhóm. Hệ thống trong (bầu không khí tâm lý) quyết định cách đối phó của tổ chức với các tác động từ bên ngoài, đồng thời là điều kiện để cho tổ chức phát triển [6, tr. 356].

E.Fiedler đã nghiên cứu bầu không khí trong công ty theo cách tiếp cận của tâm lý học quản lý. Trong tác phẩm “Lý thuyết hiệu quả lãnh đạo” (1967) của mình, ông khẳng định: hiệu quả phong cách lãnh đạo phụ thuộc nhiều vào bầu không khí (tình huống lãnh đạo) trong công ty. Bản chất bầu không khí trong công ty là mối quan hệ giữa lãnh đạo và người dưới quyền, quan hệ giữa họ với quyền lực của người lãnh đạo. Theo đó, ông cho rằng nếu những người lãnh đạo được yêu mến, kính trọng, cấu trúc nhiệm vụ của họ được thể hiện rõ ràng (về mục tiêu, phương pháp, tiêu chuẩn) và nếu công ty hoặc một tập thể có thể trao quyền cho người lãnh đạo để hoàn thành công tác thì điều đó có thể làm tăng hiệu quả lãnh đạo.

A.Maslow, người sáng lập trường phái tâm lý học nhân văn, với lý thuyết về nhu cầu của con người thì cho rằng bầu không khí của công ty là trạng thái tâm lý xã hội, phụ thuộc rất nhiều vào mức độ thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của các thành viên trong công ty: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định. Để có bầu không khí lành mạnh trong công ty, lãnh đạo cần quan tâm thỏa mãn các nhu cầu trên và để tăng năng suất lao động thì phải tạo bầu không khí trong công ty vui tươi, lành mạnh, tinh thần làm việc của mọi người trong tập thể.

Trên quan điểm của A.Maslow, F.Herberg đã đưa ra lý thuyết hai nguyên tố. Theo lý thuyết này thì bầu không khí tổ chức của doanh nghiệp phụ thuộc vào mức độ thỏa mãn hai nhóm yếu tố: các yếu tố động cơ và các yếu tố duy trì. Các yếu tố động viên người lao động là: hiện thực hóa bản thân, được thừa nhận, được đánh giá, có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc. Các yếu tố có thể làm cho người ta bất mãn trong công việc là: điều kiện làm việc, chế độ, chính sách của xí nghiệp và của ngành, quan hệ giữa người với người, tiền lương và phúc lợi, hệ thống quản lý. Để có được bầu không

lãnh đạo của công ty thì cần thỏa mãn đồng thời cả hai nhóm yếu tố trên cho các thành viên trong tổ chức.

Chris Argyris đã nghiên cứu rất nhiều các tổ chức kinh doanh, kết quả của các công trình nghiên cứu này được công bố trong các tác phẩm: “Nhân cách và tổ chức, xung đột giữa hệ thống và cá nhân” (1967). Ông khẳng định: trong tổ chức được quản lý theo nguyên tắc truyền thống luôn tồn tại những mâu thuẫn cơ bản gắn yêu cầu phát triển của tổ chức với nhu cầu phát triển nhân cách người lao động vì thế các tổ chức này luôn có bầu không khí tổ chức không lành mạnh. Theo tác giả, để có được bầu không khí tổ chức lành mạnh, thúc đẩy được người lao động làm việc, thì tổ chức cần được xây dựng như một hệ thống mở và thực hiện đồng thời ba loại hoạt động như: (1) hoạt động thực hiện mục tiêu, (2) hoạt động duy trì hệ thống bên trong, (3) hoạt động thích nghi với môi trường bên ngoài.

Như vậy, các nhà tâm lý học phương Tây đã quan tâm nghiên cứu bầu không khí tương đối lâu và họ đều thống nhất với nhau rằng: bầu không khí trong nhóm, tổ chức là tổ hợp của những quan hệ giữa con người với con người, quan hệ giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo, là mức độ thỏa mãn của họ đối với các điều kiện và hoạt động của nhóm, tổ chức.

Thứ hai là một số quan điểm, công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học Liên Xô

Cách mạng tháng Mười 1917 thành công tại Liên Xô đã kéo theo sự phát triển của nền tâm lý học Xô Viết. Các nhà tâm lý học Xô Viết thời kỳ này với các công trình nghiên cứu của mình đã tập trung làm rõ nguồn gốc, bản chất, vai trò của các hiện tượng tâm lý xã hội với đời sống, hoạt động của con người trong nhóm, tập thể, đề cao sự hòa hợp và đoàn kết tâm lý, tinh thần trong các hoạt động chung. Mục đích chính là nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty, xây dựng những tập thể lao động XHCH, xây dựng

môn cách con người trong chế độ mới. Điều đó xuất phát từ học thuyết Mác-Lênin khi cho rằng các quan hệ TBCN không còn phù hợp với lực lượng sản xuất phát triển được cơ giới hóa và tự động hóa. Ưu thế có tính chất lịch sử của CNXH xuất hiện là nhờ tạo ra được bầu không khí tâm lý hoàn toàn mới trong sản xuất do thủ tiêu được nạn người bóc lột người.

Những năm 60-70 của thế kỷ XX, những vấn đề lý thuyết chung về bầu không khí tâm lý đã được các nhà tâm lý học Xô Viết là E.U.Xôrôkhôva, N.C.Manxurôp, K.K.Platônốp báo cáo tại đại hội lần thứ 2 Hội tâm lý học Xô Viết năm 1963. Chính N.C.Manxurôp là người đầu tiên sử dụng thuật ngữ bầu không khí tâm lý xã hội vào năm 1966. Theo ông, bầu không khí tâm lý xã hội bao gồm toàn bộ đời sống của tập thể đó và coi đó là một trong các yếu tố ảnh hưởng tới năng suất lao động. Ông đã đưa ra một số cách thức hình thành bầu không khí tâm lý xã hội trong tổ chức như: tổ chức thông tin, phong cách lãnh đạo dân chủ, cải thiện đời sống và tối ưu hóa các điều kiện lao động.

V.M.Sepen là người đã có nhiều công trình nghiên cứu về tập thể sản xuất và bầu không khí tâm lý của tập thể. Theo ông, “Bầu không khí tâm lý là sự thái xúc cảm của những mối quan hệ về mặt tâm lý giữa các thành viên trong tập thể. Nó xuất hiện trên cơ sở có sự gần gũi thiện cảm giống nhau về nết tính cách, hứng thú, xu hướng” [26, tr. 92]. Bầu không khí tâm lý xã hội được tạo nên từ ba yếu tố sau: (1) không khí xã hội: nhấn mạnh ý thức tự giác của người công nhân trong các xí nghiệp trong việc thực hiện mục đích, nhiệm vụ, quy chế (2) không khí đạo đức: xác định bởi những giá trị đạo đức của người lao động trong tập thể, (3) không khí tâm lý: xác định những mối quan hệ không chính thức tác động tới mỗi thành viên nói riêng và cả tập thể nói chung.

A.A Rusalinôva cho rằng bầu không khí tâm lý xã hội là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể phản ánh toàn bộ các mặt đời sống tập thể được thể hiện

ra ở ba mối quan hệ hoạt động chủ yếu của tập thể là: quan hệ chiều dọc (giữa lãnh đạo và người dưới quyền), quan hệ theo chiều ngang (giữa các thành viên hoặc giữa các lãnh đạo trong tập thể) và quan hệ của các thành viên đối với hiệu quả, sản phẩm của quá trình lao động.

Từ cuối những năm 60 của thế kỷ XX, G.A.Môchenốp, M.N.Notrebnic đã sử dụng khái niệm bầu không khí tâm lý xã hội để chỉ tâm trạng xúc cảm được hình thành trong hoạt động giao tiếp chính thức và phi chính thức trong tập thể lao động.

Một hướng nghiên cứu khác của tâm lý học Liên Xô là đi sâu nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành và phát triển bầu không khí tâm lý xã hội, sự ảnh hưởng của nó tới năng suất hoạt động sản xuất của tập thể.

A.X.Trecnusep đã chỉ ra những ảnh hưởng về mặt tổ chức, sự phụ thuộc của ý thức, trách nhiệm của mỗi cá nhân tới sự hình thành bầu không khí tâm lý.

A.A.Sêtop đã khẳng định sự cần thiết phải sử dụng phương pháp luận Mac-Lênin trong nghiên cứu. Chính ông đã đưa ra luận điểm không khí tâm lý xã hội là sự thống nhất của các thành phần tâm lý xã hội, phản ánh tính chất, nội dung và các điều kiện tổ chức hoạt động của các thành viên trong tập thể, các quan hệ chính thức và không chính thức trong tập thể.

Các nhà tâm lý học Xô Viết đã chỉ ra biểu hiện của bầu không khí tâm lý thông qua mối quan hệ của người lao động với công việc và đối với những người xung quanh. V.L.Mikheev, P.N.Giaplin và A.I.Xecbacov xem hình thức biểu hiện của bầu không khí tâm lý là sự hài lòng của các thành viên trong các mối quan hệ, với công việc, với điều kiện hoạt động chung, tình đoàn kết trong tập thể, dư luận tập thể.

V.L.Mikheev cho rằng mức độ phù hợp về tâm lý tập thể, phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo chỉ huy, trình độ nhận thức, tư tưởng, hiểu biết

hành trị của người lãnh đạo và người bị lãnh đạo trong tập thể sẽ ảnh hưởng đến quá trình hình thành và phát triển bầu không khí tâm lý tập thể.

A.I. Xécbacốp xem hình thức biểu hiện của bầu không khí tâm lý xã hội là sự biểu hiện của trạng thái tâm lý xã hội của các thành viên trong tập thể, biểu hiện như sự hài lòng hay không hài lòng của họ đối với các quan hệ, công việc chung, sự đoàn kết và dư luận xã hội của tập thể.

E.P.Vôlôđina coi bầu không khí tâm lý của tập thể là tổ hợp của các đặc điểm tâm lý xã hội của các thành viên trong tập thể, bao gồm: thái độ của công nhân đối với hoạt động chung, vị trí của họ trong quan hệ giao tiếp, quan hệ của họ đối với lãnh đạo, sự thỏa mãn của họ đối với lao động và cả sự thống nhất quan điểm đạo đức, chính trị, tình cảm.

Một số nhà tâm lý học Liên Xô cho rằng bầu không khí tâm lý là sự tương hợp tâm lý của các thành viên trong tập thể sản xuất kinh doanh, thể hiện mức độ thống nhất về động cơ, quan điểm hoạt động, sự phù hợp về xúc cảm, tình cảm, ý thức trách nhiệm cũng như hành vi và hoạt động của họ. N.N.Opôđôrốp đã nhấn mạnh khi nói đến bầu không khí tâm lý là nói tới sự tương hợp tâm lý và tương hợp công việc của các thành viên trong tổ chức. Tương hợp tâm lý là sự thỏa mãn về các quan hệ chính thức và không chính thức trong tập thể, còn sự tương hợp công việc là nói lên tính hiệu quả của lao động với chi phí năng lượng thấp mà có kết quả cao. Theo ông, chính bầu không khí tâm lý đã ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả hoạt động sản xuất của tổ chức, công ty.

Theo E.X Cudomin và Volcốp thì “Bầu không khí tâm lý là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể sản xuất, là cơ sở phản ánh tính chất, nội dung và khuynh hướng tâm lý thực tế của các thành viên trong tập thể [27, tr. 147]

Như vậy các nhà tâm lý học đều cho rằng bầu không khí tâm lý là một trạng thái tâm lý xã hội rất quan trọng của tập thể sản xuất kinh doanh, phản

ảnh toàn bộ xu hướng tâm lý của các thành viên trong tập thể ảnh hưởng trực tiếp tới thái độ, tình cảm và hiệu quả hoạt động của họ.

Andrâyeva đã cho rằng bầu không khí tâm lý xã hội là một trạng thái tâm lý xã hội phản ánh các mối quan hệ giữa lãnh đạo và người lao động, giữa người lao động với người lao động trong tổ chức và quan hệ, thái độ giữa người lao động với công việc và môi trường làm việc trong tập thể.

Các nhà tâm lý học đều cho rằng sự hài lòng về công việc, các mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể là một yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động.

Nhìn chung, các nhà tâm lý học Xô Viết dựa trên lập trường chủ nghĩa duy vật biện chứng và chủ nghĩa duy vật lịch sử đã có những đóng góp quan trọng trong tâm lý học với những nghiên cứu về bầu không khí tâm lý tập thể. Đây là một hiện tượng tâm lý xã hội tồn tại một cách khách quan trong các tập thể sản xuất kinh doanh mà bản chất của nó là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể phản ánh quan hệ, tình cảm, thái độ của người lao động đối với các vấn đề nảy sinh trong quá trình hoạt động và giao lưu của các thành viên trong tập thể.

1.1.2 Một số quan điểm, công trình nghiên cứu bầu không khí tâm lý của các nhà Tâm lý học Việt Nam

Ở Việt Nam, các nhà tâm lý học bắt đầu quan tâm nghiên cứu bầu không khí tâm lý từ khoảng những năm 80 của thế kỷ XX. Tuy nhiên, xét về mức độ tương quan với các vấn đề khác của tâm lý học thì những nghiên cứu của chúng ta về lĩnh vực này chưa nhiều và chưa thành hệ thống. Những quan điểm lý luận trong nghiên cứu về bầu không khí tâm lý hiện nay ở Việt Nam chủ yếu dựa trên quan điểm của các nhà tâm lý học Liên Xô.

Cơ sở đầu tiên tại Việt Nam quan tâm nghiên cứu bầu không khí tâm lý tổ chức là trường Đảng Nguyễn Ái Quốc. Người đầu tiên quan tâm tới bầu

không khí tâm lý tập thể là Nguyễn Hải Khoát cùng tập thể cán bộ giảng dạy tổ bộ môn tâm lý xã hội của trường. Theo Nguyễn Hải Khoát “Bầu không khí tâm lý xã hội là quan hệ, uy tín của người lãnh đạo đối với người dưới quyền, là sự dung hợp tâm lý giữa con người với con người trong một tổ chức” [13, tr. 187]

Theo tác giả Trần Ngọc Khuê và cộng sự thuộc khoa Tâm lý xã hội, học viện Nguyễn Ái Quốc thì: “Bầu không khí tâm lý xã hội là trạng thái tâm lý xã hội của các nhóm xã hội lớn hoặc nhỏ, đặc trưng bởi xu hướng của các quan điểm, dư luận, tình cảm, các thúc đẩy ý chí, các quan hệ tâm lý chuyên biệt vốn đang có ảnh hưởng tới kiểu sinh hoạt xã hội và các nhóm riêng lẻ” [14, tr. 51]. Theo quan điểm của tác giả, bầu không khí tâm lý bao gồm nhiều khí hậu: khí hậu chính trị, khí hậu đạo đức, trên cơ sở đó tạo ra một cái nền để cho hoạt động, quan hệ, giao tiếp được mở ra.

Tác giả Trần Trọng Thủy đã đề cập tới khái niệm bầu không khí tâm lý xã hội. Theo ông, bầu không khí tâm lý tập thể là tính chất của mối quan hệ qua lại giữa mọi người trong tập thể. Bằng một số thực nghiệm được tiến hành, tác giả đã chỉ ra mối quan hệ giữa bầu không khí tâm lý xã hội với hiệu quả lao động và tới sự ổn định của tập thể. Đồng thời, tác giả còn đưa ra biện pháp nhằm xây dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh, tích cực [20, tr. 86].

Trong cuốn “Tâm lý học xã hội những lĩnh vực ứng dụng” (do Đỗ Long chủ biên), tác giả đã phân tích và đưa ra các yếu tố hình thành bầu không khí tâm lý tập thể, trong đó tác giả đề cao các yếu tố như lợi ích vật chất, hệ thống kích thích lao động, vấn đề đạo đức nhóm, thái độ lao động, phẩm chất nhân cách của người công nhân, sự thích nghi, vai trò của người lãnh đạo. [16, tr. 128]

Tác giả Mai Hữu Khuê thì cho rằng: “Bầu không khí tâm lý là sự thể hiện về chất các quan hệ giữa mọi người trong tập thể, là sự hài lòng về địa vị,

công việc và quan hệ với đồng nghiệp và với cấp trên” [15, tr. 78]. Do đó, trong công tác lãnh đạo cần giao người cho đúng việc tạo ra sự thoải mái và đồng thuận của cấp dưới, từ đó có thể tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh, thúc đẩy tính tích cực của người lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp.

Tác giả Nguyễn Bá Dương [5, tr. 203-207] nêu ra khái niệm bầu không khí tâm lý là hiện tượng biểu hiện mức độ hoạt động, hòa hợp các phẩm chất tâm lý cá nhân của con người trong tập thể và môi trường tự nhiên tạo chỗ ở, chỗ làm việc và sự kết hợp về mặt tâm lý giữa các thành viên trong tập thể quy định bầu không khí tâm lý tập thể.

Nghiên cứu về bầu không khí tâm lý xã hội còn có một số tác giả: Phạm Tất Dong với “Một số cơ sở khoa học về tổ chức quản lý lao động sản xuất” (1979), Nguyễn Đình Xuân với “Tâm lý học quản lý” (1995), Đào Thị Oanh với “Tâm lý học lao động” (2000)

Nguyễn Đình Xuân đã dùng thuật ngữ không gian tâm lý để chỉ bầu không khí tâm lý xã hội trong tập thể. Theo tác giả không gian tâm lý chứa đựng những trạng thái tâm lý chung của tập thể, mà trạng thái này phụ thuộc rất nhiều vào người lãnh đạo, sự quan tâm, chia sẻ cũng như phong cách lãnh đạo của họ [24, tr. 143]

Vũ Dũng cũng đã tiến hành một số công trình nghiên cứu tập thể sản xuất kinh doanh tại Hà Nội. Theo ông, bầu không khí tâm lý là trạng thái tâm lý của tập thể, thể hiện sự phối hợp các đặc điểm tâm lý, sự tương tác giữa các thành viên và mức độ tương hợp các đặc điểm tâm lý trong quan hệ liên nhân cách. Các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý xã hội của tập thể bao gồm: phong cách làm việc của người lãnh đạo, điều kiện lao động, chế độ khuyến khích thúc đẩy người lao động của công ty. [2]

Trong những năm gần đây, trong các trường đại học, Viện nghiên cứu đã quan tâm nghiên cứu tới vấn đề này trong các tổ chức. Các công trình nghiên cứu tiêu biểu như: “Nghiên cứu không khí tâm lý tập thể biên tập viên nhà xuất bản chính trị quốc gia” của Vũ Đình Thắng (2002). Theo tác giả thì bầu không khí chính là mặt chất lượng của các mối liên hệ liên nhân cách, là các đặc điểm tâm lý thúc đẩy hoặc cản trở quá trình hoạt động cùng nhau và sự phát triển nhân cách toàn diện của các thành viên trong tập thể. Bầu không khí tâm lý của tập thể biên tập viên phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: quan hệ công tác, quan hệ cá nhân, điều kiện lao động, tiền lương, tính chất lao động... Tác giả Phạm Mạnh Hà với đề tài: “Tìm hiểu bầu không khí tâm lý tập thể và chiều hướng ảnh hưởng của nó tới năng suất lao động tại công ty cổ phần Nam Thắng, Hà Nội” (2003). Theo tác giả, bầu không khí tâm lý xã hội của tập thể phản ánh tính chất, nội dung, xu hướng tâm lý thực tế của các thành viên trong tập thể đó. Ngược lại, trạng thái này cũng có ảnh hưởng nhất định tới các quan hệ trong tập thể, đến điều kiện lao động và tổ chức lao động. Tác giả Nguyễn Hữu Thụ với đề tài: “Nghiên cứu bầu không khí tổ chức và ảnh hưởng của nó tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của tập thể” (2007). Tác giả kết luận bầu không khí tổ chức phụ thuộc vào trình độ phát triển của các mối quan hệ “đọc” và các mối quan hệ “ngang” và sự thoả mãn điều kiện làm việc của các thành viên trong công ty và bầu không khí tổ chức có ảnh hưởng thuật tới hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trên cả ba mặt: lợi ích kinh tế, sự đoàn kết và tính tích cực của các thành viên. Vì vậy, việc xây dựng bầu không khí tổ chức lành mạnh, phát triển cao làm cho mỗi thành viên coi công ty là nhà, luôn sẵn sàng giúp đỡ, chia sẻ lẫn nhau có vai trò quyết định cho sự phát triển và thành đạt của các công ty.

Tuy chưa có sự thống nhất với nhau về mặt thuật ngữ nhưng các nhà nghiên cứu đều thống nhất với nhau rằng bầu không khí tâm lý là trạng thái

tâm lý xã hội của tập thể phản ánh các quan hệ lao động, tiền lương và các mặt khác nhau của đời sống tinh thần, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả lao động của chính tổ chức đó.

12 MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN CỦA ĐỀ TÀI

12.1 Khái niệm bầu không khí tâm lý

a. Định nghĩa bầu không khí tâm lý

Trong phân lịch sử nghiên cứu vấn đề đã xem xét một loạt những cách hiểu, cách tiếp cận, quan điểm nhận thức khi nghiên cứu không khí tâm lý tập thể của các tác giả trong nước và ngoài nước.

Theo E.Fiedler thì: “Bầu không khí tổ chức là mối quan hệ giữa lãnh đạo và người dưới quyền, quan hệ giữa họ với cấu trúc nhiệm vụ của tổ chức và quan hệ giữa họ với quyền lực của người lãnh đạo” [26, tr. 514]. Tác giả đã nhấn mạnh ba thành tố bên trong của bầu không khí tổ chức là: quan hệ giữa người lãnh đạo với người dưới quyền, quan hệ giữa họ với nhiệm vụ và quan hệ giữa họ với quyền lực trong tổ chức.

Theo quan điểm của V.M Sepen cho rằng “Bầu không khí tâm lý là sắc thái cảm xúc của những sự liên hệ tâm lý của các thành viên trong tập thể, chúng xuất hiện trên cơ sở sự gắn gũi của các thành viên, của thiện cảm, của sự trùng hợp các tính cách, hứng thú và khuynh hướng” [26, tr. 226]. Trong khái niệm này, tác giả đặc biệt lưu ý tới sự thỏa mãn các quan hệ tâm lý của các thành viên, sự dung hợp tâm lý của họ tạo ra sự đoàn kết, phấn đấu hoàn thành mục tiêu sản xuất, kinh doanh của họ. Như vậy, theo tác giả đặc biệt nhấn mạnh mặt tâm lý của tập thể bao gồm ba thành phần cơ bản sau: (1) không khí xã hội, được tạo nên bởi ý thức chung của người lao động trong việc thực hiện nghĩa vụ, quy chế, thể chế trong tập thể, (2) không khí đạo đức được xác định bởi những giá trị đạo đức truyền thống trong tập thể được mọi

người thừa nhận, (3) không khí tâm lý, được hình thành từ các quan hệ không chính thức giữa các thành viên trong tập thể.

A.A Sê tôp khi nghiên cứu bầu không khí tâm lý tổ chức đã khẳng định: bầu không khí tâm lý tập thể là sự thống nhất các thành phần tâm lý, xã hội phản ánh tính chất, nội dung và các điều kiện tổ chức hoạt động, các quan hệ chính thức và không chính thức trong giao tiếp của các thành viên trong tập thể. Như vậy, theo tác giả thì bầu không khí tâm lý là một hiện tượng tâm lý xã hội tổng hợp bao gồm nhiều thành tố và nó phản ánh tương đối toàn diện các mặt khác nhau của đời sống tập thể (quan hệ, điều kiện, nội dung của lao động...)

Những quan điểm lý luận của V.M.Sêpen còn được nhiều nhà tâm lý học khác tiếp tục đi sâu nghiên cứu và phát triển trên các phương diện như trạng thái, cấu trúc, thành phần, nội dung mối quan hệ với các quá trình tâm lý xã hội khác.

Theo E.Cudomin, J.P Vocóp “Bầu không khí tâm lý là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể sản xuất cơ sở, phản ánh tính chất, nội dung và khuynh hướng tâm lý thực tế của các thành viên trong tập thể”.

Ở định nghĩa này tác giả xác định bầu không khí tâm lý là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể, nó phản ánh được khuynh hướng tâm lý cơ bản của các thành viên trong tập thể, trạng thái tâm lý ấy lại được thể hiện ở mối quan hệ cụ thể của từng thành viên, ở hoạt động sản xuất tập thể, ở tâm trạng các cá nhân và thái độ của họ đối với lao động.

Về phía các nhà tâm lý học Việt Nam, Trần Trọng Thủy định nghĩa “Bầu không khí tâm lý là tính chất của mối quan hệ qua lại giữa mọi người trong tập thể, là tâm trạng chính trong tập thể cũng như là sự thỏa mãn của người công nhân đối với công việc được thực hiện” [20, tr. 29].

Trong cuốn “Tâm lý học xã hội” (2003), thì Vũ Dũng định nghĩa “Bầu không khí tâm lý thường được hiểu là trạng thái tình cảm tế nhị của tập thể, quan hệ tình cảm giữa các cá nhân”. Theo định nghĩa rộng hơn thì “Bầu không khí tâm lý bao gồm trạng thái xã hội, ý chí và tri thức của số đông thành viên trong nhóm” [2, tr. 110].

Ở định nghĩa này thì bầu không khí tâm lý gồm ba mặt quan hệ với nhau: mặt tâm lý, mặt xã hội và mặt tâm lý xã hội. Do đó, bầu không khí tâm lý có các đặc trưng sau:

- Bầu không khí tâm lý thuộc phạm trù các hiện tượng tâm lý đông đảo đặc trưng cho tình hình của một nhóm người trong xã hội.
- Tính bền vững tương đối của bầu không khí tâm lý trong một thời gian nhất định.
- Bầu không khí tâm lý có thể ảnh hưởng tốt hoặc xấu đến tính tích cực của nhân cách.

Do đó, có thể xem bầu không khí tâm lý là “hệ thống các trạng thái tâm lý tương đối ổn định, đặc trưng cho một tập thể nào đó” [2, tr. 11].

Tác giả Ngô Công Hoàn đã xem xét bầu không khí tâm lý dưới góc độ quản lý: “Bầu không khí tâm lý xã hội là toàn bộ các trạng thái tâm lý có ý nghĩa quyết định đến tốc độ, nhịp điệu, cường độ hoạt động chung của các thành viên trong nhóm xã hội, đó là không gian chứa đựng các trạng thái tâm lý chung của toàn nhóm trong một thời gian nhất định” [11]. Như vậy, theo quan điểm này thì bầu không khí tâm lý là tổ hợp của các trạng thái tâm lý, nó ảnh hưởng trực tiếp tới tốc độ, nhịp điệu, cường độ hoạt động của các thành viên trong nhóm và mang tính chất tình huống.

Theo tác giả Nguyễn Hữu Thụ “Bầu không khí tâm lý trong tập thể sản xuất kinh doanh là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể phản ánh mức độ phát triển các mối liên hệ liên nhân cách, trạng thái, xu hướng, quan điểm, sự thoả

mãn và cả thái độ của các thành viên đối với điều kiện, nội dung lao động, tiền lương và sự lãnh đạo tập thể” [22, tr. 142]

Tóm lại, từ những định nghĩa nêu ra ở trên có thể thấy được bầu không khí tâm lý vẫn được xác định bởi các đặc trưng cơ bản sau: tính chất của mối quan hệ người - người trong tập thể, tâm trạng tập thể, sự thoả mãn về lao động. Nó phản ánh nhiều khía cạnh khác nhau của đời sống tập thể và ảnh hưởng trực tiếp tới nhận thức, tình cảm, hành vi của các thành viên trong nhóm. Đồng thời, nó cũng có tác dụng kích hãm hoặc thúc đẩy hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty.

Qua phân tích các định nghĩa trên chúng tôi xin đưa ra định nghĩa về bầu không khí tâm lý trong tập thể như sau: *Bầu không khí tâm lý trong tập thể là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể phản ánh mức độ phát triển các mối quan hệ liên nhân cách, tâm trạng, xu hướng, quan điểm, tình cảm thể hiện sự thoả mãn của các thành viên đối với các quan hệ trong tập thể, điều kiện lao động và tổ chức lao động.*

b. Đặc điểm bầu không khí tâm lý

Bầu không khí tâm lý là một hiện tượng tâm lý tồn tại khách quan trong đời sống xã hội.

Bầu không khí tâm lý phản ánh các sắc thái tâm trạng của các thành viên trong tập thể ở một trình độ tích hợp cao. Bầu không khí tâm lý không phải là phép cộng đơn giản của tâm trạng các thành viên mà là kết quả của sự khái quát hóa các tâm trạng các thành viên, phản ánh xu thế cơ bản của họ đối với vấn đề nào đó. Thực chất là sự thoả mãn hay không thoả mãn của họ đối với các vấn đề có liên quan tới sự tồn tại và phát triển của tập thể.

Phản ánh mức độ phát triển các mối quan hệ “dọc” và “ngang” và mức độ thoả mãn của các thành viên trong tập thể đối với các mối quan hệ đó. Cụ thể là các quan hệ giữa người lao động với lãnh đạo, giữa người lao động với

người lao động, giữa lãnh đạo hoặc giữa các nhóm này với các nhóm khác trong tập thể đó.

Phản ánh xu hướng quan điểm của các thành viên đối với các vấn đề có liên quan tới đời sống tập thể, thể hiện sự thống nhất hay không thống nhất trong nhận thức, quan niệm của họ.

Phản ánh thái độ của các thành viên trong tập thể đối với các vấn đề điều kiện lao động, tính chất lao động, tiền lương, với lãnh đạo hoặc chiến lược, chính sách phát triển của tập thể.

c. Cấu trúc của bầu không khí tâm lý tập thể

Bầu không khí tâm lý là một hiện tượng phức tạp. Cho tới nay các nhà tâm lý trong công ty đều thống nhất với nhau rằng bầu không khí tâm lý là một trạng thái tâm lý xã hội của tập thể nhưng họ chưa có sự thống nhất về cấu trúc và tiêu chí đánh giá bầu không khí tâm lý.

Bầu không khí tâm lý là một trạng thái tâm lý vì thế nó phản ánh mức độ thỏa mãn hay không thỏa mãn tính chất và nội dung của ba nhóm quan hệ phổ biến của người lao động trong tập thể là: quan hệ theo chiều dọc, quan hệ theo chiều ngang, quan hệ với lao động.

- Quan hệ giữa các thành viên trong tập thể theo chiều dọc: quan hệ giữa người lãnh đạo và người bị lãnh đạo, các mối tương quan giữa phẩm chất nghề nghiệp và những phẩm chất nhân cách của người lãnh đạo, ý chí, khuynh hướng, động cơ và trách nhiệm tập thể, xã hội của người lãnh đạo với quyền lực vận hành bộ máy tổ chức, quan hệ giữa người lãnh đạo với những người dưới quyền, tính chất, mức độ xung đột nảy sinh trong hệ thống quan hệ lãnh đạo và bị lãnh đạo.

- Quan hệ giữa các thành viên trong tập thể theo chiều ngang: tính chất các mối quan hệ công việc giữa các thành viên trong tập thể (sự giúp đỡ lẫn nhau, hình thức tổ chức hoạt động cùng nhau). Mối quan hệ theo chiều ngang là các

quan hệ của những người cùng vị thế, cùng công việc, cùng chịu ảnh hưởng và chi phối của điều kiện lao động. Nó mang lại tính chất tương đối bình đẳng.

- Quan hệ đối với lao động: Tính chất lao động như phức tạp hay đơn giản, nặng nhọc hay không nặng nhọc, phương tiện làm việc tiên tiến hay lạc hậu cũng được người lao động hết sức quan tâm. Người lao động với cương vị nghề nghiệp công tác có thể hài lòng bởi lao động của mình (công việc, điều kiện lao động, tiền lương, các lợi ích vật chất, tinh thần) và bản thân họ có sự mong muốn tiếp tục làm việc ở tập thể của mình với những công việc được giao.

Tóm lại, khi tham gia vào tập thể, vào quá trình lao động con người sẽ bị các quan hệ trên chi phối và từ đó phản ứng tâm lý của mỗi người phát sinh, tồn tại, chúng tạo nên bầu không khí tâm lý, tinh thần của cả tập thể.

1.2.2 Khái niệm công ty Cổ phần.

a. Định nghĩa công ty cổ phần

Công ty cổ phần là một dạng pháp nhân có trách nhiệm hữu hạn, được thành lập và tồn tại độc lập với những chủ thể sở hữu nó. Vốn của công ty được chia nhỏ thành những phần bằng nhau gọi là cổ phần. Công ty được phát hành cổ phần huy động vốn tham gia của các nhà đầu tư thuộc mọi thành phần kinh tế. Các cá nhân hay tổ chức nắm giữ quyền sở hữu hợp pháp cổ phần gọi là cổ đông. Cổ đông được quyền tham gia quản lý, kiểm soát, điều hành công ty thông qua việc bầu cử và ứng cử vào các vị trí quản lý trong công ty. Ngoài ra, cổ đông được quyền hưởng các khoản lợi nhuận do công ty tạo ra cũng như chịu lỗ tương ứng với mức độ góp vốn.

Theo điều 77, Luật Doanh nghiệp Việt Nam số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005 thì công ty cổ phần là doanh nghiệp trong đó:

- Vốn điều lệ được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần.

- Cổ đông có thể là tổ chức, cá nhân, số lượng cổ đông tối thiểu là ba và không hạn chế số lượng tối đa;
- Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào doanh nghiệp;
- Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác.
- Công ty cổ phần có tư cách pháp nhân kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.
- Công ty cổ phần có quyền phát hành chứng khoán các loại để huy động vốn.

Theo chúng tôi, công ty cổ phần là một nhóm người, ít nhất từ 3 thành viên trở lên, có mục đích, sản phẩm, dịch vụ... có cơ quan lãnh đạo và được công nhận bởi pháp luật (có tài khoản, con dấu, địa chỉ ...)

b. Đặc điểm của công ty cổ phần

- Về mặt pháp lý: công ty cổ phần là một hình thức kinh doanh có tư cách pháp nhân, mà vốn kinh doanh do nhiều người đóng góp dưới hình thức cổ phần khác với doanh nghiệp chung vốn, các cổ đông - người cấp vốn cho công ty, chỉ có trách nhiệm với các cam kết tài chính của công ty trong giới hạn số tiền mà họ đóng góp dưới hình thức họ mua cổ phiếu, nghĩa là các cổ đông phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số tiền mà họ đã bỏ ra. Trong trường hợp công ty bị phá sản thì họ sẽ mất số tiền họ đầu tư vào công ty, không chịu trách nhiệm vô hạn như là hình thức kinh doanh một chủ hoặc chung vốn. Nhờ đó đã khắc phục được trở ngại quan trọng mà các hình thái doanh nghiệp khác không mấy khi dám mạo hiểm để thực hiện các dự án kinh doanh lớn.
- Nhờ đặc điểm của công ty cổ phần, mọi cổ đông chỉ có trách nhiệm pháp lý hữu hạn nó là một hình thức thuận lợi để kinh doanh có tư cách pháp nhân

riêng biệt, cho phép khắc phục được phần lớn các trở ngại đặt ra của hình thái kinh doanh chung vốn.

- Về mặt huy động vốn: công ty cổ phần đã giải quyết hết sức thành công, bởi vì những số tiền nhỏ giành dụm của nhiều gia đình để riêng không đủ lập một doanh nghiệp nhỏ, không thể đem ra kinh doanh được, thì rõ ràng sự có mặt của các công ty cổ phần đã tạo điều kiện cho họ có cơ hội đầu tư một cách có lợi và an toàn, những khoản vốn nhỏ nhưng gộp lại thì rất lớn. Các khoản tiền nhỏ trên có thể gửi ngân hàng hoặc mua trái phiếu, song hình thức cổ phần có sức hấp dẫn riêng mà các hình thức khác không thể thay thế được. Đó là:

Thứ nhất, việc mua cổ phiếu không những đem lại cho cổ đông lợi tức cổ phiếu (bằng hoặc cao hơn lãi suất tiền gửi ngân hàng) mà còn hứa hẹn mang đến cho cổ đông một khoản thu nhập “ngầm” nhờ việc gia tăng giá trị cổ phần khi công ty làm ăn có hiệu quả.

Thứ hai, các cổ đông có quyền được tham gia quản lý theo điều lệ của công ty được pháp luật đảm bảo, điều đó làm cho quyền sở hữu của cổ đông trở nên cụ thể và có sức hấp dẫn hơn.

Thứ ba, cổ đông có quyền được ưu đãi trong việc mua cổ phiếu mới phát hành của công ty trước khi được đem bán rộng rãi cho công chúng.

Việc tách quan hệ sở hữu khỏi quá trình kinh doanh, tách quyền sở hữu với quyền pháp lý và sử dụng tạo nên một hình thái xã hội hoá của đông đảo quần chúng ở một bên, còn lại bên kia là tầng lớp các nhà quản trị kinh doanh chuyên nghiệp sử dụng tư bản xã hội cho các công cuộc kinh doanh quy mô lớn. Khi các công ty cổ phần ra đời, C.Mac đã chỉ ra “Quyền sở hữu của tư bản ngày nay đã hoàn toàn tách khỏi chức năng của tư bản trong quá trình tái sản xuất thực tế, cũng hết như chức năng đó thể hiện thông qua người pháp lý, tách khỏi quyền sở hữu tư bản”.

Những người đóng vai trò sở hữu trong công ty cổ phần không trực tiếp đứng ra kinh doanh mà uỷ thác chức năng đó cho bộ máy quản lý của công ty. Bản thân công ty được pháp luật thừa nhận như là một pháp nhân độc lập tách rời với các cá nhân góp vốn và kiểm soát nó. Nhờ đó, công ty cổ phần tiến hành tất cả các hoạt động dưới danh nghĩa của chính mình và nhận trách nhiệm đến cùng với các cam kết tài chính của công ty. Trong cơ cấu tổ chức của một công ty cổ phần, phản ánh đầy đủ về sự phân định quyền sở hữu và quyền quản lý kinh doanh. Luật công ty của nhiều nước đều đưa ra hai tổ chức chính đại diện cho quyền sở hữu của các cổ đông trong công ty: đại hội cổ đông và hội đồng quản trị. Quyền sở hữu tối cao đối với công ty thuộc đại hội đồng cổ đông.

Phản ánh sự tách biệt hợp lý giữa quyền sở hữu và quyền quản lý kinh doanh, đáp ứng được một cách khá lý tưởng những yêu cầu của kinh doanh quy mô lớn. Nhờ đặc điểm này mà trong nền kinh tế thị trường hiện đại, các công ty cổ phần đã phát triển quy mô khổng lồ, hình thành các tập đoàn công ty có tính quốc gia và xuyên quốc gia. Quyền sở hữu của nó thuộc về hàng vạn, hàng triệu các cổ đông nhỏ và không một ai hay nhóm nào có thể nắm được cổ phần tối đa. Có thể nói ngày nay, sự tồn tại và phát triển của một công ty ngày càng ít dựa vào mối quan hệ sở hữu của cổ đông mà phụ thuộc ngày càng nhiều nhân tố chủ yếu ở khả năng quản trị và điều hành công ty.

Các cổ phiếu, trái phiếu thông thường của công ty cổ phần có thể chuyển nhượng dễ dàng trên thị trường chứng khoán. Các cổ đông có thể rút lại vốn của mình để đầu tư vào một công cuộc kinh doanh bằng cách bán các cổ phần, trái phiếu công ty mà mình muốn. Mặt khác các cổ phiếu của công ty cổ phần chỉ được thanh lý khi công ty phá sản, vì thế bất kể có bao nhiêu lần do bán hoặc thừa kế, cuộc sống của doanh nghiệp vẫn tiếp tục phát triển một cách bình thường mà không bị ảnh hưởng. Có thể nói công ty cổ phần và thị

trường chứng khoán vừa duy trì sự ổn định của doanh nghiệp, đồng thời vừa tạo nên sự linh hoạt của các luồng vốn xã hội.

c. Vai trò của công ty cổ phần đối với nền kinh tế quốc dân

Ra đời từ đầu thế kỷ XVII đến nay công ty cổ phần đã lan rộng ra tất cả các lĩnh vực kinh tế và ở hầu khắp các nước trên thế giới. Công ty cổ phần đã đóng góp vai trò to lớn trong sự phát triển của nền kinh tế quốc dân - kinh tế thị trường.

- Là sản phẩm của xã hội hoá sở hữu phản ánh quá trình tích tụ và tập trung tư bản. Công ty cổ phần ra đời đã góp phần đẩy nhanh hơn quá trình này về tốc độ và quy mô, làm xuất hiện những xí nghiệp mà với cá nhân riêng lẻ không thể nào thiết lập được. C.Mac đánh giá “Nếu như cứ phải chờ cho đến khi tích lũy làm cho một số tư bản riêng lẻ lớn lên đến mức có thể đảm đương được việc xây dựng đường sắt, thì có lẽ đến nay thế giới chưa có đường sắt. Ngược lại, qua các công ty cổ phần sự tập trung đã thực hiện việc đó trong nháy mắt”.

- Công ty cổ phần góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn: đối với công ty cổ phần thì phương án sản xuất kinh doanh không phải do nhà nước hay ngân hàng quyết định, mà là do chính xí nghiệp quyết định. Hơn nữa, do hình thức tự cấp pháp tài chính bằng huy động các nguồn vốn trong dân cư đã đề cao trách nhiệm của xí nghiệp đến hiệu quả sử dụng tiền vốn. Mặt khác do sức ép của cổ đông trong việc đòi chia lãi cổ phần, muốn duy trì giá cả cổ phiếu cao trên thị trường chứng khoán khiến cho xí nghiệp phải phấn đấu nâng cao hiệu quả sử dụng tiền vốn.

- Công ty cổ phần thông qua việc gọi vốn qua thị trường chứng khoán đã rút ngắn được khoảng cách giữa việc huy động vốn và sử dụng vốn.

+ Do lợi nhuận của công ty cổ phần, khác nhau trong các lĩnh vực nên có thể dẫn dắt tiền vốn nhàn rỗi từ nhiều kênh khác nhau trong xã hội vào các lĩnh

vực, các ngành có năng suất lao động và tỷ suất lợi nhuận cao làm cho vốn được phân bổ và sử dụng có hiệu quả trong nền kinh tế. Đặc biệt, trong điều kiện Việt Nam hiện nay đang tiến hành việc cổ phần hoá các doanh nghiệp nhà nước.

+ Công ty cổ phần xác định quyền sở hữu về tài sản của người chủ sở hữu và xác định rõ vốn của mỗi người thông qua số lượng cổ phần.

+ Công ty cổ phần có khả năng phối hợp các lực lượng kinh tế khác nhau, duy trì được mối quan hệ kinh tế giữa các thành viên.

+ Công ty cổ phần là hình thức liên doanh tốt nhất để tranh thủ sự tham gia đầu tư của nước ngoài.

d. Cấu trúc tâm lý trong công ty cổ phần

Cấu trúc công ty là một vấn đề căn bản trong quản trị chiến lược công ty. Cấu trúc sẽ quyết định các mục tiêu và chính sách được hoạch định. Nó cũng quyết định việc phân bổ các nguồn lực của công ty.

Trong bất cứ tổ chức, công ty nào cũng tồn tại một số cấu trúc tương đối giống nhau như: cấu trúc tổ chức hành chính, cấu trúc dân số - xã hội và cấu trúc tâm lý - xã hội. Trong phạm vi đề tài này chúng tôi xin được phân tích cấu trúc tâm lý - xã hội của công ty. Cấu trúc này bao gồm: cấu trúc chính thức và cấu trúc không chính thức. Hai cấu trúc này cùng song song tồn tại trong tập thể, dựa trên quan hệ của các nhân viên trong tập thể và ảnh hưởng qua lại trực tiếp với nhau. Do đó, nghiên cứu bầu không khí tâm lý trong công ty không thể không nghiên cứu các cấu trúc này.

Về cấu trúc chính thức của công ty cổ phần:

Cấu trúc chính thức là xương sống của tập thể, thực chất là hệ thống chức năng, vai trò, vị trí, trách nhiệm và quyền hạn của các cá nhân và các nhóm thành viên được sắp xếp theo một bậc thang quản lý cụ thể. Bản chất của cấu trúc chính thức là hệ thống các quan hệ chính thức giữa các thành viên trong

tập thể được khẳng định mang tính chất pháp lý. Cấu trúc này được quy định bởi mục đích hoạt động sản xuất, kinh doanh chung của tập thể. Ví dụ: chủ tịch hội đồng quản trị, giám đốc, trưởng các phòng ban, bộ phận, nhân viên các phòng ban. Với sự phát triển của kinh tế thì cấu trúc chính thức của tổ chức, công ty ngày càng phức tạp, xuất hiện nhiều cấu trúc mới trong các công ty: cấu trúc ma trận, cấu trúc trực tuyến - chức năng...

Đặc điểm của cấu trúc chính thức:

- Cấu trúc chính thức được thiết lập trên cơ sở những quyết định, nghị định mang tính chất pháp lý. Bất cứ doanh nghiệp tồn tại dưới hình thức nào thì việc thành lập chúng cũng phải được luật pháp thừa nhận như: mục đích, nhiệm vụ, vai trò....
- Các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của từng thành viên, từng khâu trong quá trình làm việc được thiết lập rất cụ thể.
- Khẳng định hệ thống chỉ huy, điều hành và thừa hành theo quan hệ chiều dọc và chiều ngang.
- Đây là cơ sở tăng cường ý chí, trí tuệ, tình cảm của các thành viên tạo nên sức mạnh tập thể.

Vai trò của cấu trúc chính thức trong công ty:

- Cấu trúc chính thức là bộ xương của công ty, quyết định hiệu quả hoạt động của công ty.
- Là cơ sở để phân hóa chức năng, vai trò nhiệm vụ của các thành viên, từ đó phối hợp với nhau một cách thống nhất tạo nên hiệu quả, chất lượng của hoạt động sản xuất, kinh doanh.
- Là cơ sở để khẳng định, thiết lập và duy trì sự hợp tác, quan hệ với các đối tác khác nhằm phát triển, mở rộng sản xuất, kinh doanh.
- Là điều kiện quan trọng để duy trì hoạt động của công ty, là cơ sở để đánh giá từng thành viên trong công ty.

Về cấu trúc không chính thức:

Cấu trúc không chính thức là các mối quan hệ không chính thức giữa người lao động trong công ty với nhau, được thiết lập dựa trên nhu cầu, sở thích, quan điểm, lối sống, giá trị... Qua các nhóm không chính thức, người quản lý hiểu rõ nguyện vọng, mong muốn thầm kín, các mối quan hệ của các thành viên trong công ty, từ đó giúp họ cân nhắc đưa ra các quyết định của mình phù hợp với các thành viên trong công ty.

Đặc điểm của cấu trúc không chính thức:

- Các quan hệ không chính thức được hình thành thông qua việc giao tiếp giữa các thành viên cùng hoàn cảnh, cùng sở thích, nguyện vọng trong công ty.
- Các quan hệ này hình thành một cách tự phát và tồn tại một cách khách quan.
- Quyền lực trong cơ cấu không chính thức không được ấn định như trong cơ cấu chính thức mà hoàn toàn do uy tín, tài năng và tình cảm, sở thích của cá nhân tạo nên. Ví dụ: trong công ty thành lập nhóm những người yêu ca hát và bầu người hát hay, biết tổ chức làm trưởng nhóm...
- Trong cơ cấu không chính thức, uy tín và tài năng được thể hiện một cách linh động, do sự công nhận của đa số các thành viên.
- Các cơ cấu không chính thức thường có qui mô nhỏ, phạm vi hoạt động hẹp. Trong một công ty sản xuất kinh doanh có thể có nhiều cơ cấu không chính thức, có các mục tiêu khác nhau và mỗi nhóm này thường có một thủ lĩnh đứng đầu, ảnh hưởng rất mạnh tới các thành viên trong nhóm.

Vai trò của cấu trúc không chính thức

- Các cơ cấu không chính thức có thể góp phần làm tăng hiệu quả của công ty. Những thực nghiệm của E.Mayo cho thấy những người thích làm việc cùng nhau thì cho tăng năng suất lao động hơn từ 15-17%.

- Là cơ sở tạo nên tình cảm thân thiết gắn kết các thành viên trong công ty với nhau, tạo nên sự đoàn kết, nhất trí, quan tâm, chia sẻ giữa các thành viên.
- Là yếu tố quan trọng để hình thành nên bầu không khí tâm lý xã hội trong công ty.
- Thỏa mãn nhu cầu tâm lý xã hội của các thành viên trong nhóm về tình cảm, giao tiếp tạo ra các quan hệ thân thích giữa họ. Do đó, khi thiết lập, sắp xếp nhân sự trong công ty phải đảm bảo có sự hài hòa về lứa tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, nguyện vọng...

Như vậy, trong công ty luôn tồn tại hai cấu trúc: cấu trúc chính thức và cấu trúc không chính thức. Cả hai cơ cấu này đều có ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong doanh nghiệp, chúng có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm tính tích cực của các thành viên trong tập thể. Cấu trúc chính thức là bộ xương của doanh nghiệp, còn cấu trúc không chính thức tạo nên một tổ hợp các mối quan hệ đặc thù, lựa chọn hoặc không lựa chọn lẫn nhau giữa các thành viên. Việc kết hợp và dung hòa các nhóm chính thức và không chính thức trong công ty để thực hiện mục tiêu chung là yêu cầu rất cần thiết trong việc tạo ra bầu không khí tâm lý trong công ty lành mạnh.

1.2.3 Khái niệm bầu không khí tâm lý trong công ty cổ phần.

a. Định nghĩa bầu không khí tâm lý trong công ty cổ phần.

Bầu không khí tâm lý trong công ty cổ phần là trạng thái tâm lý xã hội của công ty cổ phần phản ánh mức độ phát triển các mối quan hệ liên nhân cách, tâm trạng, xu hướng, quan điểm, tình cảm, thể hiện sự thỏa mãn của các thành viên đối với các quan hệ trong tập thể, điều kiện lao động và tổ chức lao động trong công ty.

b. Đặc điểm của bầu không khí tâm lý trong công ty cổ phần.

- Sự giao tiếp giữa các thành viên diễn ra thoải mái, vui vẻ, mọi hoạt động của họ diễn ra một cách tự do, kỷ luật không còn là điều gò bó bắt buộc.

- Lao động của các thành viên đạt năng suất cao (thể hiện ở việc hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu công ty đề ra).
 - Các thành viên đều tôn trọng nội quy công ty, quy trình làm việc của từng vị trí.
 - Mọi người tôn trọng, giúp đỡ, chia sẻ lẫn nhau và có sự tương đồng tâm lý thường trao đổi bàn bạc để thống nhất ý kiến trên cơ sở bình đẳng, không có sự áp đặt từ phía lãnh đạo, nhân cách của các thành viên được tôn trọng và đề cao.
 - Cùng nhau thực hiện một cách tự giác mục đích chung của công ty và thông qua đó tình cảm tập thể trở nên gắn bó giữa mọi người với nhau và từng người với công việc.
 - Trong công ty thường diễn ra những cuộc thảo luận về các vấn đề liên quan đến sự ổn định và phát triển. Các thành viên có sự quan tâm lẫn nhau và coi việc xây dựng công ty là trách nhiệm của mình.
 - Trách nhiệm của từng người trong công ty được xác định rõ ràng, đúng đắn, mỗi người ra sức làm tròn nhiệm vụ của mình và của công ty.
 - Sự phê phán giữa các thành viên trong công ty mang tính chất xây dựng, không chỉ trích, soi mói (công khai hoặc ngầm ngầm).
 - Người lãnh đạo đồng thời là người thủ lĩnh, khi người lãnh đạo vắng mặt, tập thể vẫn hoạt động một cách đều đặn.
 - Người lao động gắn bó với tập thể, không có dấu hiệu của hiện tượng bất mãn, muốn bỏ nơi làm việc. Những người mới được chuyển đến mau chóng hòa nhập được vào tập thể và có tâm trạng hài lòng vì được vào tập thể đó.
- Ở những tập thể có bầu không khí tâm lý không thuận lợi thì những biểu hiện trên sẽ không thể hiện đầy đủ, hoặc không rõ nét và trong tập thể đó có thể xảy ra những xung đột giữa các thành viên hoặc giữa thành viên với lãnh đạo.

1.2.4 Tiêu chí đánh giá mức độ bầu không khí tâm lý trong công ty

Có rất nhiều các quan điểm khác nhau về tiêu chí đánh giá mức độ phát triển của bầu không khí tâm lý.

G.M.Andrêva, nhà tâm lý học Xô Viết cho rằng bầu không khí tâm lý tập thể được tạo nên bởi ít nhất ba loại quan hệ sau:

- Quan hệ giữa lãnh đạo và công nhân.
- Quan hệ giữa công nhân và công nhân.
- Quan hệ giữa công nhân với công việc (thái độ đối với công việc).

Sự thỏa mãn của người lao động đối với các mối quan hệ trên tạo nên bầu không khí tâm lý của tập thể.

Về cách thức đánh giá, G.M.Andrêva đã đưa ra cách đánh giá bầu không khí tâm lý trong một tập thể dựa trên sự phân tích những số liệu của ba mối quan hệ người lãnh đạo với người lao động, người lao động với người lao động, người lao động với công việc theo bốn mức độ: thuận lợi, thuận lợi trung bình, không thuận lợi và đối nghịch.

Một quan điểm khác cho rằng chỉ nên đánh giá bầu không khí tâm lý theo hai mức độ: thuận lợi và rất không thuận lợi. Cách đánh giá này đơn giản, thuận tiện nhưng chung chung.

Nhìn chung các nghiên cứu trên đều lấy mức độ thỏa mãn của người lao động đối với các mặt của bầu không khí tâm lý theo ba tiêu chí sau: (1) các quan hệ giữa lãnh đạo với người lao động (phong cách lãnh đạo của người lãnh đạo trong doanh nghiệp, phẩm chất và năng lực của người lãnh đạo, sự quan tâm của lãnh đạo đối với người lao động, sự trao đổi thông tin của người lãnh đạo với người lao động), (2) quan hệ giữa những người lao động hoặc giữa lãnh đạo với nhau (sự đoàn kết trong tập thể, sự phối hợp trong công việc, tình cảm gắn bó, quan tâm, tâm trạng trong quá trình làm việc), (3) mức

độ thỏa mãn của người lao động đối với nội dung, tính chất, điều kiện, thu nhập của họ trong tổ chức

Bầu không khí tâm lý trong công ty là sự thỏa mãn của người lao động đối với ba mối quan hệ sau:

- Quan hệ giữa người lao động với người lãnh đạo.
- Quan hệ giữa người lao động với người lao động.
- Quan hệ giữa người lao động với công việc.

Bầu không khí tâm lý được coi là rất thuận lợi khi cả ba mối quan hệ trên đều tích cực.

Bầu không khí tâm lý được coi là thuận lợi khi hai trong ba mối quan hệ trên là tích cực.

Bầu không khí tâm lý được coi là ít thuận lợi khi một trong ba mối quan hệ trên tích cực.

Bầu không khí tâm lý được coi là không thuận lợi khi cả ba mối quan hệ trên là không tích cực.

1.2.5 Những yếu tố ảnh hưởng đến bầu không khí tâm lý tập thể

Có nhiều quan điểm khác nhau khi xem xét các nhân tố có ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý tập thể tùy theo quan điểm và cách tiếp cận riêng của từng tác giả. Một số quan điểm tiêu biểu như sau:

A.G.Côvaliốp và G.G.Vôrôbiốp nhấn mạnh những nhân tố nội tại như phương pháp tổ chức lao động, công nghệ, lương, điều kiện lao động và điều kiện sinh hoạt tới tính chất của bầu không khí tâm lý trong tập thể đó.

B.A.Phrôlốp, K.K.Platônốp cho rằng, yếu tố đầu tiên có ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong tập thể là động cơ lao động, tâm trạng lao động, sự hài lòng đối với công việc và các thành viên trong tập thể.

Theo G.Vinôgradốp, không khí tâm lý tập thể bị ảnh hưởng bởi toàn bộ các mối quan hệ với công việc, bao gồm hoạt động lao động và quan hệ qua lại giữa các thành viên trong đó.

Theo Vũ Dũng, các yếu tố như: phong cách làm việc của người lãnh đạo, điều kiện lao động và lợi ích, đặc biệt là lợi ích vật chất có ảnh hưởng đến tính chất bầu không khí tâm lý của một tập thể lao động là thuận lợi hay không thuận lợi.

Tổng hợp các quan điểm trên chúng tôi thấy bầu không khí tâm lý của tập thể lao động chịu ảnh hưởng của những yếu tố sau:

Thứ nhất, các yếu tố liên quan tới người lãnh đạo, bao gồm phong cách lãnh đạo, năng lực tổ chức và uy tín của người lãnh đạo.

Về phong cách lãnh đạo: phong cách lãnh đạo của người quản lý có ảnh hưởng rất lớn đến bầu không khí tâm lý của công ty. Phong cách lãnh đạo là kiểu hoạt động đặc thù của người lãnh đạo được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa yếu tố tâm lý chủ quan của người lãnh đạo và yếu tố môi trường xã hội trong hệ thống quản lý [20, tr. 40]. Nhiều công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng, trong quá trình thực hiện chức năng quản lý, nếu người lãnh đạo chỉ quan tâm tới mục đích cuối cùng của sản xuất, dùng quyền lực để thực hiện ý chí của mình mà không quan tâm tới nguyện vọng của người khác thì đây chính là nguyên nhân để phát sinh mâu thuẫn trong công ty mà họ quản lý. Ngược lại, nếu người quản lý quan tâm đến những mong muốn, nguyện vọng của người lao động, biết tổ chức và điều hành hoạt động sản xuất hợp lý thì sẽ khích lệ được người lao động hăng hái làm việc với năng suất, chất lượng cao hơn. Như vậy, với phương pháp làm việc của mình (phong cách lãnh đạo), người lãnh đạo có thể tạo ra được bầu không khí vui tươi, lành mạnh hay nặng nề, khó chịu trong công ty mà mình chịu trách nhiệm lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng một cách

gián tiếp tới không khí tổ chức, thông qua các cơ chế vận hành tâm lý như ám thị, thuyết phục các thành viên trong tổ chức. Phong cách lãnh đạo được thể hiện rất rõ thông qua hành vi, cách ứng xử của người lãnh đạo, cách thức ra quyết định (phong cách độc đoán, dân chủ hay tự do) ảnh hưởng rất lớn tới sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của các thành viên, tới bầu không khí tâm lý trong công ty. Tính chính xác, khách quan trong các quyết định cũng ảnh hưởng lớn tới việc tạo ra sự tích cực, nhiệt tình của người lao động. Đặc biệt, sự quan tâm tới cuộc sống, sự phát triển của người dưới quyền là yếu tố quan trọng tạo ra sự thỏa mãn của người dưới quyền, ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả sản xuất, kinh doanh.

Về uy tín của người lãnh đạo: uy tín được hiểu là ảnh hưởng, là quyền lực của người lãnh đạo được mọi người thừa nhận bởi năng lực và phẩm chất thực chất của họ trong tổ chức. Uy tín của người lãnh đạo được xây dựng trên tài năng, chuyên môn, quản lý, sự tín nhiệm, sự tự nguyện trung thành phục tùng của người cấp dưới đối với người lãnh đạo. Khi có uy tín, các quyết định của người lãnh đạo đưa ra dễ được chấp nhận hơn. Người lao động cảm thấy thoải mái, tự giác thực hiện các quyết định của lãnh đạo, coi đó như là nhiệm vụ của chính mình. Trong thực tế thì hiệu quả của quá trình lãnh đạo đạt kết quả cao nhất khi họ có cả quyền lực địa vị lẫn uy tín cá nhân, tức là người lãnh đạo có khả năng thực hiện các quyền lực địa vị của mình và được cấp dưới tôn trọng, quý mến, sẵn sàng phục tùng người lãnh đạo.

Về năng lực tổ chức ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý của công ty. Năng lực tổ chức được hiểu là tổ hợp của các thuộc tính phát triển cao của trí tuệ và ý chí, nhằm hiểu biết sâu sắc hoạt động tổ chức và thay đổi nó cho phù hợp với điều kiện môi trường, thực hiện tốt các mục tiêu đề ra [22, tr.40]. Trước hết, năng lực tổ chức được thể hiện ở việc tuyển dụng, đào tạo, sắp xếp lao động trong tổ chức. Người có năng lực tổ chức tốt là người có khả

năng đánh giá đúng năng lực, giao việc phù hợp với khả năng, trình độ chuyên môn, phối hợp công việc giữa các thành viên. Phân công công việc rõ ràng, động viên mọi người cùng làm việc hết mình vì tổ chức, đồng thời xây dựng được kế hoạch phát triển công ty

Về các phẩm chất đạo đức của người lãnh đạo là yếu tố ảnh hưởng lớn tới bầu không khí tâm lý trong công ty. Phẩm chất đạo đức là khả năng con người có thể điều khiển được hành vi, cách ứng xử của mình phù hợp với chuẩn mực văn hóa, pháp luật, tín ngưỡng hoặc quy định của cộng đồng. Sự tôn trọng cấp dưới, quan tâm, hòa đồng là một trong các yếu tố tạo ra niềm tin của các thành viên trong tập thể. Chính các phẩm chất đạo đức căn bản như: công bằng trong đánh giá, quan tâm tới người khác, tôn trọng nhân cách người lao động... tạo nên uy tín của người lãnh đạo.

Thứ hai, các yếu tố liên quan tới người lao động: trong quá trình làm việc của mình người lao động luôn nhận thức, đánh giá các vấn đề liên quan tới đời sống của mình và tập thể bằng các trạng thái thỏa mãn hay không thỏa mãn của họ như: lợi ích của người lao động, thu nhập, thời gian làm việc, phương tiện làm việc...

Về lợi ích, thu nhập của người lao động: đây là vấn đề luôn được người lao động trong bất cứ công ty nào đều quan tâm. Thông thường, tiền lương họ nhận được là thu nhập chính của gia đình. Nếu lãnh đạo luôn khuyến khích người lao động, động viên họ và tìm cách cải thiện, nâng cao thu nhập thì sẽ tạo ra ý thức trách nhiệm cao trong công việc của người lao động.

Về định hướng giá trị của người lao động. Thông thường, lao động có bốn giá trị sau: giá trị xã hội của người lao động - ý muốn thực hiện những công việc quan trọng và cần thiết đối với xã hội; nội dung lao động - thích làm những công việc có thể nâng cao được trình độ, kỹ năng lao động, không phụ thuộc vào tiền lương; đảm bảo về vật chất - mong muốn làm những việc

được trả tiền lương cao; điều kiện lao động - mong muốn làm những việc có thời gian thuận lợi, các mối quan hệ trong công ty, môi trường vệ sinh tốt.

Về thái độ của người lao động: thái độ của người lao động trong doanh nghiệp quy định xu hướng hành động, tính tích cực và các quan hệ giữa con người với con người trong công ty. Nếu như các thành viên trong công ty có thái độ tốt đối với lao động họ sẽ cảm thấy thoải mái, phấn khởi khi được góp công sức của mình cho doanh nghiệp và phối hợp với các thành viên khác hoàn thành tốt công việc của mình.

Tính tích cực của người lao động là yếu tố quan trọng hình thành nên bầu không khí tâm lý trong công ty. Tính tích cực lao động bao gồm hai loại: tính tích cực lao động và tính tích cực xã hội. Tính tích cực lao động là hoàn thành và vượt mức định mức lao động, đảm bảo chất lượng, sử dụng có hiệu quả các phương tiện sản xuất. Sự biểu hiện cao nhất của tính tích cực là tích cực sáng tạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Tính tích cực xã hội là mức độ và hiệu quả của các thành viên trong tập thể tham gia vào hoạt động sản xuất, hoạt động của các tổ chức xã hội: tham gia vào các tổ chức công đoàn, các hoạt động sinh hoạt chuyên môn, những cuộc tham quan, du lịch...

Sự đoàn kết của các nhân viên trong công ty: thể hiện ở sự thống nhất mục đích hoạt động, sự hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau nhằm hoàn thành công việc và giải quyết những khó khăn nảy sinh. Sự đoàn kết là sự tương hợp tâm lý, thống nhất trong cách giải quyết các vấn đề. Việc giải quyết các xung đột trong tập thể một cách công khai, thưởng - phạt nghiêm minh cũng là một yếu tố duy trì và thúc đẩy sự đoàn kết của tập thể. Tính chất mối quan hệ của những nhóm không chính thức trong tập thể có ảnh hưởng sâu sắc đến bầu không khí tâm lý, bởi nó liên quan đến sự phát triển các mối quan hệ hữu nghị, đến mức độ gắn bó giữa các thành viên trong tập thể. Chẳng hạn những nhóm ngoại khoá: thể dục, văn nghệ hoạt động ngoài phạm vi chính thức

nhưng làm tăng cường các mối quan hệ tốt giữa người với người. Ngược lại, những nhóm không lành mạnh, hay gây ra bè phái, xa rời tập thể sẽ có ảnh hưởng không có lợi đến bầu không khí tâm lý chung của tập thể.

Điều kiện lao động cũng là nhân tố ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý của công ty. Tất cả các điều kiện làm việc: ánh sáng, tiếng ồn, vệ sinh, mức độ ô nhiễm của môi trường làm việc đều ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý. Thực tế cho thấy, trong các doanh nghiệp điều kiện làm việc không tốt đã làm cho mối quan hệ của con người ngày càng căng thẳng, các nhân viên bị các tổn thương tâm lý (rối nhiễu, căng thẳng, tâm bệnh...). Sự bố trí vị trí làm việc không phù hợp, tai nạn lao động cũng là một trong những nguyên nhân làm cho bầu không khí tâm lý không lành mạnh.

Các yếu tố liên quan tới môi trường doanh nghiệp như: chính sách đào tạo, đề bạt, chính sách nhân sự, chiến lược phát triển công ty cũng là một trong những nhân tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

Thứ ba là các yếu tố tâm lý xã hội: truyền thống, xung đột, sự đoàn kết...

Trong quá trình hình thành và phát triển của công ty có rất nhiều các giá trị, chuẩn mực hành vi, cách ứng xử được hình thành trong hoạt động sản xuất, kinh doanh, phối hợp và tạo điều kiện cho nhau phát triển. Giá trị này được lưu giữ lại cho các thế hệ sau trở thành truyền thống cho doanh nghiệp. Do đó, truyền thống được hiểu là những giá trị xã hội, hành vi, ứng xử tương đối ổn định, được hình thành trong hoạt động và giao tiếp giữa các thành viên trong tập thể nhằm thực hiện các mục đích sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, được lưu giữ và truyền đạt từ thế hệ này qua thế hệ khác. Do đó khi nói tới truyền thống là nói tới các giá trị, tính chất lịch sử, hành vi, cách ứng xử trong hoạt động và giao tiếp của các thành viên trong tập thể. Nó là chất keo gắn kết các thành viên, tạo ra sức mạnh và thúc đẩy sự phát triển của tập

thể. Đồng thời, cũng là phương tiện giáo dục có hiệu quả rất lớn đối với các nhân viên, tạo ra sự khác biệt độc đáo, cần thiết giữa các tập thể sản xuất, kinh doanh giúp cho việc so sánh, nghiên cứu tổ chức dễ dàng hơn.

Mâu thuẫn, xung đột cũng là các hiện tượng tâm lý xã hội thường xuyên có mặt trong tập thể sản xuất kinh doanh. Mâu thuẫn, xung đột xảy ra nhiều hay xảy ra ở mức độ nhiều sẽ gây những tác động tiêu cực tới doanh nghiệp: hiệu quả làm việc giảm sút, các mối quan hệ bị suy giảm, năng lực, thời gian lẽ ra để dành cho công việc thì lại dành cho mâu thuẫn, xung đột. Các nhân viên sẽ không thể tập trung làm việc được khi bị ức chế, khi luôn nghĩ tới cách giành chiến thắng hay âm mưu trả thù. Bầu không khí tâm lý làm việc trở nên căng thẳng, ức chế. Mâu thuẫn kéo dài sẽ nguy cơ lan tỏa toàn công ty và tác động tới cả những người không liên quan gì tới mâu thuẫn, xung đột. Các công ty mất khả năng kiểm soát, năng suất làm việc giảm, thậm chí còn bị tàn phá bởi những mâu thuẫn này.

Mâu thuẫn, xung đột xảy ra thường làm rạn nứt các quan hệ trong doanh nghiệp. Niềm tin không còn thì rất khó hợp tác, giúp đỡ trong công việc, có thể dẫn tới nhân viên nghỉ việc hoặc bị sa thải.

Xung đột được hiểu là quá trình trong đó một bên nhận ra quyền lợi của mình hoặc đối lập hoặc bị ảnh hưởng tiêu cực bởi một bên khác. Nghiên cứu thống kê của các nhà Tâm lý học Mỹ cho thấy một nhà quản lý trung bình dùng 21% thời gian trong tuần để giải quyết các mâu thuẫn, xung đột trong doanh nghiệp. Như vậy, giải quyết xung đột và mâu thuẫn sao cho ổn thỏa là một công việc mà nhà lãnh đạo cần chú tâm để thúc đẩy doanh nghiệp làm việc tốt.

Mâu thuẫn, xung đột là một hiện tượng xã hội có trong mọi loại hình tổ chức và sự tiềm ẩn những mâu thuẫn, xung đột cũng được tìm thấy ở mọi nơi. Nguyên nhân của mâu thuẫn, xung đột giữa các thành viên là do đựng độ về

tính cách và giao tiếp, các giá trị khác biệt, niềm tin khác nhau, nhận thức khác nhau. Họ cũng có thể mâu thuẫn khi ganh đua một chức vụ hay một quyền lợi nào đó. Tuy nhiên, khi những mâu thuẫn, xung đột ở mức độ ít và nếu xuất phát từ những bất đồng về năng lực thì nó có lợi trong việc thúc đẩy các thành viên tự hoàn thiện bản thân, sáng tạo trong công việc. Ngược lại, những mâu thuẫn, xung đột có hại thường là về tình cảm và liên quan đến việc không hợp nhau nhưng mang tính tàn phá. Nó thường làm cho bầu không khí tâm lý trong công ty trở nên căng thẳng, giảm hiệu quả làm việc của tất cả mọi nhân viên.

Sự đoàn kết trong doanh nghiệp: là sự hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau của các thành viên, sự thống nhất cao về mục đích hoạt động. Nó giúp người lao động luôn quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần. Những công ty có sự đoàn kết giữa các thành viên cao thường là những công ty có bầu không khí tâm lý lành mạnh, ngược lại là những công ty có bầu không khí tâm lý không lành mạnh, kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp.

Ngoài ra, để tạo nên bầu không khí tâm lý lành mạnh còn phải kể đến các yếu tố: nhu cầu thỏa mãn thông tin của người lao động, sự liên kết hợp tác với các doanh nghiệp bên ngoài, chế độ khen thưởng, kỷ luật, trang thiết bị làm việc, môi trường, ánh sáng...

CHƯƠNG 2: TÔ CHỨC NGHIÊN CỨU

2.1 Vài nét về công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

Công ty Cổ phần Sản xuất Thương Mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn được thành lập năm 2003, thuộc tập đoàn Nam An, tập đoàn thực phẩm hàng đầu của Việt Nam và được biết đến với thương hiệu Phở 24. Hiện tại, công ty đang sở hữu một chuỗi nhà hàng phở. Ngoài Phở 24, Nam An Group còn sở hữu và điều hành nhiều thương hiệu khác như: An Viên, Maxim's Nam An, Thanh Niên, Goody, Ibox cafe'..

Cửa hàng Phở 24 đầu tiên được mở vào tháng 6/2003 tại đường Nguyễn Thiệp, thành phố Hồ Chí Minh. Tháng 12/2004, công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn mở cửa hàng đầu tiên tại Hà Nội. Tháng 1/2005, mở cửa hàng nhượng quyền đầu tiên ở nước ngoài (Jakarta, Indonesia). Đến tháng 6/2010, công ty đã mở được 57 cửa hàng trong nước, tại thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng, Vũng Tàu, Nha Trang Bình Dương và 16 cửa hàng ngoài nước: Úc, Hồng Kông, Seoul (Hàn Quốc), Manila (Philippin). Công ty dự định mở thêm cửa hàng ở một số thành phố chính của Việt Nam cũng như nước ngoài, nơi có đông dân cư người châu Á.

Những người sáng lập thương hiệu Phở 24 tin rằng Phở 24 là khái niệm kinh doanh độc nhất nhưng lại dễ dàng nhân rộng do yêu cầu mặt bằng nhỏ, vốn đầu tư ít, thủ tục điều hành được chuẩn hóa và quan trọng nhất là chất lượng hàng đầu của món ăn. Liên tiếp các năm từ 2004 đến 2009, Phở 24 đoạt giải “The Guide Awards” do bạn đọc bầu chọn của báo Vietnam Economics times. Thời báo kinh tế Việt Nam và tạp chí tư vấn Tiêu dùng. Năm 2008, Phở 24 được trao giải thưởng “International Franchise of the year” công nhận

bởi F&A Singapore. Năm 2010, Phở 24 lọt vào top 10 của cuộc bình chọn “Sài Gòn - 100 điều thú vị” do khách du lịch trong và ngoài nước bầu chọn.

Nhiệm vụ của công ty: mở rộng hoạt động các cửa hàng, đạt sự tăng trưởng lợi nhuận thông qua sự quản lý, sáng tạo và công nghệ mang tầm thế giới.

Tại Hà Nội, công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn có 11 nhà hàng với hơn 200 nhân viên. Bộ phận văn phòng chủ yếu là những người đã qua đào tạo chính thức tại các trường cao đẳng và đại học. Bộ phận cửa hàng gồm chủ yếu là lao động phổ thông (50%), những người đã qua đào tạo chuyên môn tại các trường cao đẳng, trung cấp (20%) và những sinh viên vừa học vừa làm (30%). Tuy nhiên, từ năm 2010 thì số nhân viên trong công ty và số cửa hàng giảm so với năm 2009 (giảm 1 cửa hàng). Về nhân sự, do công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ nên lực lượng lao động tập trung tại các cửa hàng là chủ yếu. Mỗi cửa hàng được quản lý bởi người quản lý cửa hàng và dưới quyền là các nhân viên, lao động trong công ty chủ yếu là lao động ngoại tỉnh (chiếm 90%).

Về sản phẩm, dịch vụ: công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn kinh doanh các sản phẩm ăn nhanh: cơm, chả giò, chả cua, và nổi tiếng với món phở. Phở là một món ăn truyền thống của người Việt, đã du nhập vào Việt Nam khoảng 100 năm, là một món ăn đặc trưng được chế biến từ hạt gạo, có một nét rất riêng là bất cứ ai có cũng có thể ăn phở vào bất cứ thời điểm nào: sáng, trưa, chiều hay tối. Tuy nhiên, phở được biết đến như món ăn lễ đường trong nhiều thập kỷ qua. Do đó những người sáng lập thương hiệu Phở 24 đã kinh doanh phở với tiêu chí ngon, an toàn, hiện đại mà vẫn giữ được giá trị truyền thống. Họ đã sáng tạo ra một hương vị độc nhất cho nước dùng bắt nguồn từ 24 loại nguyên liệu và gia vị. Phở chỉ

được chế biến và sử dụng trong ngày và được coi là loại thức ăn nhanh được ưa chuộng nhất trong thời đại công nghiệp hiện nay.

Điều kiện làm việc: các nhân viên được cấp phát đồng phục, trang thiết bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Thu nhập bình quân đầu người tăng theo năm từ 700.000đ/tháng (năm 2007) đến 1.150.000đ/tháng (năm 2010), và tăng theo thâm niên công tác từ 30.000 - 50.000đ/năm. Tuy thu nhập đã được cải thiện, nhưng với sự phát triển của kinh tế thì mức thu nhập hiện nay sẽ ảnh hưởng không nhỏ tới bầu không khí tổ chức và hiệu quả làm việc.

2.2 Tổ chức nghiên cứu

2.2.1 Mẫu nghiên cứu

Để thực hiện đề tài nghiên cứu của mình, chúng tôi đã điều tra hai đối tượng là quản lý và nhân viên trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn tại Hà Nội. Số phiếu chúng tôi phát ra là 140 phiếu, số phiếu chúng tôi thu về là 130 phiếu. Sau khi tiến hành loại các phiếu không hợp lệ, chúng tôi thu được 125 phiếu hợp lệ. Căn cứ vào tiêu chí giới tính, trình độ văn hóa và thâm niên công tác, chúng tôi nhận được bảng sau:

Bảng 1: Mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Giới tính	Số lượng	Phần trăm (%)
Giới tính	Nam	48	38.4
	Nữ	77	61.6
Tổng		125	100
Trình độ văn hóa	Dưới THPT	65	52.0
	Trung cấp, nghề	36	28.8
	Cao đẳng, đại học	24	19.2
Tổng		125	100
Thâm niên	Dưới 6 tháng	37	29.6
	Từ 6 đến 12 tháng	40	32.0

công tác	Từ 12 đến 24 tháng	26	20.8
	Từ 24 đến 36 tháng	10	8.0
	Trên 36 tháng	12	9.6
Tổng		125	100

Như vậy, về giới tính, một đặc điểm nổi bật trong công ty là nữ chiếm ưu thế (61.6%). Điều này có thể được lý giải rằng các công việc trong ngành dịch vụ ăn uống thường đòi hỏi sự cẩn thận, chăm chỉ và tỉ mỉ trong thao tác nên phù hợp với đặc điểm tâm lý của nữ giới hơn nam giới.

Về trình độ văn hóa, trình độ văn hóa dưới phổ thông trung học chiếm vị trí nhiều nhất (52.0%), sau đó tới trình độ trung cấp, nghề (28.8%) và cuối cùng là trình độ cao đẳng, đại học (19.2%).

Về thâm niên công tác, số lượng người có thâm niên công tác từ 6 đến 12 tháng chiếm vị trí nhiều nhất (32.0%), thứ hai là số lượng người có thâm niên công tác dưới 6 tháng (29.6%), thứ ba là số lượng người có thâm niên công tác từ 12 đến 24 tháng (20.8%), thứ tư là trên 36 tháng (9.6%), cuối cùng là số lượng người có thâm niên công tác từ 24 đến 36 tháng 98.0%). Số liệu trên cho thấy phần lớn nhân viên có thời gian công tác trong công ty còn ngắn. kinh nghiệm ít. Điều đó cũng cho thấy sự gắn bó của người lao động với công ty chưa cao.

2.2.2 Kế hoạch thực hiện

- Từ tháng 02/2009 - 9/2009: nghiên cứu tài liệu, xây dựng đề cương chi tiết, hoàn thành chương 1.
- Từ tháng 10/2009 - 12/2009: xây dựng, thiết kế, chuẩn bị công cụ khảo sát thực tế, hoàn thành chương 2.
- Từ tháng 01/2010 - 3/2010: điều tra, khảo sát thực tế, xử lý số liệu.
- Từ tháng 4/2010 - 10/2010: phân tích số liệu, hoàn thành chương 3.

- Tháng 11/2010: bảo vệ đề tài nghiên cứu.

2.3 Phương pháp nghiên cứu

2.3.1 Phương pháp phân tích tài liệu

Trong khi tiến hành nghiên cứu đề tài này, chúng tôi đã nghiên cứu kỹ các nội quy, quy chế, bảng kế hoạch, các báo cáo tổng kết hằng tháng, quý, năm của công ty về tài chính, nhân sự. Căn cứ vào nội dung, số liệu thực hiện kế hoạch, chỉ tiêu phấn đấu, đánh giá kết quả công tác, sự phối hợp công tác, biến động nhân sự để làm sáng tỏ những đặc điểm tâm lý trong quan hệ công tác, trình độ tổ chức quản lý, lãnh đạo, kỹ năng hoạt động của chủ thể để đối chiếu, rút ra kết quả, phục vụ mục đích của đề tài.

Chúng tôi cũng nghiên cứu một số nội quy, quy chế của các đối thủ cạnh tranh của công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn như: phở Vương, KFC, Lotteria, BBQ... để tham khảo, phục vụ cho việc nghiên cứu của mình.

2.3.2 Phương pháp quan sát

Mục đích: nhằm bổ xung thêm cơ sở dữ kiện cho luận văn, để giải quyết nhiệm vụ của đề tài một cách tốt nhất, trên cơ sở quan sát cử chỉ, hành vi, thái độ của nhân viên, quan hệ giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với quản lý, nhân viên với công việc.

Cách thức tiến hành: chúng tôi đi tới từng cửa hàng thuộc công ty, quan sát nhân viên làm việc và sinh hoạt tập thể tại cửa hàng. Chúng tôi ghi lại những cử chỉ hành vi, lời nói, ứng xử của nhân viên với cấp trên, đồng nghiệp, điều kiện làm việc, tính chất lao động nhằm bổ xung cho vấn đề nghiên cứu.

2.3.3 Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Chúng tôi tận dụng ưu thế của phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, trong một thời gian ngắn có thể thu được một lượng thông tin lớn và trên một

tiện rộng. Đây là một trong các phương pháp nghiên cứu quan trọng của đề tài nhằm giải quyết các nhiệm vụ đã đặt ra.

Quy trình thiết kế bảng hỏi: dựa trên cơ sở lý luận của đề tài đồng thời tiến hành tham khảo các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài, chúng tôi đưa ra hai loại bảng hỏi. Một bảng hỏi dùng cho nhân viên và một bảng hỏi dành cho nhà quản lý.

Bảng hỏi dùng cho nhân viên (Phụ lục I) bao gồm 21 câu hỏi. Nội dung của bảng hỏi gồm 3 phần chính. Thứ nhất là mức độ thỏa mãn của người lao động đối với ban lãnh đạo công ty (câu 8, 13, 15). Thứ hai là mức độ thỏa mãn của người lao động đối với mối quan hệ giữa người lao động với người lao động (câu 2, 4, 5, 6). Thứ ba là mức độ thỏa mãn của người lao động với công việc: môi trường, điều kiện làm việc, chính sách công ty (câu 1, 10, 11, 19, 20, 21). Tìm hiểu thông tin cá nhân (câu 22). Ngoài ra, chúng tôi còn thiết kế các câu hỏi nhằm làm sáng tỏ những yếu tố ảnh hưởng tới sự thỏa mãn các mối quan hệ trên trong công ty (câu 7, 16)

Bảng hỏi dành cho nhân viên (Phụ lục II) gồm 15 câu, liên quan tới hoạt động quản lý và lãnh đạo của họ.

Trước khi nghiên cứu trên diện rộng chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu thử nghiệm trên mẫu 20 khách thể, nhằm mục đích chỉnh sửa lại các câu hỏi cho chuẩn xác hơn.

Sau khi hoàn thiện, người điều tra đi xuống các cửa hàng, phiếu điều tra được phát cho các nhân viên thông qua các buổi sinh hoạt tập thể. Trước khi điền vào phiếu điều tra, người điều tra hướng dẫn người làm bảng hỏi lựa chọn các phương án trả lời phù hợp nhất với bản thân. Trong điều kiện các phương án lựa chọn đưa sẵn không phù hợp, nghiệm thể có thể ghi phương án lựa chọn riêng. Trong quá trình ghi phiếu, họ làm việc độc lập, không trao đổi với các cá nhân khác. Sau khi thu về, chúng tôi đã chọn được 125 phiếu

hợp lệ. Tất cả số phiếu điều tra được xử lý bằng phần mềm SPSS 16.0 for Windows.

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi cùng với phương pháp F.Fiedler xác định về mặt định lượng (tỷ lệ % các chỉ số) các mối quan hệ tâm lý cơ bản nêu trên trong quá trình làm việc, trong giao tiếp, các vấn đề xung đột, mâu thuẫn trong tập thể.

2.3.4 Phương pháp phỏng vấn sâu

Để làm rõ hơn một số vấn đề nhạy cảm mà nhân viên không dám bộc lộ trong phiếu điều tra, chúng tôi tiến hành một số cuộc trò chuyện trên cơ sở cởi mở đối với một số nhân viên nhằm phát hiện một số vấn đề như: mâu thuẫn, uy tín người lãnh đạo, động cơ làm việc, mong muốn của họ đối với công việc... Bảng hỏi được thiết kế gồm 9 câu hỏi (Phụ lục III). Việc phỏng vấn được thực hiện trên một số đối tượng có chọn lọc: trưởng, phó phòng, nhân viên xuất sắc cửa hàng và cả những nhân viên đôi khi có những bất đồng trong tập thể. Việc phỏng vấn sâu cũng được tiến hành riêng rẽ và được thực hiện vào những lúc rảnh rỗi, có phần cởi mở trong tâm trạng của người lao động với mục đích thu được những thông tin khách quan nhất, làm rõ những yêu cầu nghiên cứu. Việc phỏng vấn sâu được thực hiện ở tất cả 5 bộ phận, song số lượng phỏng vấn tập trung nhiều vào bộ phận bếp và bảo vệ vì theo điều tra sơ bộ đó là những bộ phận có khả năng cung cấp những thông tin cần thiết về xung đột tập thể, lợi ích cá nhân, quan hệ tâm lý.... điển hình hơn so với những bộ phận còn lại.

Những câu hỏi phỏng vấn tập trung làm sáng tỏ vấn đề sau:

- Các vấn đề liên quan tới tổ chức nhân sự, quản lý lãnh đạo công ty, cửa hàng, cụ thể: uy tín người lãnh đạo, năng lực giải quyết các vấn đề vĩ mô của

quản lý như: phương hướng, nhiệm vụ, kế hoạch, chính sách cho tương lai... và những vấn đề vi mô của công ty là các tình huống cụ thể trong việc thực hiện nhiệm vụ, hiệu quả trong công tác chuyên môn.

- Các vấn đề mâu thuẫn, xung đột trong tập thể bao gồm những nguyên nhân dẫn tới xung đột giữa cá nhân với cá nhân, cá nhân với tập thể (có hay không có xung đột, cách giải quyết như thế nào, các biện pháp phòng ngừa), vai trò của người lãnh đạo, đồng nghiệp trong giải quyết xung đột, các yếu tố kỷ luật, tổ chức.

- Các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến bầu không khí tâm lý bao gồm: trách nhiệm đối với công việc chuyên môn, phân công lao động, phân phối lợi ích, sự tôn trọng lẫn nhau, triển vọng phát triển sự nghiệp của các cá nhân, đánh giá của người được phỏng vấn về quan hệ tâm lý, lợi ích.

2.3.5 Phương pháp trắc nghiệm của F.Fiedler (Phụ lục IV)

Trắc nghiệm này được sử dụng nhằm mục đích kết hợp để đưa ra đánh giá bầu không khí tâm lý của tập thể trên cơ sở tự đánh giá của các thành viên trong tập thể về tính chất các mối quan hệ, về hiệu quả hoạt động, về trạng thái cảm xúc chung của tập thể là những yếu tố biểu hiện cụ thể của bầu không khí tâm lý.

Nội dung của trắc nghiệm gồm 10 cặp đặc điểm tích cực và tiêu cực (như: hài lòng - không hài lòng, thành công - thất bại...). Có 9 mức độ đánh giá, cao nhất là 9 điểm và thấp nhất là 1 điểm. Càng gần về các đặc điểm tích cực thì số điểm càng cao và ngược lại, càng gần các đặc điểm tiêu cực thì điểm số càng thấp.

2.3.6 Phương pháp xử lý kết quả nghiên cứu bằng thống kê toán học

Trong nghiên cứu này, các phương pháp thống kê sau được sử dụng:

- Công thức tính trung bình cộng:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Trong đó: \bar{x} là trung bình cộng

x_i là tổng điểm của các khách thể nghiên cứu

n là số khách thể nghiên cứu

- Công thức tính %:

$$q = \frac{m \times 100}{n}$$

Trong đó: q là tỷ lệ %

m là số khách thể trả lời

n là số lượng khách thể nghiên cứu

Các số liệu thu được trên phiếu điều tra sẽ được xử lý trên phần mềm SPSS 16.0, các phép tương quan nhằm một lần nữa khẳng định một cách định tính và định lượng để khẳng định kết quả.

2.4 Cách đánh giá mức độ thỏa mãn bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

Các câu hỏi trong Phiếu trưng cầu ý kiến được thiết kế theo ba mức độ: thường xuyên, thỉnh thoảng, chưa bao giờ. Chúng tôi quy ước như sau:

- Mức độ thường xuyên: 3 điểm.
- Mức độ thỉnh thoảng: 2 điểm.
- Mức độ chưa bao giờ: 1 điểm.

Kết quả đánh giá mức độ của từng thành phần trong cấu trúc thỏa mãn đối với bầu không khí tâm lý của người lao động (sự thỏa mãn của người lao động đối với người lãnh đạo, sự thỏa mãn của người lao động trong mối quan hệ với người lao động và sự thỏa mãn của người lao động trong quan hệ đối

với công việc), sau đó tổng hợp tỷ lệ % lựa chọn các câu trả lời để tìm ra điểm trung bình (ĐTB) cho mỗi thành phần và đánh giá các phương án.

Mức độ thỏa mãn bầu không khí tâm lý trong công ty được xác định qua các kết quả nhận được trong phân nghiên cứu thực trạng và được xử lý như sau:

- Nếu mức độ thường xuyên của những biểu hiện tích cực chiếm từ 66.7% đến 100% thì là tích cực.
- Nếu mức độ thường xuyên của những biểu hiện tích cực chiếm từ 33.4% đến 66.6% thì là trung bình.
- Nếu mức độ thường xuyên của những biểu hiện tích cực chiếm từ 0% đến 33.3% thì là tiêu cực.

Ta có:

- Nếu ba mối quan hệ trên là tích cực thì bầu không khí tâm lý trong công ty là rất thuận lợi.
- Nếu hai trong ba mối quan hệ trên là tích cực thì bầu không khí tâm lý là thuận lợi.
- Nếu một trong ba mối quan hệ trên là tích cực thì bầu không khí tâm lý là ít thuận lợi.
- Nếu cả ba mối quan hệ trên là không tích cực thì bầu không khí tâm lý là không thuận lợi.

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1 Thực trạng bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

Để nghiên cứu thực trạng bầu không khí tâm lý của công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn chúng tôi đã nghiên cứu thực trạng của sự thỏa mãn các mối quan hệ của người lao động đối với người lãnh đạo, giữa người lao động với người lao động và quan hệ của người lao động đối với các điều kiện làm việc, chế độ chính sách, tiền lương... và mức độ thỏa mãn của người lao động với các quan hệ đó. Trên cơ sở các kết quả nhận được sẽ có cách nhìn toàn diện hơn về vấn đề bầu không khí tâm lý trong công ty.

3.1.1 Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn người lao động trong quan hệ với người lãnh đạo.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo với người lao động còn được gọi là mối quan hệ theo chiều “dọc” và là một thành tố quan trọng quyết định mức độ phát triển của bầu không khí tâm lý trong doanh nghiệp. Nó chi phối toàn bộ hoạt động sản xuất, kinh doanh, sự hòa hợp trong đời sống tinh thần tập thể. Đây là mối quan hệ mang tính chính thức và được xem xét trên các phương diện thuộc về người quản lý như: cách thức sử dụng nhân viên, tổ chức điều hành công việc, phong cách lãnh đạo, những phẩm chất nhân cách, các mối quan hệ, cách ứng xử và giao tiếp, nghiệp vụ chuyên môn... Căn cứ vào sự đánh giá của nhân viên đối với người quản lý của họ có thể biết được vị trí của người quản lý và quan hệ của người quản lý đó với tập thể nhân viên trong quá trình hoạt động, công tác và sinh hoạt xã hội.

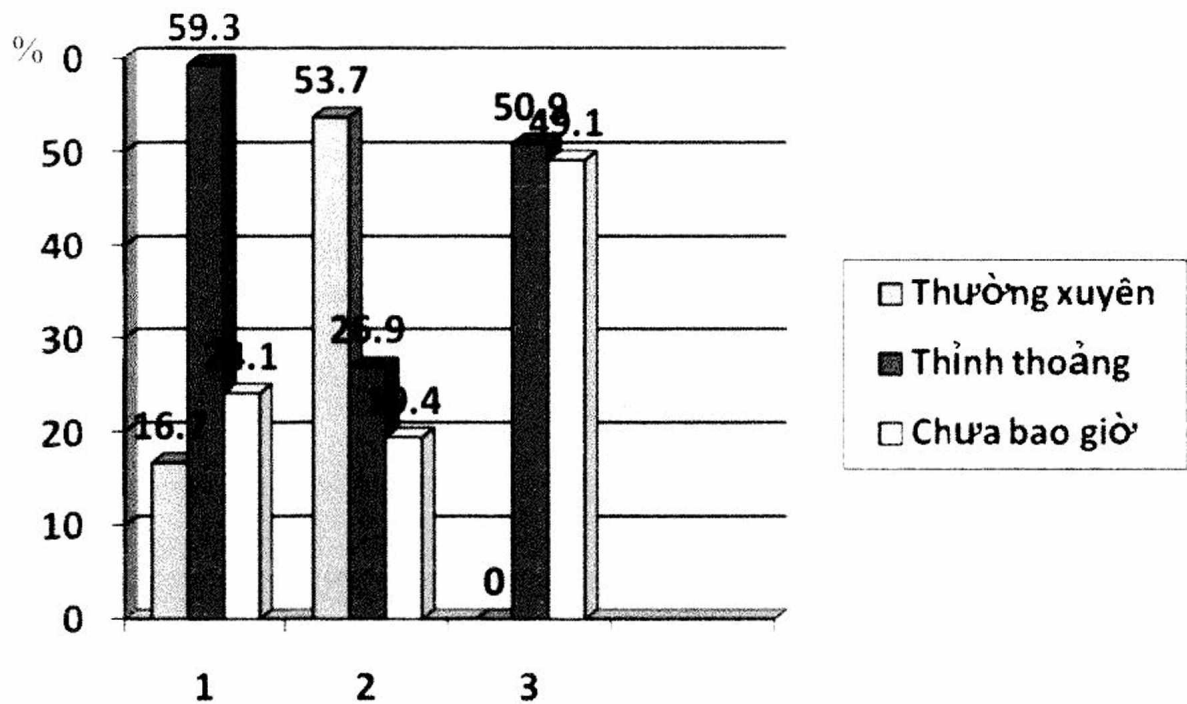
Xét theo cấu trúc các mối quan hệ trong tổ chức thì mối quan hệ giữa quản lý và nhân viên mang tính chất thứ bậc. Các kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhà lãnh đạo, quản lý muốn thúc đẩy người lao động làm việc hăng say,

hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất thì không chỉ bằng cách đưa ra các mệnh lệnh để người lao động thực hiện mà quan trọng người đó có tạo được lòng tin của người lao động đối với mình hay không. Để xác định tính chất mối quan hệ giữa người lãnh đạo với người lao động là thuận lợi hay không thuận lợi, trước hết phải xem xét phong cách lãnh đạo của người quản lý công ty đối với nhân viên trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Để tìm hiểu vấn đề này chúng tôi đã đưa ra những phương án lựa chọn được thể hiện trong câu hỏi số 15 - phụ lục I: “Trong quá trình làm việc, người quản lý thường là người ra quyết định như thế nào?”. Sau khi xử lý số liệu, kết quả được chúng tôi trình bày trong bảng 3.1 dưới đây.

Bảng 3.1: Phong cách lãnh đạo của người quản lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn

ST T	Quyết định quản lý	Mức độ (%)			ĐTB
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Một mình ra quyết định, yêu cầu cấp dưới thực hiện ngay	16.7	59.3	24.1	1.92
2	Ra quyết định tham khảo ý kiến cấp dưới	53.7	26.9	19.4	2.34
3	Tùy theo nguyện vọng của cấp dưới để ra quyết định	0	50.9	49.1	1.50

Biểu đồ 1: Phong cách lãnh đạo của người quản lý công ty



Phong cách lãnh đạo của người quản lý công ty:

1. Một mình ra quyết định, yêu cầu cấp dưới thực hiện ngay
2. Ra quyết định tham khảo ý kiến cấp dưới
3. Tùy theo nguyện vọng của cấp dưới để ra quyết định

Từ số liệu trên cho thấy đa số nhân viên khi được hỏi cho biết người lãnh đạo của họ (lãnh đạo công ty, trưởng phòng ban, quản lý cửa hàng) trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty thường “ra quyết định sau khi đã tham khảo ý kiến cấp dưới” (53.7%, ĐTB: 2.34), đứng thứ hai là phương án cho rằng người lãnh đạo của họ thường “một mình ra quyết định và yêu cầu cấp dưới thực hiện ngay” (16.7%, ĐTB: 1.92) và thứ ba là phương án cho rằng người lãnh đạo “tùy theo nguyện vọng của cấp dưới để ra quyết định” (0%, ĐTB: 1.50). Như vậy, cách làm việc của đội ngũ lãnh đạo công ty mang phong cách lãnh đạo dân chủ là khá phổ biến. Phong cách lãnh đạo của nhà quản lý bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, trong đó có yếu tố môi trường, hoàn cảnh của doanh nghiệp. Công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ

Phở Hai Mươi Bốn sở hữu một chuỗi các nhà hàng, kinh doanh lĩnh vực ăn nhanh, nhân viên cửa hàng chủ yếu là sinh viên vừa học vừa làm, phương tiện đi lại chủ yếu là xe đạp và xe buýt, làm việc theo ca, ca 1 từ 6h30 tới 14h30, ca 2 từ 14h30 tới 22h30. Do đó, việc phân công, sắp xếp công việc ngoài việc đảm bảo mục tiêu kinh doanh thì vẫn phải đảm bảo việc luân phiên ca hợp lý để phù hợp với lịch học và điều kiện đi lại của nhân viên. Chính điều này trở thành những điều kiện thuận lợi để phong cách lãnh đạo dân chủ phát triển. Điều này khiến quản lý quan tâm hơn tới quyền lợi, nguyện vọng của nhân viên, người quản lý tạo được sự gắn gũi, thiện cảm đối với nhân viên. Trao đổi với chúng tôi, một số người lao động tại cửa hàng 79 Trần Đăng Ninh là sinh viên, vừa học vừa làm tỏ ra rất vui: *“Quản lý cửa hàng đã lắng nghe ý kiến của chúng em. Cửa hàng có nhiều bạn đi học với thời gian khác nhau. Quản lý đã phân công công việc dựa vào sự thuận lợi và khó khăn của từng bạn để phân công thời gian làm việc. Do đó, chúng em vẫn được đi làm, học hỏi kinh nghiệm và có thêm thu nhập”*.

Tuy nhiên, điều này cũng dẫn tới tình trạng đôi khi nhân viên coi nhẹ kỷ luật như nghỉ không lý do, mặc không đúng đồng phục, đi làm không đúng giờ, tác phong không đúng chuẩn mực như hút thuốc lá trong giờ làm việc, tụ tập nói chuyện khi vắng khách.... Qua trao đổi với nhân viên chúng tôi nhận thấy rằng phong cách lãnh đạo dân chủ thường có ở người quản lý cửa hàng. Còn ở những người quản lý công ty, những lãnh đạo cấp trên thì phong cách lãnh đạo chủ yếu là phong cách độc đoán. Công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn là công ty cổ phần, trong kinh tế thị trường công ty phải dựa vào sức mình để tồn tại và phát triển, mục tiêu kinh doanh là làm hài lòng khách hàng. Do đó, những lãnh đạo cấp cao phải có tính quyết đoán, dám làm dám chịu. Đặc biệt, khi có những đối tác nhượng quyền thương mại hoặc các công ty du lịch đặt hàng thì những yêu cầu về thời gian,

chất lượng sản phẩm phải được đặt lên hàng đầu. Đó là lý do giải thích có 16.7% nhân viên cho rằng lãnh đạo “một mình ra quyết định và yêu cầu cấp dưới thực hiện ngay”. Trong điều kiện này, phong cách lãnh đạo độc đoán sẽ nâng cao được tính kỷ luật, thống nhất mục đích trong tập thể. Khi được hỏi thì các ý kiến đều cho rằng người quản lý cao nhất tại chi nhánh mang phong cách lãnh đạo này vì là người chịu trách nhiệm trước ban giám đốc và Hội đồng cổ đông, chính vì vậy là người được trao nhiều quyền lực nhất, khen thưởng - kỷ luật lao động. Và để điều hành được công ty người lãnh đạo cần sử dụng một loạt nội quy, quy định và buộc mọi người phải tuân theo nội quy, quy định ấy.

Về phía người lãnh đạo, cũng có những đánh giá, nhận xét về phong cách lãnh đạo của chính mình trong công ty. Có 12/17 người chiếm 70.6% quản lý (bao gồm cả quản lý cửa hàng và bếp trưởng) cho rằng họ luôn “tiến hành trong công ty một cách khách quan, công bằng, công khai, dân chủ, sau đó mới ra quyết định” và không ai chọn phương án “tự mình ra quyết định vì đây là trách nhiệm của người lãnh đạo”. Điều này tương đối phù hợp với những đánh giá của người lao động về người quản lý, chứng tỏ rằng người lãnh đạo đã quan tâm, lắng nghe người lao động. Người quản lý được coi là người có quyền quyết định các vấn đề liên quan đến lợi ích tập thể, kế hoạch làm việc. Họ có quyền quyết định cần làm gì, làm như thế nào và chịu trách nhiệm về các quyết định đó trước tập thể và cấp trên. Tuy nhiên, khi được hỏi cách xử lý trong các tình huống cấp bách thì các quản lý đều cho rằng họ phải chờ cho đến khi có chỉ thị của cấp cao hơn. Nhìn chung, mối quan hệ giữa người lao động và người lãnh đạo trong công ty là khá thuận lợi.

Nghiên cứu quan hệ theo chiều “dọc” không thể bỏ qua việc nghiên cứu sự quan tâm của lãnh đạo tới người dưới quyền. Để tìm hiểu vấn đề này chúng tôi đã sử dụng câu hỏi 8 - phụ lục I: “Trong quá trình làm việc, anh/chị

thấy người quản lý của mình là người như thế nào?”. Kết quả nhận được thể hiện ở bảng 3.2 dưới đây.

Bảng 3.2: Đánh giá của người lao động đối với người quản lý

STT	Nội dung đánh giá	Mức độ (%)			ĐTB
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Biết tổ chức, sắp xếp, phân công lao động hợp lý	13.9	60.2	25.9	1.87
2	Luôn quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động, thúc đẩy họ vào hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty	18.5	57.4	24.1	1.94
3	Luôn hành động vì lợi ích tập thể	34.3	38.0	27.8	2.06
4	Chỉ chăm lo lợi ích cá nhân	0.9	24.1	75.0	1.25
5	Không quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động	1.9	29.6	68.5	1.33
6	Chủ quan, tùy tiện trong thực thi nhiệm vụ	0.0	54.6	45.4	1.54

Như vậy, người quản lý được đánh giá cao hơn ở hai tiêu chí là: “luôn hành động vì lợi ích tập thể” (34.3%, ĐTB: 2.06) và “luôn quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần của người lao động” (18.5%, ĐTB: 1.94). Kết quả bảng trên cũng cho thấy ĐTB của các nội dung đánh giá không cao, mức độ biểu hiện của sự quan tâm không thường xuyên. Điều đó cho thấy mức độ quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống vật chất, tinh thần của người lao động trong công ty cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phờ Hai Mười Bốn là chưa tích cực, người lao động chưa thỏa mãn với các chế độ chính sách mà họ được hưởng. Quản lý chưa tìm hiểu được lý do cụ thể của các trường hợp nhân viên nghỉ việc đồng loạt để có các phương hướng giải quyết và rút kinh nghiệm. Nhiều nhân viên cho rằng “*Chính sách của công ty chưa động viên khuyến khích được người lao động. Mức lương cơ bản thấp, không có phụ*

cấp, không thưởng những ngày lễ, làm thêm chỉ được hưởng nguyên lương". Đây là yếu tố ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý trong công ty. Chúng tôi sẽ phân tích cụ thể trong phần các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

Trong tập thể, người cấp dưới luôn nhìn vào người quản lý của mình như một tấm gương để điều chỉnh hành động của mình sao cho phù hợp. Nếu người quản lý là tấm gương tốt sẽ tạo được ở người lao động thái độ tích cực trong hoạt động sản xuất, trái lại sẽ tạo ra những thái độ tiêu cực, không tuân theo những quyết định của người quản lý (có thể công khai, hoặc có thể ngầm ngầm) từ phía người lao động. Để nghiên cứu về các phẩm chất của người lãnh đạo công ty chúng tôi đã đưa ra câu hỏi 13 - phụ lục I: "Xin anh/chị cho biết mức độ biểu hiện của những phẩm chất dưới đây của người lãnh đạo công ty?". Chúng tôi đã đưa ra 11 phẩm chất của họ để người lao động lựa chọn đánh giá, trên cơ sở đó chúng tôi lựa chọn ra 3 phẩm chất tiêu biểu nhất. Kết quả chúng tôi thu được như sau:

Bảng 3.3: Những phẩm chất của người lãnh đạo

STT	Các phẩm chất	Mức độ (%)			ĐTB
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Gương mẫu	35.2	53.7	11.1	2.24
2	Công bằng, đánh giá đúng người	26.9	33.3	39.8	1.87
3	Độ lượng	4.6	47.2	48.1	1.56
4	Quan tâm, chu đáo với cấp dưới	34.3	38.0	27.8	2.06
5	Nói và làm nhất quán	17.6	37.0	45.4	1.72
6	Biết lắng nghe	8.3	44.4	47.2	1.61
7	Thẳng thắn	12.0	62.0	25.9	1.86
8	Dễ gần	4.6	57.4	38.0	1.66
9	Hiểu sâu về chuyên môn	22.2	45.4	32.4	1.89

0	Nhìn xa trông rộng	11.1	61.1	27.8	1.83
1	Giao tiếp dễ hiểu	11.1	57.4	31.5	1.79
2	Tự tin, quyết đoán	13.9	60.2	25.9	1.87
3	Biết động viên nhân viên làm việc tích cực	39.8	40.7	19.4	2.2

Từ kết quả trên ta thấy, trong số 11 phẩm chất chúng tôi đưa ra thì mức độ biểu hiện của mỗi phẩm chất được nhân viên sắp xếp ở các vị trí khác nhau. Ba phẩm chất của người lãnh đạo công ty được nhân viên lựa chọn nhiều nhất là “gương mẫu” (35.2%, ĐTB: 2.24), thứ hai là “biết động viên nhân viên làm việc tích cực hơn” (39.8%, ĐTB: 2.2), thứ ba là “quan tâm chu đáo với cấp dưới” (34.3%, ĐTB: 2.06). Những phẩm chất trên ở người quản lý là những phẩm chất cần thiết để họ đáp ứng nhiệm vụ công tác nhưng điều đó chưa đủ. Để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi thì còn cần rất nhiều các yếu tố khác: năng lực chuyên môn, khả năng phân công công việc, tầm nhìn chiến lược... Qua số liệu bảng 3.3 cho thấy, trong hoạt động quản lý của mình, người lãnh đạo công ty đã thể hiện được sự gương mẫu trong tác phong, trong hành vi ứng xử với người dưới quyền và đây là một trong những phẩm chất quan trọng tạo nên uy tín người lãnh đạo. Việc nhân viên đánh giá cao hơn sự quan tâm và biết động viên nhân viên của người lãnh đạo cũng phù hợp với nhìn định ở bảng 3.2. Những phẩm chất chúng tôi nêu trên trong các phương án là những phẩm chất cần thiết của người quản lý và những phẩm chất ấy phải được thường xuyên biểu hiện qua cử chỉ, hành động trong mối quan hệ với người dưới quyền. Nhưng kết quả cũng cho thấy, mức độ biểu hiện thường xuyên của các phẩm chất này còn chưa cao (từ 4.6% đến 39.8%), điều đó cũng chứng tỏ nhân viên chưa thực sự hài lòng về người quản lý của mình. Cụ thể, có 4.6% nhân viên cho rằng người quản lý là người dễ gần và độ lượng, 11.1% cho rằng quản lý là người giao tiếp dễ hiểu và nhìn xa trông

rộng. Đây cũng là con số để các nhà quản lý đáng lưu ý. Sự gần gũi, thân thiết trong quan hệ hàng ngày, sự công bằng trong đánh giá, khen thưởng, kỷ luật ... là một phẩm chất tâm lý quan trọng của người lãnh đạo, nó sẽ làm giảm đi những mâu thuẫn phát sinh trong nội bộ người lao động hay giữa người lao động với người lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo không công bằng, không quan tâm chu đáo tới cấp dưới thì sẽ dễ dẫn tới tâm lý nghi kỵ lẫn nhau, mất lòng tin vào cấp lãnh đạo, thực hiện công việc một cách đối phó. Nhìn chung, người lao động chưa nhận thấy những phẩm chất của người lãnh đạo trong quá trình điều hành công việc.

Việc động viên nhân viên làm việc tích cực cũng là một phẩm chất của người quản lý đồng thời cũng là một nghệ thuật trong quá trình điều hành công việc. Nghệ thuật này được tạo thành trong quá trình tiếp xúc, trao đổi với người lao động. Nếu người lãnh đạo coi thường, thiếu tôn trọng người lao động thì rất dễ nảy sinh mâu thuẫn. Có 19.4% nhân viên cho rằng người lãnh đạo chưa động viên được nhân viên làm việc. Điều này lý giải là do giữa người lãnh đạo công ty và nhân viên còn có khoảng cách. Họ không thấy được sự thân thiện, dễ gần của người lãnh đạo trong giao tiếp. Sự giao tiếp giữa người lãnh đạo công ty với người lao động chỉ dừng lại ở yếu tố công việc, rất ít những chia sẻ mang tính gần gũi. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của chúng tôi khi nghiên cứu sự trao đổi thông tin không chính thức trong công ty. Để nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi đặt ra câu hỏi 6, phụ lục I: “Khi gặp vướng mắc trong cuộc sống gia đình, anh/chị thường bày tỏ với ai để tháo gỡ những vướng mắc đó?”. Kết quả nhận được tại bảng 3.4 dưới đây :

Bảng 3.4: Trao đổi thông tin trong công ty

ST T	Khi gặp vướng mắc thường trao đổi với	Mức độ (%)			DTB
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Bày tỏ với lãnh đạo công ty	6.5	22.2	71.3	1.35
2	Bày tỏ với hầu hết mọi người trong tổ, phòng ban	7.4	18.5	74.1	1.32
3	Bày tỏ với bạn bè, đồng nghiệp thân	40.7	52.8	6.5	2.34
4	Bày tỏ với người quản lý trực tiếp	25.0	45.4	29.6	1.96
5	Không bày tỏ với ai	6.5	34.3	59.3	1.47

Qua bảng số liệu trên ta thấy, người lao động trao đổi thông tin nhiều nhất theo phương án “bày tỏ với bạn bè, đồng nghiệp thân” (40.7%). Số người lựa chọn kênh trao đổi thông tin theo chiều dọc là rất ít, với lãnh đạo công ty là 6.5%, với quản lý trực tiếp là 25.9%. Như vậy, sự trao đổi thông tin trong công ty theo chiều “ngang” thuận lợi hơn theo chiều “dọc” và mối quan hệ của nhân viên với người lãnh đạo chưa thực sự thân thiết và gần gũi. Điều này phù hợp với kết quả nghiên cứu về sự giao tiếp, trao đổi thông tin của người quản lý chủ yếu là “liên quan tới tình hình sản xuất, kinh doanh của công ty” (70.6%) và họ gặp gỡ tiếp xúc với nhân viên “khi có những thông báo cần truyền đạt tới nhân viên” (94.1%). Quan hệ giữa họ chủ yếu là quan hệ công việc, chưa có những chia sẻ trong thông tin hằng ngày. Điều này lý giải cho kết quả nghiên cứu phần trên khi người lao động cho rằng lãnh đạo của họ chưa thực sự dễ gần.

Trong quá trình hoạt động sản xuất, các buổi họp có ý nghĩa vô cùng quan trọng, ở đó phong cách lãnh đạo của người quản lý được thể hiện rõ ràng nhất, những phẩm chất, năng lực quản lý điều hành cũng được thể hiện sinh động nhất và uy tín của họ nhờ đó cũng được củng cố. Họp cũng là một hình

thức giao tiếp, là một nhóm người tập trung nhau lại với mục đích để thảo luận, tranh cãi hoặc quyết định. Trên cơ sở đó chúng tôi đưa ra câu hỏi số 9 - phụ lục I: “Trong các buổi họp hằng tuần của công ty anh/chị, nội dung chính là?”. Về nội dung các buổi họp, chúng tôi nhận được nhiều ý kiến trả lời tập trung cho rằng, nội dung của phần lớn các buổi họp liên quan tới tình hình hoạt động của cửa hàng với các vấn đề như: “đánh giá quá trình thực hiện công việc cũ và phổ biến nhiệm vụ tập thể mới, đưa ra phương hướng thực hiện” (75.9%, ĐTB: 2.69) hoặc khi áp dụng một sản phẩm mới hay có những đơn đặt hàng gấp, số lượng lớn hay để tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên. Mục đích chính của buổi họp nhằm để nhân viên quán triệt tinh thần, sẵn sàng nhận nhiệm vụ như tăng ca, sắp xếp ca làm việc... Như vậy, những cuộc họp luôn gắn liền với các nhiệm vụ tập thể. Trong quá trình đó, cũng luôn có sự tham gia đóng góp ý kiến của các thành viên trong công ty. Tuy nhiên, những cuộc họp này đôi khi còn mang tính thông báo, người lao động trên thực tế còn ít được tham gia bàn bạc. Một nội dung nữa cũng được thường xuyên đề cập trong các buổi họp là: “cập nhật những thông tin, thông báo mới của công ty, phân công công việc, trách nhiệm cụ thể” (75.0%, ĐTB: 2.69). Trong quá trình làm việc, mỗi nhân viên thường khác nhau ở trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, sở thích, hoàn cảnh do đó không phải bao giờ cũng dễ dàng hòa hợp về mặt tâm lý. Vì vậy, nhiệm vụ của người quản lý là phát hiện được năng lực, hiểu được nguyện vọng của nhân viên để có sự phân công công việc hợp lý, sao cho hiệu quả nhất. Mặt khác, trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, người quản lý phải thống nhất mục đích hành động của tập thể. Tuy nhiên, khi tham gia thực hiện nhiệm vụ tập thể, mỗi thành viên đồng thời có những mục đích, nhu cầu, lợi ích riêng cần thỏa mãn nên sẽ gắn liền với việc xuất hiện những vấn đề tâm lý phức tạp. Do đó, các cuộc họp cũng là nơi để “giải quyết các khúc mắc trong quan hệ” (26.9%, ĐTB: 2.18). Việc giải quyết

những khúc mắc đó sẽ tạo động lực, duy trì sự phát triển của tổ chức, nội bộ sẽ đoàn kết nhất trí thực hiện nhiệm vụ. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các cuộc họp ít đề cập tới các vấn đề chung chung, không hiệu quả” (15.7%, ĐTB: 1.54) và “các vấn đề mang tính chất cá nhân, không thuộc phạm vi công việc” (2.8%, ĐTB: 1.31).

Thực tế cho thấy một cuộc họp tốt sẽ hạn chế sự khác biệt và hiệu quả của buổi họp có thể đạt được ngay. Nếu được tổ chức tốt nó sẽ là điều kiện tạo nên các mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên. Trên cơ sở nghiên cứu trên, chúng tôi đưa ra câu hỏi 17 - phụ lục I: “Trong công ty anh/chị đã bao giờ tổ chức các buổi họp giữa lãnh đạo và nhân viên để bàn về các vấn đề liên quan tới bầu không khí làm việc trong công ty chưa?” Sau khi xử lý số liệu, kết quả cho thấy có 80.6% người lao động trả lời “có”. Như vậy, lãnh đạo công ty đã có những sự quan tâm tới bầu không khí tâm lý trong công ty. Sự quan tâm ấy thể hiện ở việc “mọi người cùng đưa ra ý kiến, bàn bạc cuối cùng đi đến phương án thống nhất” (43.5%). Qua trao đổi với các nhân viên, chúng tôi được biết các buổi họp phần lớn là liên quan đến công việc. Trao đổi với chúng tôi chị B.T.T, nhân viên cửa hàng 61 Văn Miếu cho biết: *“Họp chỉ là để phân công, sắp xếp công việc. Nhưng những buổi họp đó thì nhân viên chưa dám bộc lộ hết suy nghĩ của mình, cũng không dám chia sẻ những vấn đề cá nhân đang vướng mắc. Nói chung, ban lãnh đạo chỉ gặp gỡ nhân viên khi cần phổ biến nhiệm vụ mới”*. Lãnh đạo công ty đã từng đi đến từng cửa hàng để nói chuyện, chia sẻ, động viên tinh thần nhân viên, lắng nghe ý kiến của nhân viên nhưng việc này không được thực hiện thường xuyên, thường là một năm một lần. Kết quả trên cũng cho thấy rằng hầu hết các quản lý đều chú ý giải quyết những bất hòa phát sinh trong tập thể, theo cách tìm hiểu rõ nguyên nhân rồi giải quyết. Qua quan sát, chúng tôi nhận thấy cách thức giải quyết của người quản lý đối với các mâu thuẫn phát

sinh là gặp trực tiếp hoặc thông qua tập thể, thông qua người thứ ba để nắm và phân tích thông tin, tìm lý lẽ đúng sai. Họ cũng phải căn cứ theo nội quy, quy chế của công ty, đề cao trách nhiệm của cá nhân trong tập thể trên tinh thần hiều và thông cảm nên mối bất hòa ít khi trở nên gay gắt. Tuy nhiên, chúng tôi cũng nhận thấy rằng vẫn còn có những trường hợp bất hòa không được giải quyết dứt điểm trong đó có những bất hòa về tuổi tác, về khác biệt lối sống, văn hóa giữa các vùng miền, kinh nghiệm giữa những người trẻ có năng lực và những người lớn tuổi có kinh nghiệm, hoặc những bức xúc của nhân viên khi những đánh giá của quản lý đôi khi còn chủ quan, cứng nhắc. Những bức xúc này, nếu không được giải quyết kịp thời thường dẫn tới tình trạng nhân viên nghỉ việc, thiếu nhân sự tại các cửa hàng.

Từ những kết quả thu được và những phân tích trên đây có thể thấy quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên của công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn là thiếu tích cực. Trong quan hệ với cấp dưới, người lãnh đạo chưa thực sự gần gũi nhân viên. Và đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

Tổng hợp về bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động đối với người lãnh đạo:

Trên cơ sở khảo sát sự thỏa mãn của nhân viên về phong cách lãnh đạo của người quản lý, sự quan tâm của người lãnh đạo, các phẩm chất tâm lý - nhân cách và sự trao đổi thông tin của người quản lý với người dưới quyền, chúng tôi thu được kết quả trong bảng số 3.5 sau:

Bảng 3.5: Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động với người lãnh đạo

STT	Nội dung	Mức độ
1	Sự thỏa mãn của nhân viên đối với phong cách quản lý của người lãnh đạo	Không thuận lợi
2	Sự thỏa mãn của nhân viên đối với sự quan tâm	Không thuận lợi

	của người lãnh đạo với người dưới quyền	
3	Sự thỏa mãn của nhân viên đối với các phẩm chất tâm lý nhân cách của người lãnh đạo	Không thuận lợi
4	Sự thỏa mãn của nhân viên đối với việc trao đổi thông tin trong công ty	Không thuận lợi
	Tổng hợp	Không thuận lợi

Từ bảng kết quả trên ta thấy, bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động đối với người lãnh đạo là không thuận lợi.

Từ kết quả trên thu được, chúng tôi tương đối thống nhất với đánh giá của Trường phòng Nhân sự Hà Nội, công ty Cổ phần Sản xuất Thương Mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn: *“Nhìn chung, đội ngũ quản lý cửa hàng và bếp trưởng cửa hàng trình độ học vấn còn thấp, chủ yếu là những nhân viên cửa hàng được cất nhắc lên, tuổi đời còn khá trẻ (từ 23 - 30 tuổi). Tuy họ cũng có những ưu điểm như: chăm chỉ, chịu khó và nhiệt tình nhưng do không được đào tạo bài bản qua trường lớp nên chưa thực sự nhanh nhạy trong cách xử lý, giải quyết công việc, giao tiếp với cấp dưới đôi khi còn cứng nhắc”*. Một số nhân viên dưới cửa hàng cho rằng: *“Quản lý cửa hàng còn trẻ, trong khi cửa hàng có các nhân viên lớn tuổi, nhiều kinh nghiệm nên đôi khi còn “cả nể”, một số quản lý còn chưa thực sự công bằng trong cách đối xử với nhân viên, đôi khi ưu tiên trong công việc cho những nhân viên có mối quan hệ quen biết từ trước và những nhân viên khác”*.

Qua trao đổi với người lao động, chúng tôi nhận thấy những người có trình độ học vấn cao đẳng, đại học thường có biểu hiện không thỏa mãn về người quản lý của mình nhiều hơn so với những người có trình độ học vấn dưới trung học phổ thông. Họ cho rằng: *“Kỹ năng giải quyết vấn đề của người quản lý còn kém. Những vấn đề của cửa hàng trong khả năng giải quyết của quản lý như: sắp xếp đoàn khách ăn, giải thích cho nhân viên hiểu nội quy,*

quy chế công ty, cửa hàng vẫn chưa thực sự hiệu quả. Còn có nhiều khúc mắc của nhân viên vượt cấp lên trên”.

Lý giải vấn đề này chúng tôi cho rằng do những nhân viên có trình độ học vấn cao hơn, chủ yếu là trình độ cao đẳng, đại học nên thường có mong muốn và tiêu chí đánh giá cao hơn đối với người quản lý. Nhiều quản lý cửa hàng không được đào tạo cơ bản về chuyên môn trong các trường, đặc biệt một số quản lý còn trẻ, thiếu kinh nghiệm do đó trong cách xử lý các tình huống chưa thực sự nhanh nhạy và chưa làm hài lòng người lao động đặc biệt là những người có trình độ cao đẳng, đại học. Còn ở những nhân viên có trình độ trung học phổ thông thì nhận thức của họ về công việc và người quản lý còn đơn giản, do đó mức độ thỏa mãn của họ cũng cao hơn.

Tóm lại, qua phân tích ở trên chúng tôi thấy bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động đối với quản lý là không thuận lợi.

3.1.2 Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn mối quan hệ giữa người lao động với người lao động.

Sự thỏa mãn quan hệ giữa người lao động với người lao động hay còn gọi là sự thỏa mãn các quan hệ theo chiều “ngang”. Đây là mối quan hệ giữa những người có cùng vị thế, những người có vai trò quyết định trong việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh của công ty. Do đó, quan hệ theo chiều ngang là một trong những yếu tố chủ đạo quy định sự phát triển bầu không khí tâm lý trong công ty. Trong một tổ chức, giữa các cá nhân luôn thực hiện đồng thời hai loại quan hệ: quan hệ mang tính chính thức và quan hệ mang tính không chính thức. Quan hệ chính thức là những quan hệ dựa trên tính chất công việc, còn quan hệ không chính thức là những quan hệ mang tính chất tình cảm - tâm lý nhằm thỏa mãn các nhu cầu nào đó của các thành viên.

Để tìm hiểu tính chất quan hệ giữa những người lao động với nhau trong công ty, chúng tôi đưa ra câu hỏi 4 - phụ lục I: “Anh/chị thấy quan hệ của mình với các đồng nghiệp xung quanh như thế nào? (lựa chọn một phương án đúng nhất)”. Kết quả nghiên cứu được thể hiện ở bảng sau.

Bảng 3.6: Tính chất mối quan hệ giữa người lao động với người lao động

STT	Tính chất của mối quan hệ	Mức độ (%)			ĐTB
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau	59.3	33.3	7.4	2.51
2	Vui vẻ, cởi mở	41.7	53.7	4.6	2.37
3	Chỉ là quan hệ công việc	6.5	88	5.6	2.01
4	Bình thường, không thân cũng không thù	3.7	87.0	9.3	1.94
5	Việc ai người đấy làm	1.9	98.1	0.0	2.01
6	Gò bó, khó chịu	6.5	91.7	1.9	2.04

Như vậy, mức độ tính chất quan hệ giữa người lao động với người lao động trong công ty được người lao động đánh giá có sự khác nhau. Trong các khía cạnh của quan hệ thì hầu hết các nhân viên thiên về “sự quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau” (59.3%, ĐTB: 2.51), sau đó là “vui vẻ, cởi mở” thứ hai (41.7%, ĐTB: 2.37), ở vị trí thứ ba là “gò bó, khó chịu” (6.5%, ĐTB: 2.04), ở các vị trí tiếp theo là “chỉ là quan hệ công việc” (6.5%, ĐTB: 2.01), “bình thường, không thân cũng không thù” (3.7%, ĐTB: 1.94), “việc ai người đấy làm” (1.9%, ĐTB: 2.01). Rõ ràng mối quan hệ giữa người lao động với người lao động trong công ty khá thuận lợi, biểu hiện ở sự quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau, ở sự đoàn kết, tôn trọng, những ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp của đồng nghiệp. Trên thực tế, do kinh nghiệm làm việc, kỹ năng nghiệp vụ khác nhau nên việc giúp đỡ nhau hoàn thành công việc, hướng dẫn nhân viên mới hội nhập công việc thực sự là một yếu tố cần thiết. Sự vui vẻ, cởi mở cũng được đề cao vì đó là biểu hiện tích cực trong mối quan hệ tình cảm. Qua tìm hiểu,

quan sát, trò chuyện với các nhân viên cho thấy những sự kết thân chủ yếu dựa trên cơ sở sở thích cá nhân, khi cùng tiến hành công việc, cùng cộng tác hoặc nghỉ ngơi, giải trí. Trong từng cửa hàng, yếu tố quan trọng tạo nên bầu không khí tâm lý là sự phân công công việc, quản lý lao động khoa học, là cơ sở để hoàn thành các mục tiêu kinh doanh. Quan sát tại cửa hàng 3B Thi Sách vào thời điểm đông khách, chúng tôi nhận thấy: số nhân sự ca sáng tại cửa hàng là 01 quản lý, 01 bếp trưởng, 02 nhân viên bếp, 01 thu ngân, 03 phục vụ. Số nhân sự còn thiếu do chưa tuyển thay thế và nhân sự bị ốm tại cửa hàng là: 01 nhân viên bếp, 01 bảo vệ, 01 pha chế. Tuy một số vị trí còn thiếu nhưng các nhân viên của các bộ phận khác vẫn sắp xếp công việc, hỗ trợ để phục vụ khách hàng tốt nhất. Bộ phận phục vụ cử 1 nhân viên ra làm bảo vệ, bộ phận thu ngân hỗ trợ bộ phận pha chế. Đây thực sự là sự quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau của các nhân viên. Tuy nhiên, cũng có một số nhân viên trong quan hệ còn mang tính chất xã giao, thiếu cởi mở, ai biết việc người ấy.

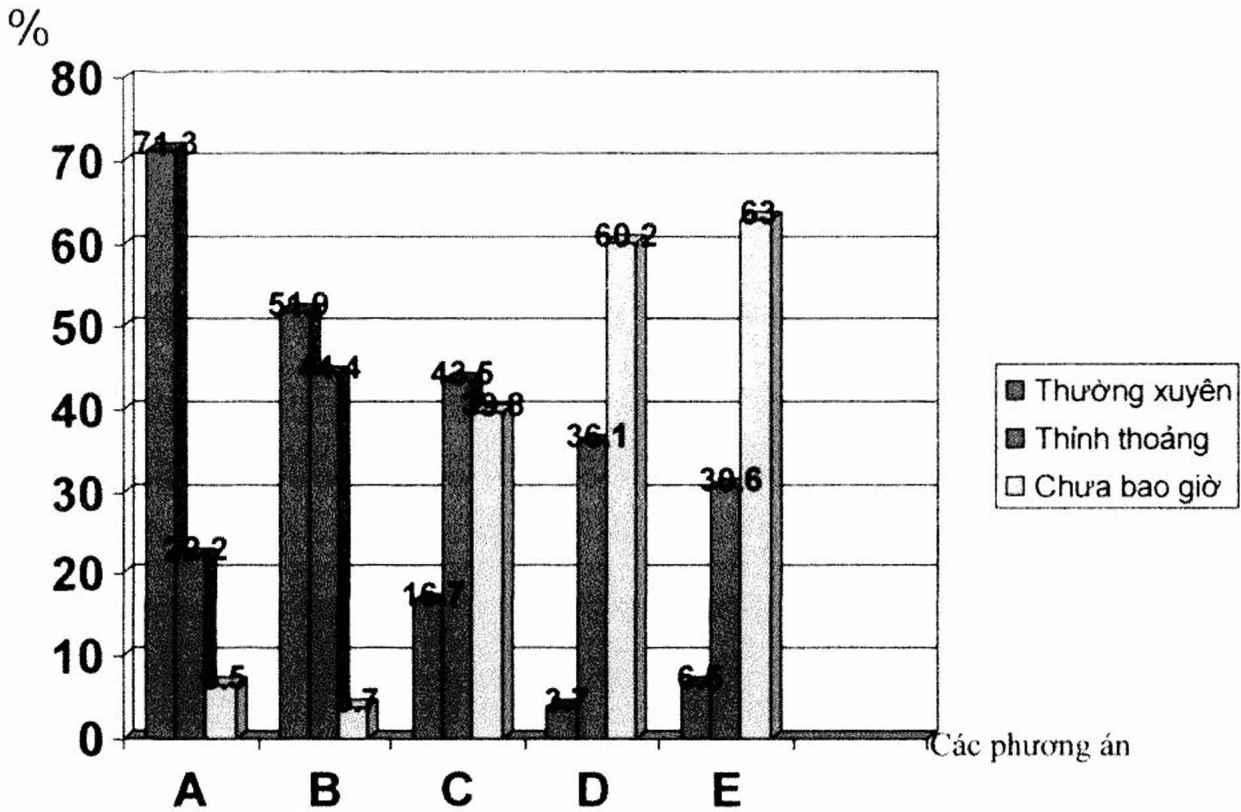
Trên cơ sở sự thỏa mãn đối với tính chất mối quan hệ người lao động với người lao động, chúng tôi nghiên cứu bầu không khí tâm lý thể hiện qua mức độ đoàn kết của các nhân viên trong công ty qua câu hỏi 5 - phụ lục I: “Anh/chị đánh giá mức độ đoàn kết của các thành viên trong công ty của mình như thế nào?”. Kết quả chúng tôi thu được như sau:

Bảng 3.7: Mức độ đoàn kết của người lao động trong công ty.

STT	Mức độ đoàn kết	Mức độ (%)			ĐTB
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Mọi người đều thống nhất mục đích hành động vì lợi ích chung của tập thể	71.3	22.2	6.5	2.92
2	Luôn quan tâm, chia sẻ, giúp đỡ khi có khó khăn	51.9	44.4	3.7	2.48
3	Chỉ giúp đỡ đồng viên khi được	16.7	43.5	39.8	1.76

	cấp trên yêu cầu				
4	Việc ai người đó làm, không nên can thiệp	3.7	36.1	60.2	1.44
5	Nói xấu, nghi kỵ, ganh ghét lẫn nhau	6.5	30.6	63.0	1.44

Biểu đồ 2: Mức độ đoàn kết của người lao động trong công ty



Biểu hiện của mức độ đoàn kết trong công ty

A: Mọi người đều thống nhất mục đích hành động vì lợi ích chung của tập thể.

B: Luôn quan tâm, chia sẻ, giúp đỡ khi có khó khăn.

C: Chỉ giúp đỡ, động viên khi được cấp trên yêu cầu

D: Việc ai người đó làm, không nên can thiệp.

E: Nói xấu, nghi kỵ, ganh ghét lẫn nhau

Qua biểu đồ ta thấy, phương án được lựa chọn nhiều nhất là: “mọi người đều thống nhất hành động, vì lợi ích chung của tập thể” (71.3%, ĐTB:

2.92), thứ hai là: “luôn quan tâm, chia sẻ giúp đỡ nhau khi có khó khăn” (51.9%, ĐTB: 2.48). Như vậy, các nhân viên trong công ty đã đặt lợi ích tập thể lên cao nhất, luôn quan tâm, giúp đỡ chia sẻ với nhau khi có khó khăn. Mỗi khi người lao động bị ốm, hoặc gia đình có tang... thì cửa hàng đều tổ chức đến thăm, động viên tinh thần. “*Các anh chị em trong cửa hàng luôn đoàn kết, khi có người ốm đều đến thăm, hoặc khi có sinh nhật nhân viên mọi người cũng đến chung vui, tham gia các chương trình văn nghệ*”, chị N.T.T, cửa hàng 45 Huỳnh Thúc Kháng chia sẻ. Đó là một trong những yếu tố cần thiết góp phần gắn kết mọi nhân viên lại với nhau, phấn đấu vì mục tiêu chung. Kết quả này phù hợp với kết quả nhận được của bảng 3.5. Tuy nhiên, trong công ty vẫn tồn tại tình trạng “nói xấu, nghi kỵ ganh ghét lẫn nhau” (6.5%, ĐTB: 1.44) và “việc ai đó làm, không nên can thiệp” (3.7%, ĐTB: 1.44). Những hành vi này tuy không nhiều nhưng sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực tới bản thân người lao động và gây ức chế cho những người xung quanh.

Một trong các tiêu chí đánh giá các mối quan hệ giữa người lao động với người lao động trong công ty là nội dung giao tiếp của họ trong công ty. Hoạt động cùng nhau làm nảy sinh những quan hệ giao tiếp, thông qua đó làm nảy sinh các quan hệ tình cảm, sự hiểu biết lẫn nhau. Cách ứng xử cũng phản ánh trình độ tổ chức của tập thể, nhận thức của các cá nhân và tập thể. Tính chất của mối quan hệ qua lại trong tập thể ảnh hưởng trực tiếp đến từng cá nhân, làm cho họ lạc quan, phấn khởi hay nghi ngờ, chán nản trong công việc.

Trong giao tiếp con người tự điều chỉnh hành vi, thái độ của mình phù hợp với nhóm, làm cho mỗi thành viên thấy được vai trò, trách nhiệm của mình với tư cách là một thành viên trong tập thể. Nếu tập thể gắn bó, đoàn kết thì nội dung các mối quan hệ giao tiếp sẽ mang tính cởi mở, thể hiện ở mọi lĩnh vực đời sống tập thể. Nếu tập thể chỉ là nơi người ta đến làm việc thì các quan hệ giao tiếp sẽ chỉ là khía cạnh công việc. Đồng thời, nội dung giao tiếp

của người lao động cũng phản ánh tính chất các mối quan hệ công việc, mối quan hệ liên nhân cách và cả những biểu hiện mâu thuẫn, bất hòa trong tập thể. Để nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi sử dụng câu hỏi 2 - phụ lục I: “Trong giao tiếp hàng ngày giữa anh/chị và đồng nghiệp thường đề cập đến những vấn đề gì?”. Kết quả nhận được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 3.8: Nội dung giao tiếp của người lao động trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn

STT	Nội dung giao tiếp	Mức độ (%)			ĐTB B
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Liên quan tới tình hình sản xuất, kinh doanh của công ty	39.8	53.7	6.5	2.33
2	Liên quan tới tình cảm gia đình, bạn bè	23.1	54.6	22.2	2.0
3	Liên quan tới điều kiện làm việc trong công ty	33.3	57.4	9.3	2.24
4	Liên quan tới sự đoàn kết, phối hợp giữa các phòng ban trong công ty	29.6	51.9	18.5	2.11
5	Liên quan tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động	38.0	55.6	6.5	2.31

Kết quả nhận được cho thấy mức độ thường xuyên có sự khác biệt trong nội dung giao tiếp giữa người lao động với người lao động trong công ty. Nội dung giao tiếp đứng ở vị trí thứ nhất là chủ đề “liên quan tới tình hình sản xuất, kinh doanh của công ty” (39.8%, ĐTB: 2.33), vị trí thứ hai là chủ đề “liên quan tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động” (38.0%, ĐTB: 2.31, vị trí thứ ba là chủ đề “liên quan tới điều kiện làm việc trong công ty” (33.3%, ĐTB: 2.24), vị trí thứ tư là chủ đề “liên quan tới sự đoàn kết, phối hợp của các phòng ban trong công ty” (29.6%, ĐTB: 2.11), và cuối cùng thứ năm là chủ đề “liên quan tới tình cảm gia đình, bạn bè” (23.1%, ĐTB: 2.0). Kết quả trên cho thấy sự giao tiếp của người lao động trong công ty chưa thuận lợi. Nội dung và tính chất giao tiếp giữa các thành viên trong công ty

còn mang tính công việc, chính thức, ít mang tính tình cảm, sẽ rất khó tạo ra được ở họ những cảm xúc thoải mái, vui vẻ. Các quan hệ phi chính thức chưa thực sự phát triển, chưa thấy được sự thân thiết của người lao động. Kết quả tìm hiểu kênh giao tiếp mà người lao động sử dụng trong công ty đặc biệt khi gặp những vướng mắc thì có 40.7% nhân viên bày tỏ với bạn bè, đồng nghiệp thân (ngiên cứu phần). Một vấn đề cũng cần được lưu ý ở đây là vấn đề liên quan tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động chiếm vị trí thứ hai, điều này chứng tỏ các chế độ, chính sách của công ty còn nhiều vấn đề chưa làm thỏa mãn nhu cầu của họ. Anh Đ.T.Đ, nhân viên cửa hàng 3B Thi Sách cho chúng tôi biết: *“Chúng em luôn tăng cường khi có thiếu nhân sự. Khi phải tăng cường liên tục, chúng em thấy rất mệt mỏi. Tuy nhiên, chúng em không nhận được sự hỗ trợ nào từ phía công ty”*. Điều này sẽ được trình bày cụ thể tại phần 3.1.3. Đồng thời, kết quả trên cũng cho thấy người lao động chưa thực sự cởi mở, gần gũi trong các mối quan hệ của tập thể.

Qua tìm hiểu, trao đổi chúng tôi thấy người lao động trong công ty thường có quan hệ họ hàng, bạn bè với nhau. Qua số liệu của phòng Nhân sự cho thấy có tới 75% nhân viên trong công ty được tuyển dụng thông qua nguồn nội bộ giới thiệu. Đội ngũ tuyển từ bên ngoài đa số là nhân viên văn phòng. Chính vì thế, quan hệ của người lao động không chỉ là quan hệ đồng nghiệp mà còn là quan hệ người làng, bạn bè. Thực tế trong quá trình làm việc, sự tương tác giữa các nhân viên trong công ty đã tạo nên những mối quan hệ không chính thức, những mối quan hệ mang tính chất tâm lý tình cảm. Người quản lý phải biết phát huy được sức mạnh này của người lao động để gắn kết họ với nhau. Khi họ đã trở nên thân thiết, gắn bó thì sẽ tạo thành sức mạnh làm cho việc thực hiện các mục tiêu, kế hoạch của công ty trở nên dễ dàng hơn. Tuy nhiên, những mối quan hệ này chưa thực sự hiệu quả trong việc chia sẻ những vướng mắc của người lao động và trong việc sắp xếp

địa điểm làm việc và ca làm việc của nhân viên. Chị N.T.T, nhân viên nhân sự trao đổi với chúng tôi : *“Việc người lao động trong công ty là người nhà, họ hàng đôi khi cũng gây ra những khó khăn trong việc phối hợp công việc. Rất nhiều nhân sự được tuyển dụng thông qua nguồn giới thiệu nội bộ không tuân theo sự sắp xếp của phòng nhân sự về ca làm việc và địa điểm làm việc. Đa số các em muốn làm tại cùng cửa hàng, cùng ca làm việc với những người quen biết trước. Do đó, rất khó cho việc sắp xếp nhân sự, nơi thừa, nơi thiếu. Nếu nhất định sắp xếp theo đúng cơ cấu cửa hàng thì nhân sự sẽ nghỉ. Đồng thời, việc sắp xếp nhân sự theo sự quen biết đôi khi còn gây tâm lý bẽ phái”*. Kết quả trên cũng cho thấy đội ngũ quản lý, lãnh đạo chưa thực sự gần gũi người lao động, chưa đi sâu vào tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên nên ít được nhân viên tìm tới để tháo gỡ những vướng mắc. Đôi khi, người quản lý quá nghiêm túc cũng là một nguyên nhân ngại tiếp xúc khi có các vấn đề ngoài công việc. Đây là một yếu tố ảnh hưởng rất lớn tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

Qua phân tích trên cho thấy, quan hệ của người lao động với người lao động trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn là thiếu tích cực. Người lao động đã có sự quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau, chia sẻ với nhau khi gặp khó khăn. Người lao động đã có tâm trạng tích cực trong quá trình làm việc, nhưng nội dung giao tiếp của họ còn mang tính chất công việc, chưa thực sự gần gũi, người lao động đã có sự quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần của nhau.

Tổng hợp về bầu không khí tâm lý trong công ty thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động trong quan hệ với người lao động:

Trên cơ sở khảo sát các khía cạnh biểu hiện của bầu không khí tâm lý trong mối quan hệ giữa người lao động với người lao động, chúng tôi thu được bảng sau.

Bảng 3.9 : Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động đối với quan hệ “ngang” trong công ty.

STT	Nội dung	Kết luận
1	Mức độ thỏa mãn của người lao động đối với tính chất của mối quan hệ với người lao động	Thuận lợi
2	Mức độ thỏa mãn của người lao động đối với nội dung giao tiếp	Không thuận lợi
3	Mức độ thỏa mãn của người lao động đối với mức độ đoàn kết trong công ty	Thuận lợi
Tổng hợp		Thuận lợi

Qua bảng trên ta thấy, bầu không khí tâm lý biểu hiện qua sự thỏa mãn của người lao động trong quan hệ với người lao động là thuận lợi. Người lao động trong công ty đã tích cực, luôn quan tâm giúp đỡ những đồng nghiệp, chia sẻ với họ những lúc khó khăn và trở thành người bạn đáng tin cậy khi đồng nghiệp cần chia sẻ những vướng mắc. Từ đó thúc đẩy họ hoàn thành tốt công việc của bản thân và của cửa hàng. Trao đổi với chúng tôi, chị B.T.H – nhân viên bếp cho biết: *“Em từ Thanh Hóa ra đây làm việc, không có người thân, chỉ có các anh, chị ở đây là bạn. Mọi người giúp đỡ em rất nhiều, từ việc hướng dẫn em cách làm việc, rồi giúp đỡ em trong lúc ốm, các chị còn mua thuốc và nấu cháo cho em nữa, nên em coi đây như là nhà.”* Khi được hỏi về điều gì để lại ấn tượng sâu sắc với em nhất trong thời gian làm việc tại Phở 24, chúng tôi nhận được chia sẻ của nhân viên L.V.S , bảo vệ cửa hàng như sau: *“Những ngày đầu lên đây làm việc, em không biết đường đi, cũng không có tiền để cắt tóc (theo nội quy công ty, nhân viên nam phải cắt tóc ngắn, gọn gàng). Em chưa biết làm sao thì bạn bảo vệ cùng cửa hàng đã sắp xếp thời gian, đưa em đi và cho em tiền nữa. Hiện tại, em đã làm ở đây được 1 năm và thực sự em rất cảm ơn bạn ấy”.*

Nhìn chung, mối quan hệ của người lao động với người lao động trong công ty khá thuận lợi. Chính các mối quan hệ thân tình, gắn bó của người lao động là cơ sở để tạo ra bầu không khí tâm lý lành mạnh trong công ty.

3.1.3 Thực trạng về sự thỏa mãn mối quan hệ giữa người lao động với công việc.

Như phần cơ sở lý luận đã trình bày, mối quan hệ của người lao động với công việc đóng vai trò quan trọng. Lao động trong ngành dịch vụ ăn uống là một trong những loại lao động đòi hỏi sự nhanh nhẹn, khả năng giao tiếp, đồng thời có được các kỹ năng chuyên môn để phục vụ khách hàng tốt nhất. Thái độ của người lao động với công việc được thể hiện ở hiệu quả lao động, ở sự tích cực, ở chất lượng và số lượng sản phẩm họ phục vụ khách hàng. Những món ăn ngon, chất lượng phục vụ tốt là mục tiêu cần đạt được, phản ánh trình độ tổ chức lao động. Phở 24 là một thương hiệu Việt nổi tiếng không chỉ ở Việt Nam mà cả ở nước ngoài, do đó đòi hỏi mỗi thành viên phải ý thức rõ ràng nhiệm vụ của mình. Những nghiên cứu trong phần này nhằm làm sáng tỏ thái độ của nhân viên đối với nghề nghiệp chuyên môn, điều kiện lao động, sự thỏa mãn tiền lương, sự thỏa mãn các lợi ích vật chất và tinh thần mà họ được hưởng, vai trò vị trí công tác của mình trong quá trình tổ chức lao động, quản lý phân công lao động trong tập thể, sự gắn bó với công việc, trách nhiệm và hiệu quả của việc hoàn thành mục tiêu được giao.

a. Sự thỏa mãn đối với môi trường làm việc

Sự thỏa mãn đối với công việc được thể hiện bằng trạng thái tâm lý của người lao động trong quá trình làm việc tại công ty. Bầu không khí tâm lý trong công ty phụ thuộc rất nhiều vào tâm trạng của người lao động. Chúng tôi sử dụng câu hỏi 1 - phụ lục I “Anh/chị thấy tâm trạng của mình trong quá trình làm việc tại công ty là?” để tìm hiểu vấn đề này. Kết quả nghiên cứu được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 3.10: Sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc

ST T	Mức độ thỏa mãn	Mức độ (%)			ĐTB
		Thườn g xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái	57.4	38.0	4.6	2.52
2	Thoải mái nhiều hơn không thoải mái	38.0	55.6	6.5	2.31
3	Bình thường, không biểu hiện tâm trạng nào	14.8	48.1	37.0	1.77
4	Không thoải mái nhiều hơn thoải mái	6.5	45.4	48.1	1.58
5	Khó chịu, ức chế, căng thẳng vì công việc nhiều	4.6	30.6	64.8	1.39

Qua bảng trên, ta thấy tâm trạng phổ biến nhất của người lao động là “luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái” (57.4%, ĐTB: 2.52), vị trí thứ hai là tâm trạng “thoải mái nhiều hơn không thoải mái” (38.0, ĐTB: 2.31), vị trí thứ ba là “bình thường, không biểu hiện tâm trạng nào” (14.8%, ĐTB: 1.77), vị trí thứ tư là “không thoải mái nhiều hơn thoải mái” (6.5%, ĐTB: 1.58) và cuối cùng là tâm trạng “khó chịu, ức chế căng thẳng vì công việc nhiều” (4.6%, ĐTB: 1.39). Tâm trạng thoải mái của người lao động chính là cơ sở để người lao động hăng say làm việc, cống hiến sức mình cho tập thể. Có nhiều nguyên nhân làm cho người lao động cảm thấy vui vẻ, thoải mái nhưng theo chúng tôi sự quan tâm của người lãnh đạo là quan trọng nhất. Kết quả phỏng vấn sâu chị T.T.H, 20 tuổi đã khẳng định điều này: *“Em là sinh viên, vừa đi học vừa đi làm. Em thấy đi làm rất vui, các anh chị hướng dẫn công việc rất tận tình, đặc biệt lịch học của em thường hay thay đổi nhưng quản lý vẫn cố gắng sắp xếp để em đi làm ... Em đã có lương để trang trải tiền nhà và tiền sinh hoạt”*. Về phía người quản lý, tâm trạng chủ yếu của họ trong quá trình làm việc cũng là “luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái” (ĐTB: 2.53). Do đó tâm trạng chung của các thành viên trong công ty là khá tích cực.

Một biểu hiện quan trọng của mối quan hệ giữa nhân viên với công việc là họ có gắn bó hay không với công việc mà họ đang làm, họ có muốn

thuyên chuyển công việc không? Trong một tập thể lao động, vấn đề nghỉ việc, di chuyển nhân sự luôn gây ra những khó khăn cho tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp do thiếu nhân sự mà chưa kịp thay thế, doanh nghiệp mất rất nhiều chi phí cho đề tuyển dụng, đào tạo nhân sự mới. Mặt khác, việc biến động nhân sự lớn và việc nhân viên luôn có ý định di chuyển nơi làm việc sẽ làm ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý chung, một phần thể hiện thái độ hài lòng hoặc không hài lòng của họ đối với công việc. Để nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi đưa ra câu hỏi 10 – phụ lục I “Nếu như có điều kiện chuyển công tác, anh/chị có chuyển không?”. Kết quả thu được có 55.3% nhân viên muốn chuyển sang vị trí khác hoặc muốn rời bỏ công ty. Số liệu trên chỉ ra rằng, nhìn chung thái độ của người lao động đối với công việc không thuận lợi. Trong đó, tỷ lệ nhân viên muốn chuyển nhiều nhất là vị trí phục vụ: 35.5%, nhân viên bếp: 22.6%. Nguyên nhân có ảnh hưởng lớn nhất đến kết quả này là do “công việc không phù hợp với mong muốn của bản thân” (75.8%, ĐTB: 1.24) và do “lương không tương xứng với sức lao động bạn bỏ ra” (62.9 %, ĐTB: 1.37). Công việc không phù hợp chủ yếu trên các khía cạnh: thời gian làm việc, phân công công việc, chuyên môn. Tại các cửa hàng của công ty, tất cả các nhân viên đều làm việc theo ca: ca 1 từ 6h30 - 14h30, ca 2 từ 14h30 - 22h30, mỗi ca làm việc là 8 tiếng. Đồng thời, việc đổi ca để bố trí, sắp xếp nhân sự nghỉ hàng tuần cũng làm cho ca làm việc của các nhân viên thay đổi. Công việc tại cửa hàng đôi khi là công việc làm thêm của các sinh viên, vừa học vừa làm, do đó việc sắp xếp ca làm việc là một khó khăn. Sinh viên là những người đến từ nhiều trường, được đào tạo nhiều chuyên ngành khác nhau, chủ yếu làm tại vị trí phục vụ. Họ coi đây là một công việc làm thêm, tăng thu nhập nên họ thường mong muốn được làm công việc đúng với chuyên ngành của họ học hơn để tích lũy những kinh nghiệm liên quan đến chuyên ngành được đào tạo do đó họ sẵn sàng chuyển việc khi

tìm được các công việc phù hợp. Đối với những người không còn đi học, chỉ làm việc lại mong muốn tìm được công việc trong giờ hành chính để có thể vừa làm việc, vừa có thời gian nghỉ ngơi, chăm sóc gia đình. Một nguyên nhân cũng thực sự đáng lưu ý là nhiều nhân viên mới không hòa nhập được với công việc do bị dị ứng khi tiếp xúc với thức ăn “*Mùi gây của thịt bò, mùi thức ăn quá nhiều bám vào quần áo*”, một nhân viên bếp chia sẻ. Vấn đề lương cũng là một vấn đề đáng quan tâm. Lương của các nhân viên tại cửa hàng Phở Hai Mươi Bốn dao động từ: 1.050.000 - 1.300.000đ/tháng. Mức lương này so với mức lương tối thiểu tại nội thành Hà Nội do Bộ lao động thương binh và xã hội qui định chênh lệch không nhiều (theo quy định là 980.000đ/tháng, chưa tính bậc lương). Mức lương này so với mặt bằng chung trong cách ngành dịch vụ ăn uống hiện nay còn thấp. Các đối thủ cạnh tranh: KFC, Lotteria, BBQ, hoặc đối tác nhượng quyền của công ty...mức lương của nhân viên là 1.500.000 -1.800.000đ/tháng. Theo kết quả phỏng vấn sâu, anh N.H.D – phục vụ cửa hàng 3B Thi Sách cho biết: “*cùng một lĩnh vực hoạt động, thậm chí trong cùng một thương hiệu, vậy tại sao nhân viên bên cửa hàng đối tác nhận được mức lương là 1.800.000/tháng, trong khi tại công ty mình chỉ có 1.150.000đ/tháng? Chúng em đã nghỉ học, đi làm chỉ với mục đích kiếm tiền, làm lâu dài tại công ty với chế độ như này là rất khó*”. Số liệu cũng cho thấy các vị trí trong bộ phận bếp có mong muốn chuyển tương đối nhiều (chiếm 22.6%) và thực tế cũng cho thấy điều này. Qua trao đổi với nhân viên bếp và bảng theo dõi về tình hình nhân sự của phòng nhân sự thì nhân viên bếp phải làm nhiều việc, vất vả hơn các bộ phận khác như: đi làm sớm hơn các bộ phận khác từ: 15-30 phút để chế biến nước lèo, nhập phở, nhặt rau, chuẩn bị phục vụ khách và phải về muộn hơn các bộ phận khác 10 phút do phải chốt ca, bàn giao số lượng với bảo vệ đêm. Nhân viên bếp phải lau dọn vệ sinh cửa hàng, môi trường làm việc thường có nhiệt độ cao, tiếp xúc

thường xuyên với dầu mỡ, các loại nước tẩy rửa... nên nhiều nhân viên muốn tìm công việc tốt hơn. Mặt khác, nhân viên bếp còn bị kiểm soát rất chặt chẽ về mặt định lượng sản phẩm, định lượng thiếu - thừa đều bị phạt. Bộ phận bếp tại các cửa hàng nấu còn có thêm 135.000đ/tháng tiền phụ cấp bếp nấu, tuy nhiên số tiền này chưa tương xứng với công sức lao động họ bỏ ra. Chúng tôi đã trao đổi với nhân viên bếp H.T.T được biết: *“hiện tại, cửa hàng có 5 người trong bộ phận bếp: 01 bếp trưởng, 01 bếp múc, 03 nhân viên bếp. Tuy nhiên, chỉ có mình em làm cả ngày 12 giờ trên bếp nấu, vừa phải nhập thịt, xương, chà xương, lên lò cho cả ba cửa hàng vừa phải xách nước lò từ tầng 5 xuống tầng 1 cho bếp múc nên rất mệt. Nhưng em cũng chỉ được hưởng 200.000 đ tiền phụ cấp bếp nấu. Em đã tính đến chuyện nghỉ việc”*. Bộ phận bếp tại các bếp không nấu (foodcourt) không được hưởng tiền phụ cấp do không phải làm công tác chế biến, chỉ ra sản phẩm phục vụ khách hàng nên số tiền họ nhận được hằng tháng thấp nhất trong tất cả các vị trí trong cửa hàng (1.050.000đ/tháng). Tuy nhiên, những nhân viên bếp đa số là những người có trình độ học vấn dưới trung học phổ thông nên vẫn chấp nhận làm việc cho tới khi tìm thấy một cơ hội tốt hơn.

Kết quả cũng cho thấy chỉ có 41.7% nhân viên muốn gắn bó với công ty. Những người muốn gắn bó với công ty là những người đã quen người quen việc, theo họ thì không khí làm việc ở đây dễ chịu, ít áp lực. Hơn nữa, tâm lý người lao động muốn ăn cư lạc nghiệp, muốn ổn định nên không muốn chuyển công tác.

Nhìn chung, thái độ của người lao động đối với công việc là chưa tích cực.

b. Sự thỏa mãn đối với tiền lương của người lao động

Trong điều kiện mức sống của người lao động còn thấp như hiện nay thì tiền lương đóng một vai trò rất quan trọng, đặc biệt là đối với những lao động từ quê lên thành phố kiếm sống. Người lao động sẽ luôn so sánh tiền lương của họ với các vị trí tương tự ở các công ty khác, họ luôn tự đưa ra đánh giá, xem xét tiền lương mà họ nhận được có xứng đáng với sức lao động mà họ bỏ ra hay không. Để tìm hiểu vấn đề này, chúng tôi sử dụng câu hỏi 21 - phụ lục I: “Xin anh/chị cho biết thu nhập của anh/chị hiện nay có phù hợp với sức lao động mà anh/chị bỏ ra? (lựa chọn một phương án phù hợp nhất)”. Kết quả nghiên cứu nhận được ở bảng sau.

Bảng 3.11: Mức độ thỏa mãn tiền lương của người lao động

ST T	Các phương án	Mức độ (%)			ĐTB
		Thỏa mãn	Bình thường	Không thỏa mãn	
1	Thu nhập nhận được giúp tôi nuôi sống được bản thân, gia đình và có được một chút tích lũy	0	98.1	1.9	1.98
2	Thu nhập nhận được cũng tạm đủ ăn tiêu cho bản thân, gia đình	0	84.3	15.7	1.84
3	Thu nhập nhận được chỉ nuôi sống được bản thân, không đủ trang trải cuộc sống gia đình	0	51.9	48.1	1.51
4	Thu nhập nhận được thấp, tôi buộc phải tăng ca và làm thêm	29.6	47.2	23.1	2.06
5	Thu nhập nhận được hoàn toàn không tương xứng với công sức lao động bỏ ra, tôi đã nghĩ tới việc chuyển công việc	52.8	43.5	3.7	2.49

Qua bảng trên, ta thấy vị trí thứ nhất là “thu nhập nhận được hoàn toàn không tương xứng với công sức lao động bỏ ra, tôi đã nghĩ tới việc chuyển công việc” (52.8%, ĐTB: 2.49), vị trí thứ hai là “thu nhập nhận được thấp, tôi buộc phải tăng ca và làm thêm” (29.6%, ĐTB: 2.06), vị trí thứ 3 “thu

nhập nhận được giúp tôi nuôi sống được bản thân, gia đình và có được một chút tích lũy” (0.0 %, ĐTB: 1.98), vị trí thứ tư “thu nhập nhận được cũng tạm đủ ăn tiêu cho bản thân, gia đình” (0.0 %, ĐTB: 1.84), vị trí cuối cùng là “thu nhập nhận được chỉ nuôi sống được bản thân, không đủ trang trải cuộc sống gia đình” (0.0%, ĐTB: 1.51). Kết quả trên chứng tỏ, phần lớn người lao động không thỏa mãn với thu nhập mà họ nhận được từ công ty. Kết quả này cũng tương đối phù hợp với nghiên cứu phần trên khi có 57.4% nhân viên muốn rời bỏ sang vị trí khác hoặc rời bỏ công ty. Rất nhiều người lao động đặc biệt là lao động ngoại tỉnh để trang trải cuộc sống gia đình, thuê nhà, đi lại, ăn uống ... đã buộc phải tăng ca. Qua số liệu chấm công của phòng nhân sự cho thấy nhân viên ở bộ phận bếp tăng ca nhiều nhất, điều này phù hợp với nghiên cứu mục a phần 3.1.3. Để cải thiện thu nhập, các nhân viên còn đảm nhận thêm một số công việc khác như bảo vệ kiêm nhân viên vận chuyển hàng hóa, bảo vệ ngày và bảo vệ đêm tại cửa hàng. Một nhân viên thu ngân tại cửa hàng Parkson cho biết: *“thời gian bỏ ra quá nhiều so với tiền lương thực lĩnh. Lương thu ngân tính bình quân theo giờ chỉ hơn 5000đ. Mức này quá thấp so với thu nhập bình quân hiện tại của tất cả các ngành dịch vụ”*. Để tìm hiểu sâu hơn về vấn đề này, chúng tôi có trao đổi với anh N.V.D, nhân viên bảo vệ tại cửa hàng 3B Thi Sách *“nhà có hai vợ chồng cùng làm trong công ty, lương mỗi tháng hai vợ chồng nhận được là 3.000.000đ. Tiền thuê nhà, điện nước là 1.000.000đ/tháng, mua sữa cho con 500.000đ, tiền cho con đi học nhà trẻ 600.000đ/tháng, tiền ăn, chi tiêu hàng ngày của hai vợ chồng, lại còn lúc đau ốm. Lương thấp nên buộc vợ phải tăng ca, chồng phải nhận thêm việc là chở hàng tới các cửa hàng khác”*.

Về quy chế trả lương, nhân viên cửa hàng được trả lương trực tiếp, đầy đủ và đúng hạn vào ngày mùng 5 hàng tháng. Khi nhận lương, người lao động được biết chi tiết về giờ công, các khoản lương, thu nhập khác và các khoản

lương là 200%, lễ, tết là 300%. Do đó, chính sách lương của công ty chưa thu hút được người lao động, khuyến khích được người lao động tích cực trong hoạt động sản xuất, cải tiến phương pháp làm việc. Chị Đ.T.H, thu ngân cửa hàng Parkson cho biết: “Lương đã thấp hơn so với mặt bằng chung, nhưng các chế độ chính sách cũng ít, tăng ca cũng chỉ được hưởng nguyên lương, ngày lễ, tết thì không được thưởng. Những bức xúc này của người lao động thực sự là một trong những vấn đề mà ban lãnh đạo công ty cần phải quan tâm. Nếu tiếp tục duy trì chính sách lương như trên thì sẽ không giữ được nhân sự và cũng khó có thể tuyển được những nhân sự phù hợp yêu cầu công việc.

Sự không thỏa mãn của người lao động đối với tiền lương sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới tâm tư, tình cảm, nhận thức của người lao động và ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

c. Sự thỏa mãn của người lao động đối với việc phân công công việc

Trong các cửa hàng, tâm trạng của các nhân viên thể hiện rõ nét ở sự thỏa mãn đối với công việc được phân công. Công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn là gồm hệ thống nhà hàng, do đó các nhân viên trong công ty có thể luân chuyển địa điểm làm việc, mặt khác do làm việc theo ca nên các cửa hàng vẫn hỗ trợ nhau không chỉ về hàng hóa mà còn về con người. Mỗi thành viên trong tập thể có nghĩa vụ thực hiện nhiệm vụ được phân công, không chỉ hoàn thành tốt công việc tại cửa hàng mà còn hỗ trợ các cửa hàng khác. Để nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi đưa ra câu hỏi 11 - phụ lục I: “Khi quản lý yêu cầu hỗ trợ các cửa hàng khác, anh/chị cảm thấy thế nào?”. Kết quả nhận được như sau:

Bảng 3.12: Sự thỏa mãn của người lao động khi được quản lý giao nhiệm vụ

ST T	Các phương án	Mức độ (%)			ĐTB
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Cảm thấy rất phấn khởi vì quản lý đã tin tưởng, giao trách nhiệm cho tôi	13.0	43.5	43.5	1.69
2	Cảm thấy phấn khởi vì được thực hiện nhiệm vụ quản lý giao	11.1	81.5	7.4	2.03
3	Cảm thấy bình thường vì đó là trách nhiệm đương nhiên của người lao động	11.1	59.3	29.6	1.81
4	Cảm thấy không thoải mái vì phải làm việc quá nhiều	10.2	83.3	6.5	2.03
5	Cảm thấy khó chịu vì đó không phải công việc của mình	13.9	77.8	8.3	2.05

Kết quả nghiên cứu cho thấy khi được phân công, yêu cầu hỗ trợ của hàng khách có 13.9% nhân viên “cảm thấy khó chịu vì đó không phải là công việc của mình” (ĐTB: 2.05), 11.1% nhân viên “cảm thấy phấn khởi vì được thực hiện công việc quản lý giao” (ĐTB: 2.03), 10.2% nhân viên “cảm thấy không thoải mái vì phải làm việc quá nhiều” (ĐTB: 2.03), 11.1% nhân viên “cảm thấy bình thường vì đó là trách nhiệm đương nhiên của người lao động” (ĐTB: 1.81), 13.0% nhân viên “cảm thấy phấn khởi vì quản lý đã tin tưởng, giao trách nhiệm cho tôi” (ĐTB: 1.69) . Như vậy, kết quả nghiên cứu đã khẳng định thái độ thiếu tích cực của nhân viên công ty khi được phân công nhiệm vụ. Qua tìm hiểu chúng tôi được biết, một trong những công việc mà

nhân viên “sợ” khi được quản lý giao việc là tăng cường sang các cửa hàng khác trong cùng hệ thống. Một trong các nguyên nhân được đưa ra thường xuyên là do quãng đường đi làm xa hơn, không có phương tiện đi lại, do không sắp xếp được thời gian đi học. Tuy nhiên, trên thực tế có rất nhiều bạn không muốn nhận nhiệm vụ vì lương không được tăng hơn, cũng không có chế độ chính sách riêng cho các nhân viên đi tăng cường. *“Nếu như ở lại cửa hàng làm việc thì tôi cũng vẫn nhận được mức lương như vậy. Nếu có sang cửa hàng khác tôi lại mất nhiều chi phí đi lại và thời gian hơn”*, chị N.T.A nhân viên bếp cửa hàng 48 Trần Duy Hưng chia sẻ. Như vậy, các nhân viên trong công ty luôn cân nhắc trước những lợi ích mà bản thân họ nhận được, chưa có tinh thần trách nhiệm cao trước tập thể. Chị Đ.H.H, trưởng phòng Nhân sự cho rằng: *“Ngoài nguyên nhân là chế độ chính sách chưa thỏa đáng thì còn một nguyên nhân nữa cũng rất đáng quan tâm là: trình độ của người lao động còn thấp, chủ yếu là những người trẻ, thiếu kinh nghiệm, bỗng bộp trong suy nghĩ do đó rất khó để họ ý thức được trách nhiệm của mình trong công việc”*. Khi người lao động chưa an tâm, phấn khởi với công việc của mình thì họ không thể hoàn thành công việc của mình một cách tốt nhất và giúp đỡ các bộ phận khác được. Mỗi nhân viên vừa là một chủ thể trong hoạt động nghiệp vụ vừa là một thành viên trong tập thể có nghĩa vụ thực hiện nhiệm vụ được phân công, góp phần xây dựng tập thể.

Trong một cửa hàng thì sự phân công nhiệm vụ tương đối rõ ràng. Tại các cửa hàng Phở Hai Mươi Bốn, quy trình nghiệp vụ của từng bộ phận: bếp, phục vụ, thu ngân, pha chế, bảo vệ có khoa học và chặt chẽ. Quy trình đó giúp cho các nhân viên hạn chế những sai sót, nhưng bất cập trong quy trình thực hiện nhiệm vụ và xử lý tình huống không mong muốn xảy ra. Qua trao đổi với các nhân viên cho thấy, những nhân viên mới, kinh nghiệm chuyên môn chưa nhiều, thường phải tìm hiểu rất kỹ các quy trình, các yêu cầu khi tiến hành

công việc. Đặc biệt, đội ngũ nhân viên thu ngân phải nắm rất rõ các quy trình nộp tiền, xuất tiền, báo cáo bán hàng theo ca, ngày, tháng, quý vì điều đó ảnh hưởng tới doanh thu cửa hàng hoặc những lúc thanh toán sai sản phẩm khách hàng đã dùng thì cần phải có những nhân viên phục vụ kiểm tra lại và so sánh với danh mục hàng hóa được sử dụng ghi trên hóa đơn thanh toán. Còn những nhân viên có chuyên môn vững và muốn khẳng định mình thì thường chọn những cửa hàng đông khách và nhiều khách nước ngoài để thực hành ngoại ngữ, ở họ tính độc lập tương đối cao.

Sự phân công công việc hợp lý, phù hợp đối với người lao động là yếu tố rất quan trọng tạo nên tâm trạng thoải mái, sẵn sàng giúp đỡ của các thành viên, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất. Việc phần lớn nhân viên chưa cảm thấy thỏa mãn khi được giao việc là một trong những yếu tố ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động sản xuất, kinh doanh của tập thể.

d. Sự thỏa mãn của người lao động đối với chính sách đào tạo, đánh giá, đề bạt của công ty

Để có thể tồn tại và phát triển trong một môi trường kinh doanh khắc nghiệt thì đòi hỏi đội ngũ nhân sự trong công ty phải thực sự chuyên nghiệp. Nhiều nhà quản trị doanh nghiệp đã cho rằng đầu tư cho nhân lực là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, mang lại hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị cho sản xuất kinh doanh.

Để nghiên cứu về thực trạng đào tạo trong công ty chúng tôi đưa ra câu hỏi 19 – phụ lục I: “Công ty anh/chị thường tổ chức những hình thức đào tạo nào?”. Kết quả chúng tôi thu được với tỷ lệ lựa chọn và ĐTB như sau:

- Vị trí thứ nhất là: Nhân viên mới được đào tạo, hướng dẫn đầy đủ để hội nhập vào môi trường làm việc của công ty, 80.6%, ĐTB: 2.8.
- Vị trí thứ hai là: Tất cả các nhân viên được tạo điều kiện học tập nâng cao nghiệp vụ, thông qua các chương trình đào tạo nội bộ phù hợp với yêu cầu vị

trí công việc của mỗi người về lĩnh vực chuyên môn và quản lý, 55.6%, ĐTB: 2.54.

- Vị trí thứ ba là: Tất cả các nhân viên đều được tổ chức dân chủ công khai, 38.0%, ĐTB: 2.29.

- Vị trí thứ tư là: Chú ý phát triển kỹ năng cho mỗi người, 35.2%, ĐTB: 2.24.

- Vị trí cuối cùng là: Công tác quy hoạch cán bộ được tổ chức và tiến hành một cách cụ thể, rõ ràng, liên tục ở tất cả các cấp, các phòng, các bộ phận trong công ty, 31.5%, ĐTB: 2.21

Tại công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn, tất cả các nhân viên mới đều được đào tạo dưới hai hình thức: lý thuyết và thực hành. Trước khi làm việc thực tế, các nhân viên mới đều được hướng dẫn các công việc cụ thể, các quy trình làm việc, tương tác với ai và giải quyết các tình huống khó khăn trong quá trình làm việc để họ thích nghi với công việc, tự tin hơn, hòa đồng với mọi người và làm việc hiệu quả hơn. Khi vào thực tế, họ sẽ được quản lý trực tiếp hướng dẫn. Các nhân viên mới học các nghiệp vụ cần thiết cho công việc của mình như: chào hỏi khách hàng, sắp xếp bàn ăn, mời khách hàng dùng sản phẩm nhiều nhất có thể (đối với vị trí phục vụ), hay nhận biết sản phẩm, chế biến sản phẩm (đối với bộ phận bếp, pha chế). Đối với các vị trí quản lý sẽ được đào tạo kỹ năng mềm: kỹ năng đàm phán, kỹ năng giải quyết khiếu nại của khách, kỹ năng đánh giá công việc... Tuy nhiên, việc đào tạo nhân viên mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo nội bộ, còn hình thức đào tạo liên kết, gửi đi các cơ sở đào tạo chuyên sâu rất ít. Năm 2009 có 4 người được đi đào tạo và tính đến tháng 8 năm 2010 là 3 người được đi đào tạo, chủ yếu là đội ngũ quản lý.

Việc đánh giá nhân viên được xem xét trên mức độ hoàn thành nhiệm vụ của mỗi nhân viên. Việc đánh giá này do quản lý trực tiếp thực hiện và được sự kiểm tra, giám sát của bộ phận quản lý cấp cao hơn (thường là giám

đốc chi nhánh, trưởng phòng nhân sự và trưởng phòng điều hành). Những nhân viên có năng lực và có khả năng gắn bó lâu dài với công ty thường được đánh giá cao và cất nhắc lên các vị trí cao hơn. Đây là nguồn tuyển dụng nội bộ của công ty, tạo ra động lực phấn đấu cho nhân viên. Và để đánh giá sự thỏa mãn của nhân viên đối với việc đánh giá, khen thưởng, cất nhắc của công ty, chúng tôi đưa ra câu hỏi 20 - phụ lục I: “Anh/chị cảm thấy việc đánh giá cán bộ để khen thưởng cất nhắc, đề bạt hàng năm trong doanh nghiệp như thế nào?” Kết quả chúng tôi nhận được ở bảng 3.15 sau.

Bảng 3.13: Sự thỏa mãn của người lao động đối với chính sách đào tạo, đánh giá, đề bạt

ST T	Các phương án	Mức độ (%)			ĐTB
		Thườn g xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Rất thỏa mãn vì việc đào tạo, đánh giá, đề bạt luôn được tiến hành một cách khách quan, công bằng, dân chủ, công khai	36.1	49.1	14.8	2.21
2	Thỏa mãn vì việc đào tạo, đánh giá, đề bạt nói chung đúng người đúng việc	49.1	42.6	8.3	2.4
3	Bình thường vì đó là công việc định kỳ của quản lý	24.1	66.7	93	2.14
4	Ít thỏa mãn vì chưa khách quan, công bằng đối với nhân viên	1.9	91.7	6.5	1.95
5	Hoàn toàn không thỏa mãn vì thường không khách quan, công bằng	13.0	76.9	10.2	2.02

Qua bảng trên ta thấy, tỷ lệ lựa chọn các phương án có sự khác nhau, cụ thể vị trí thứ nhất là “thỏa mãn vì việc đào tạo, đánh giá, đề bạt nói chung đúng người, đúng việc” (49.1%, ĐTB: 2.4), vị trí thứ hai là “rất thỏa mãn vì việc đào tạo, đánh giá, đề bạt luôn được tiến hành một cách khách quan, công bằng, dân chủ, công khai” (36.1%, ĐTB: 2.21), vị trí thứ ba là “bình thường

vì đó là công việc định kỳ của cấp quản lý” (24.1%, ĐTB: 2.14), vị trí thứ tư là “hoàn toàn không thỏa mãn vì thường không khách quan, công bằng” (13.0%, ĐTB: 2.02) và cuối cùng là “ít thỏa mãn vì chưa khách quan, công bằng đối với nhân viên” (1.9%, ĐTB: 1.95). Như vậy, tâm trạng của các nhân viên đối với việc đánh giá, đề bạt, cất nhắc trong công ty là khá tích cực. Chị B.T.H bếp trưởng cửa hàng chia sẻ: *“Tôi chỉ học lớp đào tạo ngắn hạn về nghiệp vụ bếp, khi vào công ty, cùng với sự cố gắng của bản thân, được sự hướng dẫn cụ thể của Giám sát bếp và các anh chị em trong công ty, hiện tại tôi đã ở vị trí bếp trưởng, tăng thêm thu nhập, nên tôi thấy rất vui”*. Tại công ty, do quá trình sắp xếp lại nhân sự nên các nhân viên có năng lực và kinh nghiệm sẽ được tạo cơ hội phấn đấu nên các vị trí cao hơn. Qua số liệu của phòng Nhân sự cho thấy có nhiều người hiện nay giữ các vị trí quan trọng công ty hiện nay đã từng là nhân viên tại cửa hàng. Như trường hợp của chị N.T.H từ nhân viên thu ngân (2007) đã trở thành quản lý cửa hàng (từ năm 2008), và đạt thành tích Quản lý cửa hàng xuất sắc nhất năm 2009 của hệ thống cửa hàng tại Hà Nội. Hoặc như trường hợp của chị Đ.T.H từ vị trí nhân viên phụ bếp (2005), rồi tới vị trí thu ngân (2006), vị trí kiểm soát viên nội bộ (2007) và từ năm 2008 tới nay, chị đảm nhận vị trí trưởng bộ phận kiểm soát tại công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn tại Hà Nội, và còn có rất nhiều trường hợp các thu ngân cửa hàng có năng lực phấn đấu lên vị trí nhân viên phòng Kế toán, các nhân viên phục vụ phấn đấu thành quản lý, trợ lý cửa hàng ... Chính những tấm gương như thế đã thúc đẩy các nhân viên hoàn thành công việc và cũng luôn thể hiện mình để tìm kiếm các cơ hội công việc tốt hơn trong công ty.

Việc nhân viên thỏa mãn đối với chính sách đào tạo của công ty là một trong những yếu tố động viên tích cực người lao động khẳng định mình, cống hiến sức mình cho tập thể.

Tổng hợp mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với công việc.

Trên cơ sở khảo sát các khía cạnh trong mối quan hệ của người lao động với công việc: sự thỏa mãn của người lao động đối với môi trường làm việc, sự thỏa mãn của người lao động đối với tiền lương, sự thỏa mãn của người lao động đối với chính sách đào tạo, đánh giá, đề bạt nhân viên, chúng tôi thu được kết quả như sau:

Bảng 3.14: Sự thỏa mãn chung của người lao động đối với công việc

STT	Nội dung	Kết luận
1	Mức độ thỏa mãn của người lao động đối với môi trường làm việc	Không thuận lợi
2	Mức độ thỏa mãn của người lao động đối với tiền lương	Không thuận lợi
3	Sự thỏa mãn của người lao động đối với sự phân công công việc	Không thuận lợi
4	Sự thỏa mãn của người lao động đối với chính sách đánh giá của công ty	Thuận lợi
Tổng hợp		Ít thuận lợi

Tóm lại, qua các bảng kết quả trên ta thấy bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn là ít thuận lợi, đặc biệt người lao động không thỏa mãn về các điều kiện vật chất, tinh thần mà họ được hưởng. Rất nhiều người lao động không muốn gắn bó với công ty. Điều này gây ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

Chúng tôi nhận thấy, tỷ lệ người lao động tốt nghiệp đại học, cao đẳng không thỏa mãn với công việc nhiều hơn. Họ cho rằng: “*Môi trường làm việc không năng động, không đòi hỏi nhiều ở người lao động, lương, chế độ chính sách cũng không cạnh tranh*”. Do đó, tỷ lệ nghỉ việc của những người lao động này cao nhất trong công ty (chiếm 70% số nhân viên nghỉ việc - theo số

liệu của phòng Nhân sự). Còn những nhân viên có trình độ dưới trung học phổ thông dù chưa thỏa mãn với công việc nhưng vẫn chấp nhận làm tới khi tìm được công việc thích hợp hơn.

Nhìn chung, mức độ thỏa mãn đối với công việc của các nhân viên còn chưa cao. Đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

3.2 Đánh giá bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

Như đã trình bày trong phần cơ sở lý luận, để đánh giá bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn, chúng tôi xem xét trên ba khía cạnh chủ yếu sau:

- Sự thỏa mãn của người lao động đối với người lãnh đạo.
- Sự thỏa mãn của người lao động trong quan hệ giữa người lao động với người lao động trong công ty.
- Sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc

Tổng hợp các kết quả nghiên cứu ở phần 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, chúng tôi thu được bảng sau:

Bảng 3.15: Tổng hợp đánh giá bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn

STT	Nội dung	Kết luận
1	Sự thỏa mãn của người lao động đối với người lãnh đạo	Không thuận lợi
2	Sự thỏa mãn của người lao động trong quan hệ giữa người lao động với người lao động trong công ty	Thuận lợi
3	Sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc	Ít thuận lợi
Tổng hợp		Ít thuận lợi

Từ bảng trên cho thấy, tổng hợp sự thỏa mãn của người lao động đối với các biểu hiện của bầu không khí tâm lý cho thấy bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn là ít thuận lợi. Người lao động mới chỉ thỏa mãn với một số khía cạnh trong quan hệ với người lãnh đạo, trong quan hệ với người lao động và trong mối quan hệ với công việc. Đây là một vấn đề khó khăn trong việc xây dựng bầu không khí tâm lý tích cực trong công ty.

Để kiểm chứng những thông tin thu được từ bảng hỏi, chúng tôi sử dụng thêm trắc nghiệm của F.Fiedler nhằm đánh giá sự cảm nhận của tập thể người lao động về bầu không khí tâm lý trong công ty. Cũng như cách điều tra bằng bảng hỏi, sau khi hướng dẫn người lao động cách làm trắc nghiệm F.Fiedler, chúng tôi đã phát ra 130 phiếu và thu về 125 phiếu, tất cả phiếu thu về đều đạt yêu cầu. Kết quả đánh giá thu được từ trắc nghiệm được tính như sau:

- Bầu không khí tâm lý trong công ty được coi là rất thuận lợi khi có điểm trung bình từ 75 - 90 điểm.
- Bầu không khí được coi là thuận lợi khi có điểm trung bình từ 60 - 74.99 điểm.
- Bầu không khí được coi là ít thuận lợi khi có mức điểm trung bình từ 45 - 59.99 điểm.
- Bầu không khí được coi là rất không thuận lợi khi có điểm trung bình từ 10 đến 44.99 điểm.

Kết quả xử lý của phương pháp Fiedler được thể hiện ở bảng 3.19 sau.

Bảng 3.16: Đánh giá của người lao động về mối quan hệ liên nhân cách theo phương pháp Fiedler

STT	Các biểu hiện quan hệ	Mức điểm đánh giá									Tổng số điểm	Điểm trung bình
		9	8	7	6	5	4	3	2	1		
1	Hữu nghị	24	17	19	21	17	9	3	3	12	759	6.072
2	Hòa thuận	17	17	24	19	21	8	2	10	7	741	5.928
3	Hài lòng	13	19	25	14	19	11	5	13	6	714	5.712
4	Hấp dẫn	19	9	23	10	19	12	12	13	8	677	5.416
5	Hiệu quả	16	24	14	14	16	10	4	11	16	688	5.504
6	Ấm cúng	18	19	18	19	22	6	5	10	8	731	5.848
7	Hợp tác	16	25	17	13	23	8	4	12	7	731	5.848
8	Ủng hộ	28	12	13	21	21	7	5	10	8	741	5.928
9	Quan tâm	24	13	16	23	19	6	5	10	9	733	5.864
10	Thành công	13	19	13	17	19	10	4	6	24	645	5.16
Tổng điểm trung bình											57.28	

Kết quả thực tế mà chúng tôi thu được thể hiện trong bảng 3.19 cho thấy theo sự cảm nhận chủ quan của tập thể người lao động trong toàn công ty thì bầu không khí tâm lý của tập thể mà họ là đang thành viên là ít thuận lợi (điểm trung bình theo đánh giá của các nhân viên là 57.28 điểm). Kết quả này tương đối phù hợp với kết quả nghiên cứu bầu không khí tâm lý bằng bảng hỏi. Qua đánh giá của người lao động trong công ty về các đặc điểm của bầu không khí tâm lý trong công ty, chúng tôi nhận thấy: các đặc điểm như hấp dẫn, hiệu quả, thành công có mức điểm thấp nhất. Điều này cho thấy, công việc chưa thực sự hấp dẫn người lao động, hiệu quả làm việc chưa cao và người lao động chưa thỏa mãn về kết quả công việc của bản thân.

3.3 Các yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

Như phần cơ sở lý luận đã trình bày, có nhiều yếu tố khác nhau ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty. Trong đề tài nghiên cứu này, chúng tôi nghiên cứu ba nhóm yếu tố sau: yếu tố thuộc về người lãnh đạo, yếu tố thuộc về người lao động và các yếu tố tâm lý xã hội.

3.3.1 Các yếu tố thuộc về người lãnh đạo

Một trong các yếu tố cơ bản nhất thuộc về người lãnh đạo ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý là phong cách lãnh đạo, phẩm chất của người lãnh đạo, sự quan tâm của người lãnh đạo tới người dưới quyền và sự giao tiếp, trao đổi thông tin của người lãnh đạo. Để huấn luyện và quản trị nhân viên, người lãnh đạo phải tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, để nhân viên ở các phòng ban, cửa hàng dễ dàng hợp tác với nhau. Và để tạo ra một môi trường thân thiện, có tính tương hỗ cao trong công ty, người lãnh đạo phải biết cách khuyến khích tinh thần làm việc của mỗi nhân viên, nâng cao kỹ năng làm việc của họ. Điều quan trọng là phải thấu hiểu, chia sẻ và công nhận mỗi giá trị mà cá nhân đóng góp.

- Sự thay đổi liên tục đội ngũ lãnh đạo công ty trong một thời gian ngắn (từ đầu năm 2008, đã thay thế các vị trí giám đốc tài chính, giám đốc điều hành, kế toán trưởng, giám đốc nhân sự (4 lần)) làm nảy sinh tâm lý hoang mang trong đội ngũ người lao động. Việc thay đổi người lãnh đạo, quản lý khiến người lao động chưa kịp làm quen với phương pháp làm việc của người này thì đã phải thay đổi sang phương pháp khác, đôi khi khiến nhân viên mệt mỏi vì những phong cách làm việc này có thể trái ngược nhau. Việc thay đổi này cũng khiến các chính sách công ty không được áp dụng thường xuyên. Rất nhiều người lao động đã chọn phương án nghỉ việc để tìm kiếm công việc khác.

- Trình độ chuyên môn của các quản lý cửa hàng còn hạn chế. Quản lý cửa hàng chủ yếu là những người có trình độ học vấn phổ thông trung học và trung cấp (76.5%), do cần cù, chịu khó, có khả năng cống hiến. Đó là lý do giải thích việc có 94.4% người quản lý cửa hàng cho rằng họ muốn làm việc ở công ty vì: “công việc không đòi hỏi cao về trình độ học vấn” và tất cả quản lý (100%) cho rằng “do ca làm việc phù hợp với thời gian của bản thân”. Họ không được đào tạo qua trường lớp, tuổi đời trẻ, làm việc chủ yếu dựa trên kinh nghiệm cá nhân nên chưa nhanh nhạy, khả năng giao tiếp, truyền đạt thông tin tới nhân viên hiệu quả chưa cao.

- Do trình độ nhận thức hạn chế nên một số quản lý chưa hiểu hết được chức năng và nhiệm vụ của mình, nắm bắt các thông tin về chế độ chính sách, thông báo, quy định còn hời hợt, không thông tin đầy đủ và chính xác cho người lao động dẫn tới tình trạng bức xúc. Một số nhân viên cho biết: *“Quản lý nhận thẻ bảo hiểm y tế để về cấp phát cho nhân viên cửa hàng nhưng không phát cho người lao động kịp thời để họ khám chữa bệnh. Khi người lao động nghỉ việc, làm các thủ tục nghỉ việc mới phát hiện ra vấn đề này. Lý do mà quản lý đưa ra khá đơn giản là quên hoặc làm mất nhưng chưa báo cho người lao động biết để làm lại”*. Các thông báo truyền tải xuống người lao động không kịp thời dẫn tới những lỗi sai trong quy trình làm việc của họ. Những lỗi sai này người lao động vẫn phải chịu lập biên bản và xử lý theo quy định công ty. Việc giao tiếp của người quản lý với nhân viên đôi lúc còn chưa đúng chuẩn mực: cách xưng hô tao - mày, một số nhân viên còn cho biết quản lý còn nói bậy trước mặt người lao động tạo sự căng thẳng, mệt mỏi trong quá trình làm việc.

- Việc giải quyết mâu thuẫn của người quản lý với người lao động còn gây ra các bức xúc. Cách xử lý còn “cả nể, thiên vị” cho người quen. Nhiều người lao động cho rằng quản lý của họ *“trong quá trình làm việc còn “vị nể”*

người quen, đôi khi chưa có những quyết định trong những trường hợp tình huống cấp bách hay làm theo nguyện vọng của một số cá nhân nào đó”. Một số quản lý cửa hàng chưa xử lý được kịp thời các vấn đề khi khách hàng có khiếu nại về sản phẩm, dịch vụ hoặc khi nhân viên có mâu thuẫn. Cách giải quyết của quản lý thường là đợi đến khi họp quản lý (một tuần một lần) mới báo cáo hoặc đưa vấn đề ra để giải quyết. Do đó, nhiều việc chưa được giải quyết một cách triệt để, chưa tạo được thiện cảm với khách hàng và nhân viên. Trong các cửa hàng đã xảy ra tình trạng do mâu thuẫn cá nhân nên hai nhân viên cửa hàng giải quyết mâu thuẫn bằng bạo lực nhưng chỉ có một nhân viên bị đình chỉ việc tạm thời chờ xử lý mà không được giải thích đầy đủ, gây bức xúc trong cửa hàng. Trên thực tế, có một số quản lý không đáp ứng được yêu cầu công việc nhưng chỉ xử lý bằng biện pháp cách chức xuống làm trợ lý, gia hạn thử việc ba lần và vẫn không chấm dứt hợp đồng lao động. Đặc biệt, trong những tháng đầu năm 2010, đã xảy ra tình trạng nhân viên cửa hàng gửi thư tố cáo quản lý cửa hàng không trung thực trong việc kiểm kê hàng hóa, dùng tiền sai mục đích, uống rượu trong khi làm việc. Những việc này đã được xác minh nhưng quản lý chỉ bị xử lý ở mức độ khiển trách, chuyển sang cửa hàng khác nên gây bức xúc trong người lao động, dẫn tới tình trạng một số người lao động nghỉ việc để phản đối và cho rằng nguyện vọng của mình chưa được lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức.

Sự thỏa mãn của người lao động trong quan hệ với người quản lý ở mức trung bình chứng tỏ quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên trong công ty là ít thuận lợi, tương đối phù hợp với kết quả nghiên cứu chỉ có 57.4% nhân viên hài lòng với đội ngũ quản lý công ty.

3.3.2 Các yếu tố thuộc về người lao động

- Trình độ học vấn của người lao động: trình độ học vấn chủ yếu là dưới trung học phổ thông (52.0%), tuổi đời trẻ (18 – 25 tuổi), kinh nghiệm chưa nhiều,

bồng bột trong suy nghĩ nên chưa nhận thức hết được ý nghĩa, tầm quan trọng của công việc mình làm. Ý thức tổ chức kỷ luật kém, tình trạng tự nghỉ việc, mặc không đúng đồng phục, đi làm không đúng giờ, bàn giao ca chưa đầy đủ vẫn tồn tại. Qua quan sát những hành vi, cử chỉ của nhân viên trong quá trình làm việc và qua phỏng vấn, trao đổi với nhân viên chúng tôi nhận thấy: những nhân viên có trình độ cao đẳng, đại học luôn mong muốn được làm việc cùng với những người có trình độ học vấn tương đương hoặc cao hơn để học hỏi, giải quyết công việc có hiệu quả nhất. Kết quả phỏng vấn chị N.T.T, nhân viên nhân sự công ty chúng tôi nhận được ý kiến như sau: *“Tôi thường xuyên làm việc với những đối tượng có trình độ dưới trung học phổ thông dưới cửa hàng. Họ có ưu điểm là chăm chỉ, nhưng làm việc với họ sẽ rất mệt. Do trình độ học vấn hạn chế nên họ không nhận thức hết được ý nghĩa, tầm quan trọng của công việc mình làm. Công việc với họ đơn giản chỉ là có thêm thu nhập. Ý thức kỷ luật yếu, thường xuyên đi làm muộn, góp ý, nhắc nhở, cảnh cáo nhưng cũng không thực sự hiệu quả”*. Chúng tôi nhận một số ý kiến cho rằng họ muốn thay đổi công việc để *“Làm việc với các đối tượng có trình độ học vấn cao hơn, để ngày càng học hỏi được nhiều. Nếu làm việc ở đây lâu, bản thân mình cũng ì như họ mất”*.

- Do nguồn tuyển dụng chủ yếu là nguồn nội bộ (75%) nên tại một số cửa hàng đã xuất hiện hiện tượng bè cánh làm ảnh hưởng đến bầu không khí chung của công ty. Mặt khác, khi một nhân viên trong nhóm này nghỉ việc thì kéo theo rất nhiều người lao động khác trong nhóm nghỉ theo, gây khó khăn cho việc bố trí, sắp xếp công việc, dẫn tới tình trạng thiếu nhân sự, các nhân viên còn lại phải tăng cường, thường gây ra sự mệt mỏi và căng thẳng cho họ.
- Người lao động không hiểu biết về pháp luật, không nắm được các thông tin về Luật lao động, Luật bảo hiểm... để biết tự bảo vệ quyền lợi cho bản thân dẫn tới nhiều khi quyền lợi của người lao động bị bỏ qua như: theo Luật lao động nếu nhân viên ký 02 hợp đồng lao động dưới 03 tháng liên tục thì phải

đóng Bảo hiểm xã hội từ hợp đồng thứ 03 (Điều 27, Bộ Luật lao động) nhưng những người lao động dưới cửa hàng không được tham gia bảo hiểm xã hội dù đủ điều kiện và cũng không biết các thông tin để bảo vệ quyền lợi cho mình.

Chính các yếu tố trên góp phần làm cho bầu không tâm lý trong công ty ít thuận lợi.

3.3.3 Nhóm các yếu tố tâm lý xã hội

Một trong các nhóm yếu tố ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý là các yếu tố như mâu thuẫn, các hoạt động văn hóa, thể thao, du lịch.

- Mâu thuẫn: Để nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi sử dụng câu hỏi 11 - Phụ lục I: “Xin anh/chị cho biết những nguyên nhân nào sau đây làm nảy sinh mâu thuẫn, xung đột trong công ty?”. Kết quả cho thấy, có ba phương án được người lao động lựa chọn nhiều nhất là: “mâu thuẫn do khác biệt lối sống, tính tình, sở thích, quan điểm, giá trị (87.0%)”, “mâu thuẫn do phân công công việc không hợp lý” (73.6%) và “mâu thuẫn do tình cảm, đối xử không công bằng” (37.0%). Như vậy, mâu thuẫn xung đột tập trung vào tình cảm và công việc. Đây là những mâu thuẫn có hại. Theo những chuyên gia thì những mâu thuẫn về tình cảm thường liên quan tới sự không hợp nhau của các thành viên và nó mang tính tàn phá. Hầu hết các xung đột giữa các cá nhân là do dụng độ về tính cách và giao tiếp không hiệu quả và sự khác biệt giá trị. Về sự phân công công việc, do quá trình sắp xếp lại quy mô sản xuất, một bộ phận khá lớn lao động đôi dư ở các vị trí thu ngân hay phục vụ được bố trí vào các vị trí nhân viên bếp hay bảo vệ. Tuy nhiên, sự sắp xếp này mới chỉ dừng lại ở việc phân đủ người vào các vị trí mới mà chưa tính đến những phẩm chất năng lực, mong muốn của người lao động. Điều này đã dẫn tới một bộ phận người lao động chưa thực sự thấy thỏa mãn với vị trí làm việc hiện tại của mình. Điều đó cũng cho thấy người lao động cũng không hài lòng với sự phân công lao động trong công ty. Thực tế, ở bộ phận bếp và bảo vệ, môi trường làm việc không thuận lợi, nhất là bảo vệ: chịu nắng, mưa... trong khi các vị trí trong nhà có điều kiện làm việc thuận lợi hơn: có quạt, điều hòa... mà thu

nhập của họ cũng chỉ bằng hoặc thấp hơn. Do đó, số người không hài lòng với vị trí làm việc của mình cũng là điều dễ hiểu.

Để nghiên cứu về các hoạt động xã hội bên ngoài ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty như thế nào, chúng tôi sử dụng các câu hỏi nghiên cứu về hoạt động văn hóa thể thao, du lịch qua câu hỏi 7 - Phụ lục I: “Thời gian qua, công ty và cửa hàng anh/chị đã tổ chức hoạt động nào dưới đây và cho biết mức độ tham gia?”. Kết quả cho thấy hoạt động được tổ chức thường xuyên nhất là “tổ chức sinh nhật cửa hàng và nhân viên” (86.1%), sau đó là “thăm hỏi người ốm đau” (68.5%). Tuy nhiên, việc tổ chức sinh nhật cửa hàng ít có sự tham gia của đội ngũ lãnh đạo và việc tổ chức thăm người ốm cũng là do các cá nhân tự tổ chức. Như vậy, các hoạt động mang tính chất giao lưu, xây dựng tinh thần tập thể chưa thực sự được quan tâm của lãnh đạo. Các hoạt động đi nghỉ tập thể, hoạt động thể thao, giao lưu văn nghệ chưa thực sự phổ biến. Hằng năm, công ty có tổ chức dã ngoại mùa hè và sinh hoạt giao lưu trong hệ thống vào dịp cuối năm nhưng chỉ có đội ngũ quản lý cửa hàng và văn phòng được tham gia (chiếm 20% số lượng nhân viên công ty). Điều này đã ảnh hưởng không tốt tới tâm lý nhân viên. Trao đổi với chúng tôi chị P. (nhân viên 48 Trần Duy Hưng) cho biết: “Tôi đã làm việc ở đây 5 năm, từ ngày mở cửa hàng nhưng tôi chưa khi nào được đi nghỉ hè hoặc đi giao lưu trong các đợt công ty tổ chức”. Kết quả nghiên cứu về mức độ tổ chức các hoạt động trên được thể hiện trong bảng sau.

Bảng 3.17: Mức độ tham gia các hoạt động sinh hoạt tập thể của người lao động trong công ty.

ST T	Các hoạt động tập thể	Mức độ (%)			ĐTB
		Thườn g xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ	
1	Thăm quan, du lịch	0.9	22.2	76.9	2.75
2	Thể dục thể thao, thi văn nghệ	0	42.6	57.4	2.57
3	Liên hoan ăn uống	5.6	59.3	35.2	2.29

4	Thăm hỏi người ốm đau, lễ tết	22.2	46.3	31.5	2.09
5	Tổ chức giao lưu giữa nhân viên cùng hệ thống	13.9	38.9	47.2	2.33
6	Tổ chức sinh nhật cửa hàng và văn phòng	14.8	71.3	13.9	1.99

Để người lao động gắn bó với công việc và hoàn thành tốt công việc thì phải đảm bảo họ được thỏa mãn về quyền lợi vật chất và tinh thần mà theo họ, họ đáng được hưởng. Qua tìm hiểu, chúng tôi thấy ngoài lương, người lao động ít được nhận các phúc lợi khác như: dưỡng sức, thăm quan, nghỉ mát, các phong trào thể thao, giao lưu vì thế họ cảm thấy công sức họ bỏ ra chưa được công ty bù đắp xứng đáng. Hoạt động tập thể đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc tạo dựng bầu không khí tâm lý lành mạnh trong công ty. Thông qua các hoạt động này, người lao động có sự hiểu biết nhau, chia sẻ với nhau nhiều hơn. Tuy nhiên, các hoạt động này không được duy trì đều đặn nên cũng là một nguyên nhân ảnh hưởng tiêu cực tới bầu không khí tâm lý.

Để nghiên cứu nhận thức của người lao động về sự ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan và khách quan tới bầu không khí tâm lý trong công ty, chúng tôi đưa ra câu hỏi 16 - Phụ lục I: “Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau tới bầu không khí tâm lý trong công ty (xin lựa chọn 3 phương án anh/chị cho là ảnh hưởng nhiều nhất và cho biết mức độ của các phương án lựa chọn?”. Kết quả cho thấy, trong 12 phương án khảo sát thì 3 phương án được người lao động lựa chọn nhiều nhất là: “chế độ đãi ngộ được hưởng từ công ty” (79.6%), “tiền lương mà bạn được hưởng” (77.8%), “chính sách của công ty” (43.5%). Như vậy, các phương án mà người lao động lựa chọn thiên về các nguyên nhân từ phía lãnh đạo công ty. Điều này cũng cho thấy chính sách của công ty, quy chế khen thưởng kỷ luật, phân phối lợi ích, tiền lương còn chưa làm thỏa mãn người lao động. Chính sách mà người lao động chưa thỏa mãn nhiều nhất là chính sách về lương. Chỉ có 12.0% nhân viên hài lòng với mức lương nhận được hàng tháng. Lương của nhân viên cửa

hàng Phở Hai Mươi Bốn tăng theo thâm niên và mức tăng đồng đều. Việc tăng lương thâm niên còn thấp: 40.000 - 90.000đ trên một vị trí làm việc. Đồng thời việc áp dụng chính sách tăng đồng đều không có tính cạnh tranh, không khuyến khích được nhân viên cống hiến hết sức mình vì sự phát triển của công ty, làm nảy sinh tâm lý "*Làm nhiều cũng vậy và làm ít cũng vậy, cho nên được đến đâu thì được*". Công ty có chính sách hỗ trợ ăn ca cho nhân viên (ca 1 ăn trưa, ca 2 ăn tối), tuy nhiên bữa ăn ca không được đảm bảo do chỉ có 9.000đ/suất. Rất nhiều ý kiến nhân viên cho rằng, lãnh đạo công ty nên tăng tiền ăn ca cho nhân viên để đảm bảo sức khỏe của họ trong thời gian làm việc. Việc khen thưởng được tiến hành ở tất cả các cửa hàng, các bộ phận nhưng mức thưởng còn thấp. Rất ít nhân viên được thưởng, chỉ có một người trong cửa hàng được thưởng và chỉ áp dụng một mức thưởng duy nhất. Nhân viên xuất sắc nhất tháng chỉ được thưởng 100.000đ, nhân viên xuất sắc nhất quý và nhất năm cũng chỉ được 200.000đ/người. Các hành vi bị kỷ luật: làm thất thoát hàng hóa, nguyên vật liệu, tài sản của công ty, cư xử không đúng mực với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới, vắng mặt không lý do, thái độ không chuẩn mực với khách hàng... Hình thức kỷ luật được áp dụng chủ yếu là: khiển trách bằng miệng đối với các lỗi vi phạm nhỏ, vi phạm lần đầu. Khiển trách bằng văn bản đối với các trường hợp vi phạm lặp lại lỗi cũ hoặc mức độ vi phạm nặng hơn. Đối với các lỗi này, nhân viên thường bị trừ tiền, cách chức, thuyên chuyển công tác. Tuy nhiên, nhiều trường hợp vi phạm xảy ra không giải quyết triệt để nên gây những bức xúc trong nhân viên.

Hiện tại, công ty mới chỉ thực hiện tham gia đóng bảo hiểm cho nhân viên văn phòng và đội ngũ quản lý cửa hàng (chiếm 30% nhân viên trong công ty). Chỉ những nhân viên tham gia đóng bảo hiểm mới được hưởng: trợ cấp thai sản (đối với nữ sinh con), trợ cấp thôi việc, trợ cấp ốm đau, tử tuất... theo quy định của Luật lao động. Còn những nhân viên không tham gia bảo hiểm chỉ được hưởng trợ cấp ốm đau và thai sản nếu có thời gian làm việc tại công ty trên 1 năm. Bên cạnh đó, việc không áp dụng chế độ không thưởng ngày lễ bắt đầu từ tháng 1/2010 và giảm mức hưởng lương ngày lễ từ 300%

xuống 200% đã gây ra những bức xúc trong tập thể nhân viên. Nhân viên trong công ty thường xuyên so sánh chế độ chính sách mà họ được hưởng so với những công ty khác. Rất nhiều ý kiến cho rằng “*Công ty không duy trì được những chính sách đã có thì cũng không nên cắt hết các khoản thưởng, giảm lương ngày lễ của nhân viên*”. Họ cho rằng lãnh đạo công ty không coi trọng công sức của người lao động. Rất nhiều người đã tìm cho mình một công việc mới mà theo họ là “được công ty quan tâm hơn tới chế độ chính sách”. Điều này giải thích lý do trong 6 tháng đầu năm 2010 tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao nhất (20%). Trong đó có rất nhiều vị trí chủ chốt trong công ty như trưởng phòng nhân sự, kế toán trưởng và trưởng chi nhánh. Tính đến tháng 8/2010 tất cả các cửa hàng đều thiếu nhân sự. Việc này tác động trực tiếp tới doanh thu các cửa hàng. Tính trong 6 tháng đầu năm 2010 chỉ có 3/11 cửa hàng đạt các chỉ tiêu về doanh số (trong khi cùng kỳ năm 2009 con số này là 7/11 cửa hàng). Các cửa hàng còn lại chỉ đạt từ 60 - 90% doanh số.

Qua phân tích trên, có thể thấy, có rất nhiều nguyên nhân ảnh hưởng tới bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn. Trong đó nguyên nhân ảnh hưởng nhiều nhất là các nguyên nhân tâm lý chủ quan, đặc biệt là phong cách của người lãnh đạo, trình độ chuyên môn, sự giao tiếp của người lãnh đạo với người dưới quyền, sự quan tâm của người lãnh đạo với người lao động.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Kết luận

Từ kết quả nghiên cứu thu được qua các phương pháp điều tra, chúng tôi rút ra kết luận như sau:

1. Bầu không khí tâm lý trong tập thể là trạng thái tâm lý xã hội của tập thể phản ánh mức độ phát triển các mối quan hệ liên nhân cách, tâm trạng, xu hướng, quan điểm, thể hiện sự thỏa mãn và thái độ của các thành viên đối với các quan hệ trong tập thể, điều kiện lao động, tổ chức lao động.

2. Kết quả nghiên cứu thực tiễn cho thấy, thực trạng bầu không khí tâm lý trong công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn là chưa tích cực.

3. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động đối với người lãnh đạo là không thuận lợi. Trong quan hệ đối với cấp dưới, người lãnh đạo chưa thực sự gần gũi, tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên. Quan hệ giữa người lãnh đạo và người lao động chỉ mang tính chính thức.

4. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động trong mối quan hệ với người lao động là thuận lợi. Người lao động trong công ty đã có sự giao tiếp, trao đổi thông tin, sự quan tâm, chia sẻ, gần gũi, đoàn kết, giúp đỡ nhau trong công việc và trong cuộc sống

5. Bầu không khí tâm lý thể hiện qua sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc là ít thuận lợi. Tỷ lệ người lao động không hài lòng đối với quyền lợi vật chất và tinh thần mà họ được hưởng khá cao. Hiện tượng lo lắng, băn khoăn, muốn bỏ công ty của người lao động tương đối nhiều. Những điều này có nguyên nhân sâu xa từ những bất hợp lý trong các khâu tổ chức, sắp xếp nhân sự, đặc biệt là chế độ chính sách của công ty.

6. Bầu không khí tâm lý phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác nhau trong đó các yếu tố tâm lý chủ quan đóng vai trò quan trọng nhất là yếu tố thuộc về người lãnh đạo (phong cách lãnh đạo, sự quan tâm của họ tới người dưới quyền, các phẩm chất của người lãnh đạo, trình độ học vấn, tinh thần trách nhiệm...) là có ảnh hưởng nhiều nhất tới bầu không khí tâm lý trong công ty.

7. Bầu không khí tâm lý tích cực có xu hướng ảnh hưởng không tốt tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty trên cả ba mặt: lợi ích về mặt kinh tế, sự gắn bó với công ty và tinh tích cực của các thành viên trong tập thể. Vì vậy, việc xây dựng bầu không khí tâm lý tích cực làm cho mỗi nhân viên gắn bó với doanh nghiệp, luôn sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, chia sẻ lẫn nhau có vai trò quyết định cho sự phát triển và thành công của các công ty dịch vụ nhà hàng nói chung và các công ty nói chung.

Kiến nghị

Từ những kết luận nêu trên, chúng tôi đưa ra một số kiến nghị sau:

Đối với Nhà nước:

- Tuyên truyền, thông tin cho người lao động về các vấn đề ảnh hưởng trực tiếp tới đời sống của họ như: Luật Lao động, Luật Bảo hiểm, quy định về lương...

Đối với doanh nghiệp:

- Muốn xây dựng bầu không khí tâm lý trong công ty cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn tích cực cần tăng cường trao đổi thông tin giữa người lãnh đạo và nhân viên, người lãnh đạo cần công bằng, gương mẫu trong công việc, qua đó góp phần tạo nên bầu không khí tâm lý vui vẻ, thoải mái trong công ty.

- Để xây dựng mối quan hệ tình cảm, thân thiết của các thành viên trong công ty, nhà lãnh đạo cần tổ chức những buổi giao lưu, liên hoan văn nghệ, thể dục thể thao, hoạt động thăm quan, nghỉ dưỡng ... để người lao động có cơ hội

giao lưu, học hỏi lẫn nhau, qua đó hạn chế những mầm mống nảy sinh mâu thuẫn như: cãi cọ, nghi kỵ lẫn nhau...

- Đặc biệt, lãnh đạo công ty cần quan tâm tới mức lương của người lao động và các chế độ chính sách mà họ được hưởng, phương tiện đi lại, sự phân công ca làm việc và chế độ khen thưởng, kỷ luật trong công ty. Những yếu tố này khi được thỏa mãn người lao động sẽ yên tâm với công việc, lao động hết mình vì công ty. Chỉ có như vậy, công ty mới phát triển được trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

- Duy trì, ổn định tổ chức nhân sự, phân công công việc hợp lý, lựa chọn cán bộ đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ công tác.

Đối với người lao động:

- Nâng cao nhận thức về vai trò, vị trí của mình trong tập thể để phối hợp công việc với các bộ phận, phòng ban có hiệu quả nhất.

- Nắm bắt kịp thời các thông tin về quyền lợi, trách nhiệm của người lao động được Pháp luật công nhận và bảo vệ để biết tự bảo vệ quyền lợi cho mình.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Ngọc Bích (2001), Một số phương hướng nghiên cứu ứng dụng tâm lý học xã hội trong quản lý, tạp chí tâm lý học số 1//2001, tr. 13-15.
2. Vũ Dũng (1995) Tâm lý học xã hội với quản lý, NXB Giáo dục, Hà Nội.
3. Vũ Dũng (2001), Học thuyết về đặc điểm tiêu biểu của người lãnh đạo, tạp chí Tâm lý học số 1/2001, tr. 55-59.
4. Nguyễn Bá Dương (1999), Tâm lý học quản lý dành cho người lãnh đạo, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Nguyễn Bá Dương, (2004), Những vấn đề cơ bản của Khoa học tổ chức, NXB Chính trị Quốc gia.
6. Phạm Tất Dong (biên tập) (1993), Tâm lý học quản trị kinh doanh, kỷ yếu hội thảo Quốc gia “Tâm lý học với quản lý sản xuất kinh doanh” NXB thành phố Hồ Chí Minh.
7. E.X Cudomin & J.P Volcôp, (1978), Người lãnh đạo và tập thể, NXB Sự thật.
8. Phạm Mạnh Hà (2003), Tìm hiểu bầu không khí tâm lý tập thể và chiều hướng ảnh hưởng của nó tới năng suất lao động tại công ty cổ phần Nam Thắng, Hà Nội.
9. Harold Koontz; Cyril Odonnell; Heinz Weihrich, (1994), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học kỹ thuật
10. Trần Hiệp (1991) Tâm lý học xã hội, mấy vấn đề lý luận, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
11. Ngô Công Hoàn (1997), Tâm lý học xã hội trong quản lý, NXB Đại học Quốc gia.
12. Bùi Văn Huệ (chủ biên) (2003), Tâm lý học xã hội, NXB ĐHQG Hà Nội.

13. Nguyễn Hải Khoát (1981), Những cơ sở Tâm lý học trong công tác của người lãnh đạo, trường Đảng Nguyễn ái Quốc, Hà Nội.
14. Trần Ngọc Khuê (chủ biên) (1993), Tâm lý học xã hội trong công tác lãnh đạo quản lý, NXB học viện Nguyễn ái Quốc.
15. Mai Hữu Khuê (chủ biên) (1997), Tâm lý học trong quản lý kinh doanh, NXB Chính trị quốc gia.
16. Đỗ Long (1991), Tâm lý học xã hội, những lĩnh vực ứng dụng, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
17. Nguyễn Thị Tuyết Mai (2001), Một số định hướng giá trị cơ bản nhằm cung cấp và nâng cao uy tín người lãnh đạo quản lý ở các doanh nghiệp Nhà nước hiện này, tạp chí Tâm lý học, số 1/2001, tr. 19-24.
18. Đỗ Văn Phước (2004), Tâm lý trong Quản lý kinh doanh, NXB Khoa học kỹ thuật.
19. Trần Trọng Thủy, Giáo trình TLH Lao động, tài liệu dùng cho học viên cao học tâm lý học, Viện Khoa học giáo dục.
20. Trần Trọng Thủy (1976), Tâm lý học quản lý, Viện Khoa học giáo dục, Hà Nội.
21. Nguyễn Hữu Thụ (2007) Tâm lý học quản trị kinh doanh, NXB ĐHQG Hà Nội.
22. Nguyễn Hữu Thụ (2007), Nghiên cứu Bầu không khí tổ chức và ảnh hưởng của nó tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của tập thể.
23. Nguyễn Văn Tuấn (2001), Vấn đề xung đột tâm lý liên nhân cách trong tập thể quân nhân ở đơn vị cơ sở, luận án Tiến sỹ Tâm lý học, Học viện chính trị quân sự.
24. Nguyễn Đình Xuân (1997), Giáo trình Tâm lý học quản lý, NXB ĐHQG Hà Nội.
25. V.I Lêbêdép (1989), Tâm lý học xã hội trong quản lý, NXB Sự thật, tr 187]
26. V.M Sepen (1985), Tâm lý học trong quản lý sản xuất, NXB Lao Động.

PHỤ LỤC I: PHIẾU TRUNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho nhân viên)

Nhằm tạo ra những biện pháp hữu để thúc đẩy tinh tích cực trong lao động sản xuất, chúng tôi mong sự đóng góp ý kiến của anh/chị bằng cách đánh dấu X vào những phương án phù hợp theo ý kiến của anh/chị hoặc đưa ra các phương án trả lời của mình cho các câu hỏi.

Với mục đích nghiên cứu khoa học nên anh/chị không cần phải ghi tên mình vào phiếu trao đổi này.

Xin chân thành cảm ơn.

Câu 1: Anh/chị thấy tâm trạng của mình trong quá trình làm việc tại công ty là:

STT	Biểu hiện tâm trạng	Tâm trạng		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái			
2	Thoải mái nhiều hơn không thoải mái			
3	Bình thường, không biểu hiện tâm trạng nào			
4	Không thoải mái nhiều hơn thoải mái			
5	Khó chịu, ức chế, căng thẳng vì công việc nhiều			

Câu 2: Trong giao tiếp hàng ngày giữa anh/chị và đồng nghiệp thường đề cập tới những vấn đề gì?

STT	Đề tài giao tiếp	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Liên quan tới tình hình sản xuất, kinh doanh của công ty			
2	Liên quan tới tình cảm gia đình, bạn bè			
3	Liên quan tới điều kiện làm việc trong công ty			
4	Liên quan tới sự đoàn kết, phối hợp giữa các phòng ban trong công ty			
5	Liên quan tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động			

Các đề tài giao tiếp khác

Câu 3: Xin anh/chị cho biết những yếu tố nào dưới đây đã thúc đẩy anh/chị đến làm việc trong công ty (lựa chọn 3 phương án đúng nhất và xếp theo thứ tự 1,2,3 trong đó 1 là đúng nhất, 3 là ít đúng nhất)

- Do thu nhập cao.
- Do ca làm việc phù hợp với thời gian của bản thân.
- Bạn bè rủ rê

- Được giao lưu với mọi người, học hỏi thêm kinh nghiệm
- Công việc không đòi hỏi cao về trình độ học vấn.

Câu 4: Anh/chị thấy quan hệ của mình với các đồng nghiệp xung quanh như thế nào? (lựa chọn 1 phương án đúng nhất)

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau			
2	Vui vẻ, cởi mở			
3	Chỉ là quan hệ công việc			
4	Bình thường (không thân cũng không thù)			
5	Việc ai người đấy n			
6	Gò bó, khó chịu			

Câu 5: Anh/chị đánh giá mức độ đoàn kết của các thành viên trong công ty của mình như thế nào?

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Mọi người đều thống nhất mục đích, hành động vì lợi ích chung của tập thể			
2	Luôn quan tâm, chia sẻ, giúp đỡ nhau khi có khó khăn			
3	Chỉ giúp đỡ, chia sẻ, động viên khi được cấp trên yêu cầu			
4	Việc ai người đó làm, không nên can thiệp			
5	Nói xấu, nghi kỵ, ganh ghét lẫn nhau.			

Lý do khác

.....

Câu 6: Khi gặp vướng mắc trong cuộc sống gia đình, bạn thường bày tỏ với ai để tháo gỡ những vướng mắc đó:

STT	Các nội dung	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Bày tỏ với lãnh đạo công ty			
2	Bày tỏ với hầu hết mọi người trong tổ, phòng ban			
3	Bày tỏ với bạn bè, đồng nghiệp thân			

4	Bày tỏ với người quản lý trực tiếp			
5	Không bày tỏ với ai			

Lý do khác

.....

Câu 7: Thời gian qua, công ty và cửa hàng anh/chị đã tổ chức hoạt động nào dưới đây và xin cho biết mức độ tham gia.

STT	Các hình thức	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Thăm quan, du lịch			
2	Thê dục thể thao, thi văn nghệ			
3	Liên hoan ăn uống			
4	Thăm hỏi người ốm đau, lễ tết			
5	Tổ chức giao lưu giữa các nhân viên trong hệ thống			
6	Tổ chức sinh nhật			

Xin liệt kê các hoạt động khác (nếu có)?

.....

Xin cho biết vì sao anh/chị tham gia các hoạt động đó?

.....

.....

Câu 8: Trong quá trình làm việc, anh/chị thấy người quản lý của mình là người:

STT	Các hình thức	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Biết tổ chức, sắp xếp, phân công lao động hợp lý.			
2	Luôn quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động, thúc đẩy họ vào hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty			
3	Luôn hành động vì lợi ích tập thể.			
4	Chỉ chăm lo lợi ích cá nhân.			
5	Không quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động.			
6	Chủ quan, tùy tiện trong khi thực thi nhiệm vụ.			

Lý do khác (xin nêu rõ)

.....

Câu 9: Trong các buổi họp hàng tuần của công ty anh/chị, nội dung chính là:

STT	Các nội dung	Mức độ
-----	--------------	--------

		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Danh giá quá trình thực hiện công việc cũ và phổ biến nhiệm vụ tập thể mới, đưa ra phương hướng thực hiện			
2	Giải quyết những khúc mắc trong quan hệ			
3	Cập nhật những thông tin, thông báo mới của công ty, phân công công việc, trách nhiệm cụ thể			
4	Đưa ra các vấn đề chung chung, không hiệu quả			
5	Bàn luận các vấn đề mang tính chất cá nhân, không thuộc phạm vi công việc			

Lý do khác.....

Câu 10: Nếu như có điều kiện chuyển công tác, anh/chị có chuyển không

Có Không

Nếu có thì vì sao? (chọn 3 phương án mà anh/chị cho là đúng nhất)

- Công việc không phù hợp với mong muốn của bản thân
- Lãnh đạo yếu kém
- Mâu thuẫn với quản lý
- Môi trường làm việc không chuyên nghiệp
- Không trang bị đầy đủ các phương tiện làm việc.
- Lương của bạn không tương xứng với sức lao động bạn bỏ ra

Lý do khác (xin nêu rõ).....

Câu 11: Xin anh/chị cho biết những nguyên nhân nào sau đây làm nảy sinh những mâu thuẫn, xung đột trong công ty? (xin lựa chọn 3 phương án đúng nhất theo ý kiến của anh/chị và cho biết mức độ của các phương án lựa chọn)

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Mâu thuẫn do khác biệt lối sống, tính tình, sở thích, quan điểm, giá trị			
2	Mâu thuẫn do phân công công việc không hợp lý			
3	Mâu thuẫn do tình cảm, đối xử không công bằng			
4	Mâu thuẫn do điều kiện làm việc, phương tiện hoạt động không hợp lý			
5	Mâu thuẫn do phân phối lợi ích, tiền lương, thu nhập			

không công bằng

Các nguyên nhân khác (xin nêu rõ)

Câu 12: Khi được quản lý yêu cầu hỗ trợ các cửa hàng khác, anh/chị cảm thấy như thế nào:

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Cảm thấy rất phấn khởi vì quản lý đã tin tưởng, giao trách nhiệm cho tôi.			
2	Cảm thấy phấn khởi vì được thực hiện nhiệm vụ quản lý giao.			
3	Cảm thấy bình thường vì đó là trách nhiệm đương nhiên của người lao động			
4	Cảm thấy không thoải mái vì phải làm quá nhiều việc.			
5	Cảm thấy khó chịu vì đó không phải việc của mình.			

Tâm trạng khác (xin nêu rõ)

Câu 13: Xin anh/chị cho biết mức độ biểu hiện những phẩm chất dưới đây của người lãnh đạo công ty? (xin lựa chọn 3 phương án phù hợp nhất với ý kiến của anh/chị và cho biết mức độ biểu hiện của các phương án đã lựa chọn)

STT	Các phẩm chất – năng lực	Thể hiện		
		Thường xuyên	Bình thường	Không thường xuyên
1	Gương mẫu			
2	Công bằng, đánh giá đúng người			
3	Độ lượng			
4	Quan tâm, chu đáo với cấp dưới			
5	Nói và làm nhất quán			
6	Biết lắng nghe			
7	Thăng thân			
8	Đề gân			
9	Hiểu sâu về chuyên môn			
10	“Nhìn xa trông rộng”			
11	Giao tiếp dễ hiểu			
12	Tự tin, quyết đoán			
13	Biết động viên nhân viên làm việc tích cực hơn			

Các phẩm chất khác (xin nêu rõ)

Câu 14: Xin anh/chị cho biết nếu được chọn người cùng làm việc thì anh/chị sẽ chọn ai?

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Những người cùng phòng ban hiện nay			
2	Những người bạn bè, đồng hương.			
3	Người quản lý trực tiếp.			
4	Những người khác phòng ban			
5	Ai cũng được			

Xin cho biết vì sao anh/chị chọn như vậy?

Câu 15: Trong quá trình làm việc, người quản lý thường ra quyết định như thế nào?

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Một mình ra quyết định và yêu cầu cấp dưới thực hiện ngay			
2	Ra quyết định sau khi đã tham khảo ý kiến cấp dưới			
3	Tuỳ theo nguyện vọng của cấp dưới để ra quyết định			

Ý kiến khác (xin nêu rõ)

Câu 16: Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến bầu không khí tâm lý trong công ty? (Xin lựa chọn 3 phương án anh/chị cho là ảnh hưởng nhiều nhất và cho biết mức độ của các phương án lựa chọn).

STT	Các yếu tố	Mức độ		
		Rất ảnh hưởng	ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng
1	Chính sách phát triển của công ty			
2	Sự quan tâm của các nhóm trong công ty			
3	Quy chế khen thưởng – kỷ luật hợp lý, phân phối lợi ích công bằng			
4	Tập thể đoàn kết hỗ trợ nhau trong hoàn thành công việc			
5	Môi trường làm việc chuyên nghiệp			
6	Được trang bị phương tiện làm việc tốt			
7	Tiền lương mà bạn được hưởng			

8	Sự phân công công việc, nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể			
9	Giao tiếp của các thành viên trong nhóm			
10	Chế độ đãi ngộ được hưởng tại công ty			
11	Sự quan tâm của lãnh đạo tới lợi ích nhân viên và lợi ích tập thể			
12	Nhân viên có ý thức trách nhiệm trong công việc			

Câu 17: Trong công ty đã bao giờ tổ chức các buổi họp giữa lãnh đạo và nhân viên để bàn về các vấn đề liên quan tới bầu không khí làm việc trong công ty chưa?

Có Không

Nếu có thì nội dung buổi họp thường là: (xin lựa chọn phương án anh/chị cho là đúng nhất).

- Người quản lý đọc báo cáo tổng kết, đưa ra những vấn đề cần rút kinh nghiệm và đưa ra phương hướng hoạt động trong thời kỳ tiếp theo.
- Người quản lý nói xong là buổi họp kết thúc.
- Mọi người cùng đưa ra ý kiến, bàn bạc cuối cùng đi đến phương án thống nhất.
- Sinh hoạt văn hóa, văn nghệ giữa các bộ phận, cửa hàng.
- Giải quyết những thắc mắc, bất đồng, xung đột giữa các thành viên.
- Chỉ tập hợp vào những ngày lễ, tết.
- Nêu ra các tình huống khó khăn trong công việc để cùng bàn bạc đưa ra cách giải quyết tốt nhất.
- Trò chuyện, tán gẫu.

Câu 18: Anh/chị vui lòng cho biết mức độ hài lòng đối với?

STT	Các yếu tố	Mức độ		
		Rất hài lòng	ít hài lòng	Không hài lòng
1	Đội ngũ quản lý công ty			
2	Sự phát triển của công ty			
3	Điều kiện làm việc hiện tại			
4	Chế độ đãi ngộ của công ty			
5	Quan hệ của mọi người trong tập thể			
6	Vị trí của mình trong tập thể			
7	Mức tiền lương bạn nhận được hàng tháng			

Câu 19: Công ty anh/chị thường tổ chức những hình thức đào tạo nào?

STT	Các yếu tố	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Không bao giờ
1	Tất cả các nhân viên được tạo điều kiện học tập, nâng cao nghiệp vụ thông qua các			

	chương trình đào tạo nội bộ phù hợp với yêu cầu vị trí, công việc của mỗi người về lĩnh vực chuyên môn và quản lý			
2	Nhân viên mới sẽ được đào tạo, hướng dẫn một cách đầy đủ để hội nhập vào môi trường làm việc của công ty			
3	Công tác quy hoạch cán bộ được tổ chức và tiến hành một cách cụ thể, rõ ràng liên tục ở tất cả các cấp, các phòng, các bộ phận trong công ty			
4	Chú ý tới phát triển kỹ năng cho mỗi người			
5	Tất cả các nhân viên được đề bạt đều được tổ chức dân chủ, công khai			

Câu 20: Anh/chị cảm thấy việc đào tạo, đánh giá cán bộ để khen thưởng, cất nhắc, đề bạt hàng năm trong doanh nghiệp như thế nào?

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thỏa mãn	Bình thường	Không thỏa mãn
1	Rất thỏa mãn vì việc đào tạo đánh giá luôn được tiến hành một cách khách quan, công bằng, dân chủ, công khai			
2	Thỏa mãn vì việc đào tạo, đánh giá nói chung đúng người, đúng việc			
3	Bình thường vì đó là công việc định kỳ của cấp quản lý.			
4	Ít thỏa mãn vì chưa khách quan, công bằng đối với các thành viên			
5	Hoàn toàn không thỏa mãn vì thường không khách quan, công bằng			

Câu 21: Xin anh/chị cho biết thu nhập của anh/chị hiện nay có phù hợp với sức lao động mà anh/chị bỏ ra? (lựa chọn 1 phương án phù hợp nhất)

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thỏa mãn	Bình thường	Không thỏa mãn
1	Thu nhập nhận được giúp tôi nuôi sống được bản thân, gia đình và có được một chút tích lũy.			
2	Thu nhập nhận được cũng tạm đủ ăn tiêu cho bản thân, gia đình			
3	Thu nhập nhận được chỉ nuôi sống được bản thân, không đủ trang trải cuộc sống gia đình.			

4	Thu nhập nhận được thấp, tôi buộc phải tăng ca và làm thêm.			
5	Thu nhập nhận được hoàn toàn không tương xứng với công sức lao động tôi bỏ ra, tôi đã nghĩ tới việc chuyển chuyên công việc.			

Câu 22: Để có bầu không khí tâm lý lành mạnh trong công ty, anh/chị có những đề xuất gì? (xin nêu cụ thể)

- Đối với lãnh đạo công ty.....

.....

- Đối với tổ nhóm làm việc

.....

Đối với các thành viên trong công ty.....

.....

Xin vui lòng cho biết:

Anh/chị đang làm việc tại phòng/cửa hàng nào?.....

Bộ phận :..... Trình độ

Tuổi :Quê quán

Giới tính :

Chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị.

PHỤ LỤC II: PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN

(Dành cho nhà quản lý)

Nhằm tạo ra những biện pháp hữu hiệu để thúc đẩy tinh tích cực trong lao động sản xuất, chúng tôi mong sự đóng góp ý kiến của anh/chị bằng cách đánh dấu X vào những phương án phù hợp theo ý kiến của Ông/bà (anh/chị) hoặc đưa ra các phương án trả lời của mình cho các câu hỏi.

Với mục đích nghiên cứu khoa học nên Ông/bà (anh/chị) không cần phải ghi tên mình vào phiếu trao đổi này.

Xin chân thành cảm ơn.

Câu 1: Ông/bà (Anh/chị) thấy tâm trạng của mình trong quá trình làm việc tại công ty là:

STT	Biểu hiện tâm trạng	Tâm trạng		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái			
2	Thoải mái nhiều hơn không thoải mái			
3	Bình thường, không biểu hiện tâm trạng nào			
4	Không thoải mái nhiều hơn thoải mái			
5	Khó chịu, ức chế, căng thẳng vì công việc nhiều			

Câu 2: Trong giao tiếp hàng ngày giữa ông/bà (anh/chị) và người dưới quyền thường đề cập tới những vấn đề gì?

STT	Đề tài giao tiếp	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Liên quan tới tình hình sản xuất, kinh doanh của công ty			
2	Liên quan tới tình cảm gia đình, bạn bè			
3	Liên quan tới điều kiện làm việc trong công ty			
4	Liên quan tới sự đoàn kết, phối hợp giữa các phòng ban trong công ty			
5	Liên quan tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động			

Các đề tài giao tiếp khác

Câu 3: Theo ông/bà (anh/chị), những người lao động làm việc hiện nay trong công ty là do nguyên nhân nào thúc đẩy? (lựa chọn 3 phương án đúng nhất và xếp theo thứ tự 1,2,3 trong đó 1 là đúng nhất, 3 là ít đúng nhất)

Do thu nhập cao.

Do thời gian làm việc phù hợp với thời gian của bản thân.

- Bạn bè rủ rê
- Được giao lưu với mọi người, học hỏi thêm kinh nghiệm
- Công việc không đòi hỏi cao về trình độ học vấn.

Câu 4: Xin ông/bà (anh/chị) cho biết công ty đã có những biện pháp gì để đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động (xin chọn 3 biện pháp được áp dụng thường xuyên nhất)

- Thường xuyên tổ chức các khoá đào tạo, nâng cao nghiệp vụ của người lao động.
- Đảm bảo việc làm ổn định cho người lao động.
- Tăng lương định kỳ theo quy định của luật lao động.
- Thường cho các nhân viên có thành tích xuất sắc hàng tháng.
- Thường cho các phòng ban, cửa hàng hoàn thành công việc vượt chỉ tiêu.
- Quan tâm, giúp đỡ các nhân viên gặp hoàn cảnh khó khăn.
- Thăm hỏi, lễ tết
- Tổ chức tham quan, du lịch cho nhân viên theo các mùa.

Câu 5: Ông/bà (anh/chị) cảm nhận thế nào về công việc của mình hiện nay? (lựa chọn một phương án phù hợp nhất với ý kiến của anh/chị)

- Cảm thấy rất phấn khởi, thoải mái vì được thay mặt tập thể để giải quyết công việc của công ty và luôn được mọi người ủng hộ.
- Cảm thấy phấn khởi vì hoàn thành trách nhiệm được giao.
- Cảm thấy bình thường vì đây là công việc của mình đã làm nhiều năm.
- Cảm thấy không thoải mái vì công việc quá nhiều, cạnh tranh thị trường gay gắt.
- Cảm thấy mệt mỏi vì công việc không còn phù hợp.

Ý kiến khác:

Câu 6: Ông/bà (anh/chị) thường tiếp xúc, trao đổi với nhân viên trong những trường hợp nào?

STT	Các biểu hiện	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Khi có những thông báo cần truyền đạt tới nhân viên			
2	Khi nhân viên tìm đến để giải quyết những vướng mắc			
3	Trong các buổi họp định kỳ của công ty, để tổng kết kết quả của giai đoạn trước, đề ra phương hướng cho giai đoạn sau			
4	Giải quyết những vướng mắc trong nội bộ công ty (giữa nhân viên – nhân viên, nhân viên			

	lãnh đạo)			
5	Tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên			

Lý do khác

.....

Câu 7: Khi tiến hành đánh giá nhân viên để khen thưởng – kỷ luật hoặc đề bạt, cất nhắc, ông/bà (anh/chị) thường làm như thế nào?

- Tiến hành trong công ty một cách khách quan, công bằng, công khai, dân chủ, sau đó mới ra quyết định.
- Trao đổi với ban lãnh đạo trước khi ra quyết định.
- Trao đổi với người được đánh giá trước khi ra quyết định.
- Tự mình ra quyết định vì đây là trách nhiệm của người lãnh đạo.

Câu 8: Ông/bà (anh/chị) thấy quan hệ của mình với các thành viên khác trong ban lãnh đạo công ty như thế nào? (lựa chọn 1 phương án đúng nhất)

- Quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau
- Vui vẻ, cởi mở
- Chỉ là quan hệ công việc
- Bình thường (không thân cũng không thù)
- Việc ai người đấy no
- Gò bó, khó chịu

Câu 9: Ông/bà (anh/chị) thấy người lao động trong công ty là người như thế nào?

- Nắm vững nghiệp vụ, hiểu biết sâu sắc về công việc.
- Luôn quan tâm giúp đỡ nhau khi gặp khó khăn
- Luôn hành động vì lợi ích tập thể.
- Tuỳ tiện trong công việc, không chấp hành nội quy, quy chế.
- Không quan tâm tới mọi người

Nhận xét khác

.....

Câu 10: Thời gian qua, công ty và cửa hàng ông/bà (anh/chị) đã tổ chức hoạt động nào dưới đây và xin cho biết mức độ tham gia.

STT	Các hình thức	Mức độ		
		Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Chưa bao giờ
1	Thăm quan, du lịch			
2	Thẻ dực thể thao, thi văn nghệ			
3	Liên hoan ăn uống			
4	Thăm hỏi người ốm đau, lễ tết			
5	Tổ chức giao lưu giữa các nhân viên trong hệ thống			
6	Tổ chức sinh nhật			

Xin liệt kê các hoạt động khác (nếu có)?

.....
 Xin cho biết vì sao ông/bà (anh/chị) tham gia các hoạt động đó?.....

Câu 11: Nếu có điều kiện chuyển công tác, ông/bà (anh/chị) có chuyển không?

Có Không

Nếu có thì vì sao? (chọn 3 phương án mà anh/chị cho là đúng nhất)

- Công việc không phù hợp với mong muốn của bản thân
- Lãnh đạo yếu kém
- Mâu thuẫn với quản lý
- Môi trường làm việc không chuyên nghiệp
- Không trang bị đầy đủ các phương tiện làm việc.
- Lương của bạn không tương xứng với sức lao động bạn bỏ ra

Lý do khác (xin nêu rõ).....

..... Câu 12: Ông/bà (anh/chị) vui lòng đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố sau đến bầu không khí tâm lý trong công ty? (Xin lựa chọn 3 phương án mà ông/bà (anh/chị) cho là ảnh hưởng nhiều nhất và cho biết mức độ của các phương án lựa chọn).

STT	Các yếu tố	Mức độ		
		Rất ảnh hưởng	ít ảnh hưởng	Không ảnh hưởng
1	Chính sách phát triển của công ty			
2	Sự quan tâm của các nhóm trong công ty			
3	Quy chế khen thưởng – kỷ luật hợp lý, phân phối lợi ích công bằng			
4	Tập thể đoàn kết hỗ trợ nhau trong hoàn thành công việc			
5	Môi trường làm việc chuyên nghiệp			
6	Được trang bị phương tiện làm việc tốt			
7	Tiền lương mà bạn được hưởng			
8	Sự phân công công việc, nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể			
9	Giao tiếp của các thành viên trong nhóm			
10	Chế độ đãi ngộ được hưởng tại công ty			
11	Sự quan tâm của lãnh đạo tới lợi ích nhân viên và lợi ích tập thể			
12	Nhân viên có ý thức trách nhiệm trong công việc			

Câu 13: Ông/bà (anh/chị) vui lòng cho biết mức độ hài lòng đối với?

STT	Các yếu tố	Mức độ		
		Rất hài lòng	ít hài lòng	Không hài lòng
1	Đội ngũ quản lý công ty			
2	Sự phát triển của công ty			
3	Điều kiện làm việc hiện tại			
4	Chế độ đãi ngộ của công ty			
5	Quan hệ của mọi người trong tập thể			
6	Vị trí của mình trong tập thể			
7	Mức tiền lương bạn nhận được hàng tháng			

Câu 14: Xin ông/bà (anh/chị) cho biết thu nhập của anh/chị hiện nay có phù hợp với sức lao động mà anh/chị bỏ ra? (lựa chọn 1 phương án phù hợp nhất)

- Thu nhập nhận được giúp tôi nuôi sống được bản thân, gia đình và có được một chút tích lũy.
- Thu nhập nhận được cũng tạm đủ ăn tiêu cho bản thân, gia đình
- Thu nhập nhận được chỉ nuôi sống được bản thân, không đủ trang trải cuộc sống gia đình.
- Thu nhập nhận được thấp, tôi buộc phải tăng ca và làm thêm.
- Thu nhập nhận được hoàn toàn không tương xứng với công sức lao động tôi bỏ ra, tôi đã nghĩ tới việc chuyển công việc.

Câu 15: Để có bầu không khí tâm lý lành mạnh trong công ty, anh/chị có những đề xuất gì? (xin nêu cụ thể)

- Đối với lãnh đạo công ty.....
.....
.....
- Đối với tổ nhóm làm việc.....
.....
.....
- Đối với các thành viên trong công ty.....
.....
.....

Xin vui lòng cho biết:

Ông/bà (anh/chị) đang làm việc tại phòng/cửa hàng nào?.....

Bộ phận? Trình độ

Tuổi Quê quán

Giới tính.....

Chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị.

PHỤ LỤC III: BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU

1. Vì sao anh/chị vào công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn để làm việc? Anh/chị mong muốn gì ở công ty?
2. Theo anh/chị , việc tổ chức công việc, phân công nhiệm vụ trong cửa hàng có hợp lý không? Xin cho ví dụ cụ thể?
3. Xin anh/chị cho biết những lợi ích mà anh/chị được hưởng có công bằng và đầy đủ không? Xin anh/chị cho biết nguyên nhân?
4. Xin anh/chị cho biết nhận xét của mình về đời sống tinh cảm, tinh thần của nhân viên cửa hàng?
5. Anh/chị đánh giá thế nào về sự hợp tác của người lao động trong công ty? Trong cửa hàng anh/chị có hay xảy ra mâu thuẫn, xung đột không? Cách giải quyết như thế nào? Ai là người có vai trò giải quyết vấn đề giải quyết mâu thuẫn, xung đột đó?
6. Theo anh/chị, để tăng cường sự hiểu biết của các nhân viên trong công ty thì phải làm thế nào?
7. Xin anh/chị cho biết vai trò của đoàn thể quần chúng, tổ chức xã hội trong hoạt động đời sống tinh thần của người lao động?
8. Xin anh/chị cho biết đánh giá của mình về người quản lý công ty, cửa hàng?
9. Theo anh/chị các yếu tố nội quy công ty, quy chế làm việc, truyền thống có ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động và đời sống tinh thần của tập thể?

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Để có được kết quả tốt trong nghiên cứu của mình, chúng tôi mong được sự cộng tác của ông/bà (anh/chị) bằng cách cho ý kiến về mức độ thể hiện các tính chất của mối quan hệ giữa các thành viên trong công ty trong thang đánh giá sau đây. Đánh dấu X vào các ô tương ứng với các mức độ được ghi ở phần trên của mỗi cột (9 là mức độ cao nhất và 1 là mức độ thấp nhất).

Các đặc điểm tích cực	Mức điểm đánh giá									Các đặc điểm tiêu cực
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Hữu nghị										Thù địch
Hòa thuận										Bất đồng
Hài lòng										Không hài lòng
Hấp dẫn										Không hấp dẫn
Có hiệu quả										Không hiệu quả
Ấm áp										Lạnh nhạt
Hợp tác										Không hợp tác
Ứng hộ										Chống đối
Quan tâm										Không quan tâm
Thành công										Thất bại

Xin ông/bà (anh/chị) cho biết đôi điều về bản thân:

Tuổi:

Giới tính: Nam Nữ

Bộ phận: Pha chế Thu ngân Bếp Bảo vệ Phục vụ

Cửa hàng:

Trình độ học vấn: PTTH Trung cấp/nghề Cao đẳng, đại học

Xin trân trọng cảm ơn sự tham gia của ông/bà (anh/chị).

BIÊN BẢN QUAN SÁT 1

Thời gian: từ 11h đến 14h30 ngày 15/8/2010

Địa điểm: cửa hàng 3B Thi Sách

Người quan sát: Nguyễn Thị Bích Thủy

Nhiệm vụ: Các nhân viên cửa hàng thuộc công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

Đối tượng quan sát: quan sát giao tiếp giữa các thành viên, cử chỉ, tác phong của họ trong quá trình làm việc. đặc biệt trong sự phối hợp công việc giữa các phòng ban.

Nhân viên cửa hàng gồm có:

1. Quản lý: Nguyễn Đình Mạnh
2. Thu ngân: Nguyễn Thị Thương.
3. Pha chế: không có nhân sự
4. Phục vụ: Dương Văn Quân, Hoàng Văn Phương.
5. Bếp trưởng: Nguyễn Thị Lan Hương
6. Nguyễn Văn Hòa, bếp múc
7. Nhân viên bếp: Hoàng Thị Thu, Bùi Thị Hòa
8. Bảo vệ: Nguyễn Văn Thiệu (nhân viên phục vụ tăng cường).

Trong quá trình làm việc nhân viên đi làm đúng giờ, mặc đúng đồng phục công ty quy định, giao tiếp vừa đủ đồng nghiệp nghe, vệ sinh cửa hàng sạch sẽ, các sản phẩm được chuẩn bị đầy đủ. Mỗi khi nhân viên chưa rõ về vấn đề gì, cần thêm thông tin thì hỏi các nhân viên khác hoặc trao đổi với quản lý cửa hàng.

Khi vắng khách: nhân viên lau bàn ghế, thái thịt, nhặt rau, cân bánh phở, nấu nước lèo chuẩn bị đón khách buổi trưa. Trong lúc làm việc các nhân viên luôn vui vẻ, thân tình.

Khi đông khách: do thiếu nhân sự bộ phận pha chế, bảo vệ nên nhân viên thu ngân sang tăng cường bộ phận phục vụ, phục vụ tăng cường bảo vệ do đó các công việc trong cửa hàng vẫn được triển khai, phục vụ khách hàng đầy đủ. Trong quá trình phục vụ khách hàng các nhân viên luôn tỏ thái độ lịch sự, làm hài lòng khách hàng.

Khi kết thúc ca làm việc, các nhân viên ca 1 bàn giao đầy đủ cho nhân viên ca 2 rồi mới ra về.

BIÊN BẢN QUAN SÁT 2

Thời gian: từ 17h đến 20h ngày 20/8/2010

Địa điểm: cửa hàng 61 Văn Miếu

Người quan sát: Nguyễn Thị Bích Thủy

Nhiệm vụ: Các nhân viên cửa hàng 61 Văn Miếu, thuộc công ty Cổ phần Sản xuất Thương mại Dịch vụ Phở Hai Mươi Bốn.

Đối tượng quan sát: quan sát giao tiếp giữa các thành viên, cử chỉ, tác phong của họ trong quá trình làm việc. đặc biệt trong sự phối hợp công việc giữa các phòng ban.

Nhân viên cửa hàng trong ca 2 gồm có:

9. Tổ trưởng: Đặng Văn Cảnh
10. Thu ngân: Lương Thị Huế
11. Pha chế: Đinh Thị Riệu Hương
12. Phục vụ: Bùi Văn Hai
13. Bếp trưởng: Hoàng Thị Đào
14. Bếp múc: Lưu Văn Dũng
15. Nhân viên bếp: Nguyễn Thị Hải, Hoàng Thị Huyền
16. Bảo vệ: Mai Văn Mạnh

Quan sát ngẫu nhiên quá trình làm việc của nhân viên. Khi người quan sát xuống cửa hàng, chúng tôi thấy: tổ trưởng vắng mặt tại cửa hàng không lý do, các nhân viên mặc chưa đúng đồng phục (không đeo thẻ nhân viên, không đi giầy, không mang tạp dề...). Khi được hỏi nguyên nhân các nhân viên cửa hàng cho biết do bị hỏng, bị mất nhưng chưa kịp yêu cầu cấp đồng phục mới.

Trong quá trình làm việc các nhân viên đã tự sắp xếp được công việc, phục vụ khách hàng đầy đủ.

Khi vắng khách, các nhân viên cửa hàng trao đổi cười mở với người quan sát về các thuận lợi và khó khăn khi làm việc tại công ty. Trong quá

trình trao đổi, chúng tôi nhận thấy rất nhiều nhân viên có bức xúc về việc tổ trưởng ca chiều thường xuyên bỏ ra ngoài không lý do mà không bị kỷ luật. Trong quá trình trao đổi, nhân viên nói khá nhanh, nói nhiều, người hướng về phía trước, dùng tay để minh họa cho các vấn đề mình đang nói. Theo các nhân viên, chế độ chính sách trong công ty chưa tốt. Mức lương nhận được thấp so với yêu cầu công việc. Đặc biệt, nhân viên bếp ngoài các công việc chuẩn bị sản phẩm cơm, phở vẫn phải dọn vệ sinh cả cửa hàng mà mức lương nhận được rất thấp (1.050.000đ/tháng), và những ngày lễ 30/4, 1/5 nhân viên làm việc chỉ được hưởng 200% lương so với ngày thường, không được thưởng thêm bất cứ khoản nào khác.

Khi người quan sát rời cửa hàng thì tổ trưởng cửa hàng vẫn vắng mặt.

KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU BẢNG SPSS

PHỤ LỤC I: BẢNG HỎI DÀNH CHO NHÂN VIÊN

Câu 1: Tâm trạng của người lao động trong quá trình làm việc

Frequency Table

c1.1 Luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	5	4.6	4.6	4.6
	Thỉnh thoảng	41	38.0	38.0	42.6
	Thường xuyên	62	57.4	57.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c1.2 Thoải mái nhiều hơn không thoải mái

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	7	6.5	6.5	6.5
	Thỉnh thoảng	60	55.6	55.6	62.0
	Thường xuyên	41	38.0	38.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c1.3 Bình thường, không biểu hiện tâm trạng nào

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	40	37.0	37.0	37.0
	Thỉnh thoảng	52	48.1	48.1	85.2
	Thường xuyên	16	14.8	14.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c1.4 Không thoải mái nhiều hơn thoải mái

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	52	48.1	48.1	48.1
	Thỉnh thoảng	49	45.4	45.4	93.5
	Thường xuyên	7	6.5	6.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c1.5 Kho chịu, ức chế, căng thẳng vì công việc nhiều

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Thỉnh thoảng	33	30.6	30.6	95.4
	Thường xuyên	5	4.6	4.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Maphieu	108	1.00	108.00	54.5000	31.32092
c1.1 Luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái	108	1.00	3.00	2.5278	.58738
c1.2 Thoải mái nhiều hơn không thoải mái	108	1.00	3.00	2.3148	.59039
c1.3 Bình thường, không biểu hiện tâm trạng nào	108	1.00	3.00	1.7778	.68813
c1.4 Không thoải mái nhiều hơn thoải mái	108	1.00	3.00	1.5833	.61333
c1.5 Kho chịu, ức chế, căng thẳng vì công việc nhiều	108	1.00	3.00	1.3981	.57907
Valid N (listwise)	108				

Câu 2: Nội dung giao tiếp hàng ngày của người lao động

Frequency Table

c2.1 Liên quan tới tình hình sản xuất, kinh doanh của công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	7	6.5	6.5	6.5
Thỉnh thoảng	58	53.7	53.7	60.2
Thường xuyên	43	39.8	39.8	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c2.2 Liên quan tới tình cảm gia đình, bạn bè

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid Chưa bao giờ	24	22.2	22.2	22.2
Thỉnh thoảng	59	54.6	54.6	76.9
Thường xuyên	25	23.1	23.1	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c2.3 Liên quan tới điều kiện làm việc trong công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid Chưa bao giờ	10	9.3	9.3	9.3
Thỉnh thoảng	62	57.4	57.4	66.7
Thường xuyên	36	33.3	33.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c2.4 Liên quan tới sự đoàn kết, phối hợp giữa các phòng ban trong công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid Chưa bao giờ	20	18.5	18.5	18.5
Thỉnh thoảng	56	51.9	51.9	70.4
Thường xuyên	32	29.6	29.6	100.0

c2.4 Lien quan toi su doan ket, phoi hop giua cac phong ban trong cong ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Chua bao gio	20	18.5	18.5	18.5
Thinh thoang	56	51.9	51.9	70.4
Thuong xuyen	32	29.6	29.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c2.5 Lien quan toi doi song vat chat, tinh than cua nguoi lao dong

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	7	6.5	6.5	6.5
Thinh thoang	60	55.6	55.6	62.0
Thuong xuyen	41	38.0	38.0	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c2.1 Lien quan toi tinh hình sản xuất, kinh doanh của công ty	108	1.00	3.00	2.3333	.59594
c2.2 Lien quan toi tinh cam gia đình, bạn bè	108	1.00	3.00	2.0093	.67665
c2.3 Lien quan toi điều kiện làm việc trong công ty	108	1.00	3.00	2.2407	.60943
c2.4 Lien quan toi sự đoàn kết, phối hợp giữa các phòng ban trong công ty	108	1.00	3.00	2.1111	.68813
c2.5 Lien quan toi đời sống vật chất, tinh thần của người lao động	108	1.00	3.00	2.3148	.59.39
Valid N (listwise)	108				

Câu 3: Yếu tố thúc đẩy người lao động làm việc tại công ty

Frequency Table

c3.1 Do thu nhập cao

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Không thúc đẩy	17	15.7	15.7	15.7
Bình thường	91	84.3	84.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c3.2 Do ca làm việc phù hợp với thời gian của bản thân

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Không thúc đẩy	101	93.5	93.5	93.5
Bình thường	6	5.6	5.6	99.1
Thúc đẩy	1	.9	.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c3.3 Ban be ru re

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thuc day	10	9.3	9.3	9.3
	Binh thuong	97	89.8	89.8	99.1
	Thuc day	1	.9	.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c3.4 Duoc giao luu voi moi nguoi, hoc hoi them kinh nghiem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thuc day	99	91.7	91.7	91.7
	Binh thuong	8	7.4	7.4	99.1
	Thuc day	1	.9	.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c3.5 Cong viec khong doi hoi cao ve trinh do hoc van

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong thuc day	69	63.9	63.9	63.9
	Binh thuong	39	36.1	36.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
:3.1 Do thu nhap cao	108	1.00	2.00	1.8426	.36588
:3.2 Do ca lam viec phu hop voi thoi gian cua ban than	108	1.00	3.00	1.0741	.29651
:3.3 Ban be ru re	108	1.00	3.00	1.9167	.30951
:3.4 Duoc giao luu voi moi nguoi, hoc hoi them kinh nghiem	108	1.00	3.00	1.0926	.32171
:3.5 Cong viec khong doi hoi cao ve trinh do hoc van	108	1.00	2.00	1.3611	.48256
Valid N (listwise)	108				

Đâu 4: Đánh giá quan hệ của người lao động trong công ty

Frequency Table

4.1 Quan tam, giúp đỡ lẫn nhau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	8	7.4	7.4	7.4
	Thinh thoang	36	33.3	33.3	40.7
	Thuong xuyen	64	59.3	59.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c4.2 Vui ve, coi mo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	5	4.6	4.6	4.6
	Thinh thoang	58	53.7	53.7	58.3
	Thuong xuyen	45	41.7	41.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c4.3 Chi la quan he cong viec

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	6	5.6	5.6	5.6
	Thinh thoang	95	88.0	88.0	93.5
	Thuong xuyen	7	6.5	6.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c4.4 Binh thuong (khong than cung khong thu)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	10	9.3	9.3	9.3
	Thinh thoang	94	87.0	87.0	96.3
	Thuong xuyen	4	3.7	3.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c4.5 Viec ai nguoi day lam

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thinh thoang	106	98.1	98.1	98.1
	Thuong xuyen	2	1.9	1.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c4.6 Go bo, kho chiu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	2	1.9	1.9	1.9
	Thinh thoang	99	91.7	91.7	93.5
	Thuong xuyen	7	6.5	6.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c4.1 Quan tam, giúp đỡ lẫn nhau	108	1.00	3.00	2.5185	.63366
c4.2 Vui vẻ, coi mả	108	1.00	3.00	2.3704	.57344
c4.3 Chỉ là quan hệ công việc	108	1.00	3.00	2.0093	.34844
c4.4 Bình thường (không thân cung không thù)	108	1.00	3.00	1.9444	.35739
c4.5 Việc ai người dạy làm	108	2.00	3.00	2.0185	.13545
c4.6 Gõ bả, kho chiu	108	1.00	3.00	2.0463	.28627
Valid N (listwise)	108				

Câu 5: Mức độ đoàn kết của người lao động trong công ty

Frequency Table

c5.1 Mọi người đều thông nhất mục đích, hành động vì lợi ích chung của tập thể

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	7	6.5	6.5	6.5
Thỉnh thoảng	24	22.2	22.2	28.7
Thường xuyên	77	71.3	71.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c5.2 Luôn quan tâm, chia sẻ, giúp đỡ nhau khi có khó khăn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	4	3.7	3.7	3.7
Thỉnh thoảng	48	44.4	44.4	48.1
Thường xuyên	56	51.9	51.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c5.3 Chỉ giúp đỡ, chia sẻ, đồng viên khi được cấp trên yêu cầu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	43	39.8	39.8	39.8
Thỉnh thoảng	47	43.5	43.5	83.3
Thường xuyên	18	16.7	16.7	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c5.4 Việc ai đó làm, không nên can thiệp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	65	60.2	60.2	60.2
Thỉnh thoảng	39	36.1	36.1	96.3
Thường xuyên	4	3.7	3.7	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c5.5 Nói xấu, nghi kỵ, ganh ghét lan nhau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	68	63.0	63.0	63.0
Thỉnh thoảng	33	30.6	30.6	93.5
Thường xuyên	7	6.5	6.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c5.1 Mọi người đều thông nhất mục đích, hành động vì lợi ích chung của tập thể	108	1.00	3.00	2.6481	.60085
c5.2 Luôn quan tâm, chia sẻ, giúp đỡ nhau khi có khó khăn	108	1.00	3.00	2.4815	.57163
c5.3 Chỉ giúp đỡ, chia sẻ, đóng góp khi được cấp trên yêu cầu	108	1.00	3.00	1.7685	.71834
c5.4 Việc ai đó làm, không nên can thiệp	108	1.00	3.00	1.4352	.56821
c5.5 Nói xấu, nghi kỵ, ganh ghét lan nhau	108	1.00	3.00	1.4352	.61558
Valid N (listwise)	108				

Câu 6: Khi gặp vướng mắc, người lao động thường trao đổi với

Frequency Table

c6.1 Bay to voi lanh dao cong ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	77	71.3	71.3	71.3
Thỉnh thoảng	24	22.2	22.2	93.5
Thường xuyên	7	6.5	6.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c6.2 Bay to voi hau het moi nguoi trong to, phong ban

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	81	75.0	75.0	75.0
Thỉnh thoảng	19	17.6	17.6	92.6
Thường xuyên	8	7.4	7.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c6.3 Bay to voi ban be, đồng nghiệp thân

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	7	6.5	6.5	6.5
Thỉnh thoảng	57	52.8	52.8	59.3
Thường xuyên	44	40.7	40.7	100.0

c6.3 Bay to voi ban be, dong nghiep than

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Chua bao gio	7	6.5	6.5	6.5
Thinh thoang	57	52.8	52.8	59.3
Thuong xuyen	44	40.7	40.7	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c6.4 Bay to voi nguoi quan ly truc tiep

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	32	29.6	29.6	29.6
Thinh thoang	48	44.4	44.4	74.1
Thuong xuyen	28	25.9	25.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c6.5 Khong bay to voi ai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	64	59.3	59.3	59.3
Thinh thoang	37	34.3	34.3	93.5
Thuong xuyen	7	6.5	6.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c6.1 Bay to voi lanh dao cong ty	108	1.00	3.00	1.3519	.60085
c6.2 Bay to voi hau het moi nguoi trong to, phong ban	108	1.00	3.00	1.3241	.60879
c6.3 Bay to voi ban be, dong nghiep than	108	1.00	3.00	2.3426	.59847
c6.4 Bay to voi nguoi quan ly truc tiep	108	1.00	3.00	1.9630	.74791
c6.5 Khong bay to voi ai	108	1.00	3.00	1.4722	.61838
Valid N (listwise)	108				

Câu 7: Mức độ tổ chức các hoạt động của công ty

Frequency Table

c7.1 Tham quan, du lịch

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	82	75.9	75.9	75.9
Thinh thoang	24	22.2	22.2	98.1
Thuong xuyen	2	1.9	1.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c7.2 The duc the thao, thi van nghe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	61	56.5	56.5	56.5
	Thinh thoang	46	42.6	42.6	99.1
	Thuong xuyen	1	.9	.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c7.3 Lien hoan an uong

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	39	36.1	36.1	36.1
	Thinh thoang	63	58.3	58.3	94.4
	Thuong xuyen	6	5.6	5.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c7.4 Tham hoi nguoi om dau, le tet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	33	30.6	30.6	30.6
	Thinh thoang	50	46.3	46.3	76.9
	Thuong xuyen	25	23.1	23.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c7.5 To chuc giao luu giua cac nhan vien trong he thong

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	51	47.2	47.2	47.2
	Thinh thoang	42	38.9	38.9	86.1
	Thuong xuyen	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c7.6 To chuc sinh nhat cua hang va nhan vien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	15	13.9	13.9	13.9
	Thinh thoang	77	71.3	71.3	85.2
	Thuong xuyen	16	14.8	14.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c7.1 Tham quan, du lich	108	1.00	3.00	1.2593	.48086
c7.2 The duc the thao, thi van nghe	108	1.00	3.00	1.4444	.51760
c7.3 Lien hoan an uong	108	1.00	3.00	1.6944	.57125
c7.4 Tham hoi nguoi om dau, le tet	108	1.00	3.00	1.9259	.73247
c7.5 To chuc giao luu giua cac nhan vien trong he thong	108	1.00	3.00	1.6667	.71040
c7.6 To chuc sinh nhat cua hang va nhan vien	108	1.00	3.00	2.0093	.53818
Valid N (listwise)	108				

Câu 8: Đánh giá của người lao động đối với người quản lý

Frequency Table

c8.1 Biet to chuc, sap xep, phan cong lao dong hop ly

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	43	39.8	39.8	39.8
	Thinh thoang	36	33.3	33.3	73.1
	Thuong xuyen	29	26.9	26.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c8.2 Luon quan tam toi doi song vat chat, tinh than cua nguoi lao dong, thuc day ho vao hoat dong sam xuat kinh doanh cua cong ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	26	24.1	24.1	24.1
	Thinh thoang	62	57.4	57.4	81.5
	Thuong xuyen	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c8.3 Luon hanh dong vi loi ich tap the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	30	27.8	27.8	27.8
	Thinh thoang	41	38.0	38.0	65.7
	Thuong xuyen	37	34.3	34.3	100
	Total	108	100.0	100.0	

c8.4 Chi cham lo loi ich ca nhan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	81	75.0	75.0	75.0
	Thinh thoang	26	24.1	24.1	99.1
	Thuong xuyen	1	.9	.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c8.5 Không quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	74	68.5	68.5	68.5
Thỉnh thoảng	32	29.6	29.6	98.1
Thường xuyên	2	1.9	1.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c8.6 Chu quan, tuy tien khi thuc thi nhiem vu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	49	45.4	45.4	45.4
Thỉnh thoảng	59	54.6	54.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c8.1 Biết tổ chức, sắp xếp, phân công lao động hợp lý	108	1.00	3.00	1.8704	.80990
c8.2 Luôn quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động, thúc đẩy họ vào hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty	108	1.00	3.00	1.9444	.65329
c8.3 Luôn hành động vì lợi ích tập thể	108	1.00	3.00	2.0648	.78862
c8.4 Chỉ chăm lo lợi ích cá nhân	108	1.00	3.00	1.2593	.46101
c8.5 Không quan tâm tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động	108	1.00	3.00	1.3333	.51155
c8.6 Chu quan, tuy tien khi thuc thi nhiem vu	108	1.00	2.00	1.5463	.50017
Valid N (listwise)	108				

Đâu 9: Nội dung của các buổi họp hằng tuần tại công ty

Frequency Table

9.1 Danh gia qua trinh thuc hien cong viec cu va pho bien nhiem vu tap the moi, dua ra huong huong thuc hien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	7	6.5	6.5	6.5
Thỉnh thoảng	19	17.6	17.6	24.1
Thường xuyên	82	75.9	75.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c9.2 Giai quyet nhung khuc mac trong quan he

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	9	8.3	8.3	8.3
	Thinh thoang	70	64.8	64.8	73.1
	Thuong xuyen	29	26.9	26.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c9.3 Cap nhat nhung thong tin, thong bao moi cua cong ty,phan cong cong viec, trach nhiem cu the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	6	5.6	5.6	5.6
	Thinh thoang	21	19.4	19.4	25.0
	Thuong xuyen	81	75.0	75.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c9.4 Dua ra cac van de chung chung, khong hieu qua

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	66	61.1	61.1	61.1
	Thinh thoang	25	23.1	23.1	84.3
	Thuong xuyen	17	15.7	15.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c9.5 Ban luan cac van de mang tinh chat ca nhan, khong thuoc pham vi cong viec

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	77	71.3	71.3	71.3
	Thinh thoang	28	25.9	25.9	97.2
	Thuong xuyen	3	2.8	2.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c9.1 Danh gia qua trinh thuc hien cong viec cu va pho bien nhiem vu tap the moi, dua ra phuong huong thuc hien	108	1.00	3.00	2.6944	.58738
c9.2 Giai quyet nhung khuc mac trong quan he	108	1.00	3.00	2.1852	.56615
c9.3 Cap nhat nhung thong tin, thong bao moi cua cong ty, phan cong cong viec, trach nhiem cu the	108	1.00	3.00	2.6944	.57125
c9.4 Dua ra cac van de chung chung, khong hieu qua	108	1.00	3.00	1.5463	.75361

c9.5 Bạn loan các van de mang tinh chat ca nhan, khong thuoc pham vi cong viec	108	1.00	3.00	1.3148	.52326
Valid N (listwise)	108				

Câu 10: Nguyên nhân người lao động muốn chuyển công tác

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c10 Bạn có chuyển công tác khi có điều kiện không	108	1.00	2.00	1.4167	.49531
c10.1 Bạn chuyển công tác vì công việc không phù hợp với mong muốn của bạn thân	62	1.00	2.00	1.2419	.43175
c10.2 Bạn chuyển công tác vì lãnh đạo yêu cầu	62	2.00	2.00	2.0000	.00000
c10.3 Bạn chuyển công tác vì mâu thuẫn với quản lý	62	2.00	2.00	2.0000	.00000
c10.4 Bạn chuyển công tác vì môi trường làm việc không chuyên nghiệp	62	1.00	2.00	1.9032	.29806
c10.5 Bạn chuyển công tác vì công ty không trang bị đầy đủ các phương tiện làm việc	62	1.00	2.00	1.9516	.21633
c10.6 Bạn chuyển công tác vì lương của bạn không tương xứng với sức lao động của bạn	62	1.00	2.00	1.3710	.48701
Valid N (listwise)	62				

Câu 11: Những nguyên nhân làm nảy sinh mâu thuẫn

Frequency Table

c1.1.1. Mâu thuẫn do khác biệt lối sống, tính tình, sở thích, quan điểm, giá trị

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	4	3.7	3.7	3.7
Thỉnh thoảng	72	66.7	66.7	70.4
Thường xuyên	32	29.6	29.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c1.1.2. Mâu thuẫn do phân công công việc không hợp lý

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	13	12.0	12.0	12.0
Thỉnh thoảng	73	67.6	67.6	79.6
Thường xuyên	22	20.4	20.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c11.3. Mau thuan do tinh cam, doi xu khong cong bang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	42	38.9	38.9	38.9
	Thinh thoang	42	38.9	38.9	77.8
	Thuong xuyen	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c11.4. Mau thuan do dieu kien lam viec, phuong tien hoat dong khong hop ly

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	60	55.6	55.6	55.6
	Thinh thoang	39	36.1	36.1	91.7
	Thuong xuyen	9	8.3	8.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c11.5 Mau thuan do phan phoi loi ich, tien luong, thu nhap khong cong bang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	68	63.0	63.0	63.0
	Thinh thoang	32	29.6	29.6	92.6
	Thuong xuyen	8	7.4	7.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c11.1. Mau thuan do khac biet loi song, tinh tinh, so thich, quan diem, giá trị	108	1.00	3.00	2.2593	.51827
c11.2. Mau thuan do phan cong cong viec khong hop ly	108	1.00	3.00	2.0833	.56577
c11.3. Mau thuan do tinh cam, doi xu khong cong bang	108	1.00	3.00	1.8333	.76732
c11.4. Mau thuan do dieu kien lam viec, phuong tien hoat dong khong hop ly	108	1.00	3.00	1.5278	.64791
c11.5. Mau thuan do phan phoi loi ich, tien luong, thu nhap khong cong bang	108	1.00	3.00	1.4444	.63147
Valid N (listwise)	108				

Câu 12: Tâm trạng của người lao động khi được quản lý giao nhiệm vụ

Frequency Table

c12.1 Cam thay rat phan khoi vi quan ly đa tin tuong, giao trach nhiem cho toi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	47	43.5	43.5	43.5
	Thinh thoang	47	43.5	43.5	87.0
	Thuong xuyen	14	13.0	13.0	100.0

c12.1 Cam thay rat phan khoi vi quan ly da tin tuong, giao trach nhiem cho toi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Chua bao gio	47	43.5	43.5	43.5
Thinh thoang	47	43.5	43.5	87.0
Thuong xuyen	14	13.0	13.0	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c12.2 Cam thay phan khoi vi duoc thuc hien nhiem vu quan ly giao

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	8	7.4	7.4	7.4
Thinh thoang	88	81.5	81.5	88.9
Thuong xuyen	12	11.1	11.1	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c12.3 Cam thay binh thuong vi do la trach nhiem duong nhien cua nguoi lao dong

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	32	29.6	29.6	29.6
Thinh thoang	64	59.3	59.3	88.9
Thuong xuyen	12	11.1	11.1	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c12.4 Cam thay khong thoai mai vi phai lam qua nhieu viec

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
valid Chua bao gio	7	6.5	6.5	6.5
Thinh thoang	90	83.3	83.3	89.8
Thuong xuyen	11	10.2	10.2	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c12.5 Cam thay kho chiu vi do khong phai la cong viec cua minh

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	9	8.3	8.3	8.3
Thinh thoang	84	77.8	77.8	86.1
Thuong xuyen	15	13.9	13.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c12.1 Cam thay rat phan khoi vi quan ly da tin tuong, giao trach nhiem cho toi	108	1.00	3.00	1.6944	.68982

c12.2 Cảm thấy phân khối vì được thực hiện nhiệm vụ quản lý giao	108	1.00	3.00	2.0370	.43073
c12.3 Cảm thấy bình thường vì do là trách nhiệm đương nhiên của người lao động	108	1.00	3.00	1.8148	.61368
c12.4 Cảm thấy không thoải mái vì phải làm quá nhiều việc	108	1.00	3.00	2.0370	.40846
c12.5 Cảm thấy khó chịu vì do không phải là công việc của mình	108	1.00	3.00	2.0556	.47030
Valid N (listwise)	108				

Câu 13: Các phẩm chất của người lãnh đạo

Frequency Table

c13.1.1 Guong mau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	12	11.1	11.1	11.1
	Thỉnh thoảng	58	53.7	53.7	64.8
	Thường xuyên	38	35.2	35.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.2.1 Cong bang, danh gia dung nguoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	43	39.8	39.8	39.8
	Thỉnh thoảng	36	33.3	33.3	73.1
	Thường xuyên	29	26.9	26.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.3.1 Do luong

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	52	48.1	48.1	48.1
	Thỉnh thoảng	51	47.2	47.2	95.4
	Thường xuyên	5	4.6	4.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

13.4.1 Quan tam, chu dao voi cap duoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	30	27.8	27.8	27.8
	Thỉnh thoảng	41	38.0	38.0	65.7
	Thường xuyên	37	34.3	34.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.5.1 Nói và làm nhất quán

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	49	45.4	45.4	45.4
	Thỉnh thoảng	40	37.0	37.0	82.4
	Thường xuyên	19	17.6	17.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.6.1 Biết lắng nghe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	51	47.2	47.2	47.2
	Thỉnh thoảng	48	44.4	44.4	91.7
	Thường xuyên	9	8.3	8.3	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.7.1 Thang than

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	28	25.9	25.9	25.9
	Thỉnh thoảng	67	62.0	62.0	88.0
	Thường xuyên	13	12.0	12.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c138.1 De gan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	41	38.0	38.0	38.0
	Thỉnh thoảng	62	57.4	57.4	95.4
	Thường xuyên	5	4.6	4.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c139.1 Hiểu sâu về chuyên môn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	35	32.4	32.4	32.4
	Thỉnh thoảng	49	45.4	45.4	77.8
	Thường xuyên	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.0.1 Nhìn xa trong róng

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	30	27.8	27.8	27.8
	Thỉnh thoảng	66	61.1	61.1	88.9
	Thường xuyên	12	11.1	11.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.11.1 Giao tiep de hieu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	34	31.5	31.5	31.5
	Thinh thoang	62	57.4	57.4	88.9
	Thuong xuyen	12	11.1	11.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.12.1 Tu tin, quyet doan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	28	25.9	25.9	25.9
	Thinh thoang	65	60.2	60.2	86.1
	Thuong xuyen	15	13.9	13.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c13.13.1 Biet dong vien nhan vien lam viec tich cuc hon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	21	19.4	19.4	19.4
	Thinh thoang	44	40.7	40.7	60.2
	Thuong xuyen	43	39.8	39.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c13.1.1 Guong mau	108	1.00	3.00	2.2404	.63937
c13.2.1 Cong bang, danh gia dung nguoi	108	1.00	3.00	1.8704	.80990
c13.3.1 Do luong	108	1.00	3.00	1.5648	.58443
c13.4.1 Quan tam, chu dao voi cap duoi	108	1.00	3.00	2.0648	.78862
c13.5.1 Noi va lam nhac quan	108	1.00	3.00	1.7222	.74675
c13.6.1 Biet lang nghe	108	1.00	3.00	1.6111	.63883
c13.7.1 Thang than	108	1.00	3.00	1.8611	.60308
c13.8.1 De gan	108	1.00	3.00	1.6667	.56370
c13.9.1 Hieu sau ve chuyen mon	108	1.00	3.00	1.8981	.73548
c13.10.1 Nhin xa trong rong	108	1.00	3.00	1.8333	.60373
c13.11.1 Giao tiep de hieu	108	1.00	3.00	1.7963	.62292
c13.12.1 Tu tin, quyet doan	108	1.00	3.00	1.8796	.62229
c13.13.1 Biet dong vien nhan vien lam viec tich cuc hon	108	1.00	3.00	2.2037	.74582
Valid N (listwise)	108				

Câu 14: Anh/chị sẽ chọn ai cùng làm việc

Frequency Table

c14.1 Những người cùng phòng bạn hiện nay

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	32	29.6	29.6	29.6
Thỉnh thoảng	70	64.8	64.8	94.4
Thường xuyên	6	5.6	5.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c14.2 Những người bạn bè, đồng hương

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	4	3.7	3.7	3.7
Thỉnh thoảng	52	48.1	48.1	51.9
Thường xuyên	52	48.1	48.1	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c14.3 Người quản lý trực tiếp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	62	57.4	57.4	57.4
Thỉnh thoảng	43	39.8	39.8	97.2
Thường xuyên	3	2.8	2.8	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c14.4 Những người khác phòng ban

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	43	39.8	39.8	39.8
Thỉnh thoảng	63	58.3	58.3	98.1
Thường xuyên	2	1.9	1.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c14.5 Ai cũng được

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	60	55.6	55.6	55.6
Thỉnh thoảng	48	44.4	44.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c14.1 Những người cùng phòng bạn hiện nay	108	1.00	3.00	1.7593	.54465
c14.2 Những người bạn bè, đồng hương	108	1.00	3.00	2.4444	.56920

c14.3 Người quản lý trực tiếp	108	1.00	3.00	1.4537	.55340
c14.4 Những người khác phòng ban	108	1.00	3.00	1.6204	.52450
c14.5 Ai cũng được	108	1.00	2.00	1.4444	.49922
Valid N (listwise)	108				

Câu 15: Phong cách lãnh đạo của người quản lý

Frequency Table

c15.1 Một mình ra quyết định, yêu cầu cấp dưới thực hiện ngay

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	26	24.1	24.1	24.1
	Thỉnh thoảng	64	59.3	59.3	83.3
	Thường xuyên	18	16.7	16.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c15.2 Ra quyết định sau khi tham khảo ý kiến cấp dưới

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	21	19.4	19.4	19.4
	Thỉnh thoảng	29	26.9	26.9	46.3
	Thường xuyên	58	53.7	53.7	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c15.3 Tùy theo nguyện vọng của cấp dưới để ra quyết định

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	53	49.1	49.1	49.1
	Thỉnh thoảng	55	50.9	50.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c15.1 Một mình ra quyết định, yêu cầu cấp dưới thực hiện ngay	108	1.00	3.00	1.9259	.63693
c15.2 Ra quyết định sau khi tham khảo ý kiến cấp dưới	108	1.00	3.00	2.3426	.78731
c15.3 Tùy theo nguyện vọng của cấp dưới để ra quyết định	108	1.00	2.00	1.5093	.50224
Valid N (listwise)	108				

Câu 16. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố

Frequency Table

c16.1.1 Chính sách phát triển của công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong anh huong	5	4.6	4.6	4.6
It anh huong	56	51.9	51.9	56.5
Rat anh huong	47	43.5	43.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c16.2.1 Sự quan tâm của các nhóm trong công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong anh huong	11	10.2	10.2	10.2
It anh huong	91	84.3	84.3	94.4
Rat anh huong	6	5.6	5.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c16.3.1 Quy chế khen thưởng, kỷ luật hợp lý, phân phối lợi ích công bằng

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong anh huong	4	3.7	3.7	3.7
It anh huong	56	51.9	51.9	55.6
Rat anh huong	48	44.4	44.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c16.4.1 Tập thể đoàn kết hỗ trợ nhau trong công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong anh huong	26	24.1	24.1	24.1
It anh huong	59	54.6	54.6	78.7
Rat anh huong	23	21.3	21.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c16.5.1 Môi trường làm việc chuyên nghiệp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong anh huong	69	63.9	63.9	63.9
It anh huong	17	15.7	15.7	79.6
Rat anh huong	22	20.4	20.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c16.6.1 Được trang bị phương tiện làm việc tốt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong anh huong	51	47.2	47.2	47.2
It anh huong	54	50.0	50.0	97.2
Rat anh huong	3	2.8	2.8	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c16.7.1 Tien luong ma ban duoc huong

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong anh huong	1	9	9	.9
	It anh huong	23	21.3	21.3	22.2
	Rat anh huong	84	77.8	77.8	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c16.8.1 Su phan cong cong viec, nhlem vu ro rang cu the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong anh huong	25	23.1	23.1	23.1
	It anh huong	76	70.4	70.4	93.5
	Rat anh huong	7	6.5	6.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c16.9.1 Giao tiep cua cac thanh vien trong nhom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong anh huong	35	32.4	32.4	32.4
	It anh huong	71	65.7	65.7	98.1
	Rat anh huong	2	1.9	1.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c16.10.1 Che do dai ngo duoc huong tai cong ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong anh huong	1	9	9	.9
	It anh huong	21	19.4	19.4	20.4
	Rat anh huong	86	79.6	79.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c16.11.1 Su quan tam cua lanh dao toi loi ich nhan vien va loi ich tap the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong anh huong	52	48.1	48.1	48.1
	It anh huong	32	29.6	29.6	77.8
	Rat anh huong	24	22.2	22.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c16.2.1 Nhan vien co y thuc, trach nhiem trong cong viec

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong anh huong	9	8.3	8.3	8.3
	It anh huong	61	56.5	56.5	64.8
	Rat anh huong	38	35.2	35.2	100.0

c16.12.1 Nhân viên có ý thức, trách nhiệm trong công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không ảnh hưởng	9	8.3	8.3	8.3
Ít ảnh hưởng	61	56.5	56.5	64.8
Rất ảnh hưởng	38	35.2	35.2	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c16.1.1 Chính sách phát triển của công ty	108	1.00	3.00	2.3889	.57735
c16.2.1 Sự quan tâm của các nhóm trong công ty	108	1.00	3.00	1.9537	.39587
c16.3.1 Quy chế khen thưởng, kỷ luật hợp lý, phân phối lợi ích công bằng	108	1.00	3.00	2.4074	.56431
c16.4.1 Tập thể đoàn kết hỗ trợ nhau trong công việc	108	1.00	3.00	1.9722	.67614
c16.5.1 Môi trường làm việc chuyên nghiệp	108	1.00	3.00	1.5648	.81198
c16.6.1 Được trang bị phương tiện làm việc tốt	108	1.00	3.00	1.5556	.55254
c16.7.1 Tiền lương mà bạn được hưởng	108	1.00	3.00	2.7685	.44525
c16.8.1 Sự phân công công việc, nhiệm vụ rõ ràng cụ thể	108	1.00	3.00	1.8333	.52060
c16.9.1 Giao tiếp của các thành viên trong nhóm	108	1.00	3.00	1.6944	.50156
c16.10.1 Chế độ đãi ngộ được hưởng tại công ty	108	1.00	3.00	2.7870	.43344
c16.11.1 Sự quan tâm của lãnh đạo tới lợi ích nhân viên và lợi ích tập thể	108	1.00	3.00	1.7407	.80152
c16.12.1 Nhân viên có ý thức, trách nhiệm trong công việc	108	1.00	3.00	2.2685	.60537
Valid N (listwise)	108				

Câu 17: Công ty đã tổ chức các buổi họp liên quan tới bầu không khí tâm lý chưa?

Frequency Table

c17 Công ty tổ chức các buổi họp giữa lãnh đạo và nhân viên liên quan tới bầu không khí làm việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Co	87	80.6	80.6	80.6
Không	21	19.4	19.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c17.1 Nội dung họp là người quản lý đọc báo cáo tổng kết, đưa ra những vấn đề cần rút kinh nghiệm và đưa ra phương hướng hoạt động trong thời kỳ tiếp theo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	26	24.1	30.2	30.2
Không chon	60	55.6	69.8	100.0
Total	86	79.6	100.0	
Missing System	22	20.4		
Total	108	100.0		

c17.2 Noi dung hop la moi nguoi cung dua ra y kien, ban bac cuoi cung di toi phuong an thong nhat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	47	43.5	54.7	54.7
	Khong chon	39	36.1	45.3	100.0
	Total	86	79.6	100.0	
Missing	System	22	20.4		
Total		108	100.0		

c17.3 Noi dung hop la sinh hoat van hoa, van nghe giua cac bo phan, cua hang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	4	3.7	4.7	4.7
	Khong chon	82	75.9	95.3	100.0
	Total	86	79.6	100.0	
Missing	System	22	20.4		
Total		108	100.0		

c17.4 Noi dung buoi hop la giai quyet nhung thac mac, bat dong giua nhan vien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	23	21.3	26.7	26.7
	Khong chon	63	58.3	73.3	100.0
	Total	86	79.6	100.0	
Missing	System	22	20.4		
Total		108	100.0		

c17.5 Noi dung hop la buoi hop chi to chuc vao dip le tet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong chon	86	79.6	100.0	100.0
Missing	System	22	20.4		
Total		108	100.0		

c17.6 Neu ra cac tinh huong kho khan trong cong viec de ban bac giai quyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	27	25.0	32.5	32.5
	Khong chon	56	51.9	67.5	100.0
	Total	83	76.9	100.0	
Missing	System	25	23.1		
Total		108	100.0		

c17.7 Nội dung buổi họp là trò chuyện, tán gẫu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Không chọn	83	76.9	100.0	100.0
Missing	System	25	23.1		
Total		108	100.0		

Câu 18: Mức độ hài lòng của người lao động
Frequency Table

c18.1 Đối ngũ quản lý công ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Không hài lòng	11	10.2	10.2	10.2
	Ít hài lòng	34	31.5	31.5	41.7
	Rất hài lòng	63	58.3	58.3	100.0
Total		108	100.0	100.0	

c18.2 Sự phát triển của công ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Không hài lòng	6	5.6	5.6	5.6
	Ít hài lòng	34	31.5	31.5	37.0
	Rất hài lòng	68	63.0	63.0	100.0
Total		108	100.0	100.0	

c18.3 Điều kiện làm việc hiện tại

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Không hài lòng	9	8.3	8.3	8.3
	Ít hài lòng	50	46.3	46.3	54.6
	Rất hài lòng	49	45.4	45.4	100.0
Total		108	100.0	100.0	

c18.4 Chế độ đãi ngộ của công ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Không hài lòng	19	17.6	17.6	17.6
	Ít hài lòng	66	61.1	61.1	78.7
	Rất hài lòng	23	21.3	21.3	100.0
Total		108	100.0	100.0	

c18.5 Quan hệ của mọi người trong tập thể

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Không hài lòng	9	8.3	8.3	8.3
	Ít hài lòng	50	46.3	46.3	54.6

	Rat hai long	49	45.4	45.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c18.6 Vi tri cua minh trong tap the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong hai long	18	16.7	16.7	16.7
	It hai long	48	44.4	44.4	61.1
	Rat hai long	42	38.9	38.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c18.7 Muc luong ma ban nhan duoc hang thang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong hai long	36	33.3	33.3	33.3
	It hai long	58	53.7	53.7	87.0
	Rat hai long	14	13.0	13.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c18.1 Doi ngu quan ly cong ty	108	1.00	3.00	2.4815	.67646
c18.2 Su phat trien cua cong ty	108	1.00	3.00	2.5741	.59912
c18.3 Dieu kien lam viec hien tai	108	1.00	3.00	2.3704	.63530
c18.4 Che do dai ngo cua cong ty	108	1.00	3.00	2.0370	.62541
c18.5 Quan he cua moi nguoi trong tap the	108	1.00	3.00	2.3704	.63530
c18.6 Vi tri cua minh trong tap the	108	1.00	3.00	2.2222	.71478
c18.7 Muc luong ma ban nhan duoc hang thang	108	1.00	3.00	1.7963	.65223
Valid N (listwise)	108				

Câu 19: Mức độ tổ chức các hình thức đào tạo trong công ty

Frequency Table

c19.1 Tat ca cac nhan vien duoc tao dieu kien hoc tao, nang cao nghiep vu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	1	.9	.9	.9
	Thinh thoang	47	43.5	43.5	44.4
	Thuong xuyen	60	55.6	55.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c19.2 Nhan vien moi duoc dao tao, huong dan day du de hoi nhap vao moi truong lam viec cua cong ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thinh thoang	21	19.4	19.4	19.4
	Thuong xuyen	87	80.6	80.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c19.3 Cong tac quy hoach can bo duoc to chuc va tien hanh mot cach cu the, ro rang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	11	10.2	10.2	10.2
	Thinh thoang	63	58.3	58.3	68.5
	Thuong xuyen	34	31.5	31.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c19.4 Chu y toi phat trien ky nang cho moi nguoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	12	11.1	11.1	11.1
	Thinh thoang	58	53.7	53.7	64.8
	Thuong xuyen	38	35.2	35.2	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c19.5 Tat ca cac nhan vien de bat deu duoc to chuc dan chu, cong khai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	9	8.3	8.3	8.3
	Thinh thoang	58	53.7	53.7	62.0
	Thuong xuyen	41	38.0	38.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c19.1 Tat ca cac nhan vien duoc tao dieu kien hoc tao, nang cao nghiep vu	108	1.00	3.00	2.5463	.51852
c19.2 Nhan vien moi duoc dao tao, huong dan day du de hoi nhap vao moi truong lam viec cua cong ty	108	2.00	3.00	2.8056	.39762
c19.3 Cong tac quy hoach can bo duoc to chuc va tien hanh mot cach cu the, ro rang	108	1.00	3.00	2.2130	.61220
c19.4 Chu y toi phat trien ky nang cho moi nguoi	108	1.00	3.00	2.2407	.63937
c19.5 Tat ca cac nhan vien de bat deu duoc to chuc dan chu, cong khai	108	1.00	3.00	2.2963	.61537
Valid N (listwise)	108				

Câu 20. Mức độ thoả mãn của người lao động đối với việc đào tạo, đánh giá, cất nhắc

Frequency Table

c20.1 Rất thoả mãn vì việc đào tạo đánh giá luôn được tiến hành một cách khách quan, công bằng, dân chủ, công khai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	16	14.8	14.8	14.8
	Thỉnh thoảng	53	49.1	49.1	63.9
	Thường xuyên	39	36.1	36.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c.20.2 Thoả mãn vì việc đào tạo, đánh giá nói chung đúng người, đúng việc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	9	8.3	8.3	8.3
	Thỉnh thoảng	46	42.6	42.6	50.9
	Thường xuyên	53	49.1	49.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c.20.3 Bình thường vì đó là công việc định kỳ của cấp quản lý

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	10	9.3	9.3	9.3
	Thỉnh thoảng	72	66.7	66.7	75.9
	Thường xuyên	26	24.1	24.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c.20.4 Ít thoả mãn vì chưa khách quan, công bằng đối với nhân viên

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	7	6.5	6.5	6.5
	Thỉnh thoảng	99	91.7	91.7	98.1
	Thường xuyên	2	1.9	1.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

c.20.5 Hoàn toàn không thoả mãn vì thường không khách quan, công bằng

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	11	10.2	10.2	10.2
	Thỉnh thoảng	83	76.9	76.9	87.0
	Thường xuyên	14	13.0	13.0	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c20.1 Rất thỏa mãn vì việc đào tạo đánh giá luôn được tiến hành một cách khách quan, công bằng, dân chủ, công khai	108	1.00	3.00	2.2130	.68428
c20.2 Thỏa mãn vì việc đào tạo, đánh giá nói chung đúng người, đúng việc	108	1.00	3.00	2.4074	.64180
c20.3 Bình thường vì do là công việc định kỳ của cấp quản lý	108	1.00	3.00	2.1481	.56062
c20.4 Ít thỏa mãn vì chưa khách quan, công bằng đối với nhân viên	108	1.00	3.00	1.9537	.28627
c20.5 Hoàn toàn không thỏa mãn vì thường không khách quan, công bằng	108	1.00	3.00	2.0278	.48256
Valid N (listwise)	108				

Câu 21: Mức độ thỏa mãn của người lao động đối với thu nhập

Frequency Table

c21.1 Thu nhập nhận được giúp tôi nuôi sống được bản thân, gia đình và có được chút tích lũy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Không thỏa mãn	2	1.9	1.9	1.9
Bình thường	106	98.1	98.1	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c21.2 Thu nhập nhận được cung cấp đủ an ninh cho bản thân, gia đình

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Không thỏa mãn	17	15.7	15.7	15.7
Bình thường	91	84.3	84.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c21.3 Thu nhập nhận được chỉ nuôi sống được bản thân, không đủ trang trải cuộc sống gia đình

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Không thỏa mãn	52	48.1	48.1	48.1
Bình thường	56	51.9	51.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c21.4 Thu nhập nhận được thấp, tôi buộc phải tăng ca và làm thêm

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Không thỏa mãn	25	23.1	23.1	23.1
Bình thường	51	47.2	47.2	70.4
Thỏa mãn	32	29.6	29.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

c21.5 Thu nhập nhận được hoàn toàn không tương xứng với công sức lao động tôi bỏ ra, tôi đã nghỉ tìm việc chuyển công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong thoa man	4	3.7	3.7	3.7
Binh thuong	47	43.5	43.5	47.2
Thoa man	57	52.8	52.8	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c21.1 Thu nhập nhận được giúp tôi nuôi sống được bản thân, gia đình và có được chút tích lũy	108	1.00	2.00	1.9815	.13545
c21.2 Thu nhập nhận được cung cấp đảm bảo an toàn cho bản thân, gia đình	108	1.00	2.00	1.8426	.36588
c21.3 Thu nhập nhận được chỉ nuôi sống được bản thân, không đủ trang trải cuộc sống gia đình	108	1.00	2.00	1.5185	.50199
c21.4 Thu nhập nhận được thấp, tôi buộc phải tăng ca và làm thêm	108	1.00	3.00	2.0648	.72696
c21.5 Thu nhập nhận được hoàn toàn không tương xứng với công sức lao động tôi bỏ ra, tôi đã nghỉ tìm việc chuyển công việc	108	1.00	3.00	2.4907	.57185
Valid N (listwise)	108				

Câu 22: Phòng ban anh/chị đang làm việc

Frequency Table

c22 Phong ban ong/ba dang lam viec

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Van phong	4	3.7	3.7	3.7
CH 3B Thi Sach	12	11.1	11.1	14.8
CH Phan Dinh Phung	3	2.8	2.8	17.6
CH Huynh Thuc Khang	18	16.7	16.7	34.3
CH Tran Duy Hung	12	11.1	11.1	45.4
CH Giang Vo	15	13.9	13.9	59.3
CH Tran Dang Ninh	6	5.6	5.6	64.8
CH Dao Tan	10	9.3	9.3	74.1
CH Hang Khay	10	9.3	9.3	83.3
CH Van Mieu	9	8.3	8.3	91.7
CH Vincom	9	8.3	8.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

Câu 23: Thâm niên công tác

c23 Thời gian làm việc tại công ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới 6 tháng	36	33.3	33.3	33.3
	Từ 6 - 12 tháng	39	36.1	36.1	69.4
	Từ 12 - 24 tháng	21	19.4	19.4	88.9
	Từ 24 - 36 tháng	7	6.5	6.5	95.4
	Từ 36 tháng	4	3.7	3.7	99.1
	11	1	.9	.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Câu 24: Vị trí công tác

c24 Vị trí công tác

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nhan vien van phong	4	3.7	3.7	3.7
	Thu ngan	14	13.0	13.0	16.7
	Phuc vu	37	34.3	34.3	50.9
	Bao ve	17	15.7	15.7	66.7
	Bep	24	22.2	22.2	88.9
	Pha che	12	11.1	11.1	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Câu 25: Trình độ học vấn của người lao động

c25 trình độ học vấn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới PTTH	63	58.3	58.3	58.3
	Học nghề	25	23.1	23.1	81.5
	Cao Dạng, Đại học	20	18.5	18.5	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

Câu 26: Giới tính của người lao động

c26 Giới tính

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	39	36.1	36.1	36.1
	Nu	69	63.9	63.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

**KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU BẢNG SPSS
PHIẾU TRƯNG CẦU Ý KIẾN (DÀNH CHO QUẢN LÝ)**

Câu 1: Tâm trạng trong quá trình làm việc

Frequency Table

q1.1 Luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thỉnh thoảng	8	47.1	47.1	47.1
	Thường xuyên	9	52.9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q1.2 Thoải mái nhiều hơn không thoải mái

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thỉnh thoảng	11	64.7	64.7	64.7
	Thường xuyên	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q1.3 Bình thường, không biểu hiện tâm trạng nào

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	6	35.3	35.3	35.3
	Thỉnh thoảng	7	41.2	41.2	76.5
	Thường xuyên	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q1.4 Không thoải mái nhiều hơn thoải mái

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	9	52.9	52.9	52.9
	Thỉnh thoảng	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q1.5 Kho chiu, ức chế, căng thẳng vì công việc nhiều

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chưa bao giờ	9	52.9	52.9	52.9
	Thỉnh thoảng	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1.1 Luôn cảm thấy vui vẻ, thoải mái	17	2.00	3.00	2.5294	.51450
q1.2 Thoải mái nhiều hơn không thoải mái	17	2.00	3.00	2.3529	.49259
q1.3 Bình thường, không biểu hiện tâm trạng nào	17	1.00	3.00	1.8824	.78121
q1.4 Không thoải mái nhiều hơn thoải mái	17	1.00	2.00	1.4706	.51450

q1.5 Kho chịu, ức chế, căng thẳng vì công việc nhiều	17	1.00	2.00	1.4706	.51450
Valid N (listwise)	17				

Câu 2: Nội dung giao tiếp hàng ngày của người lãnh đạo

Frequency Table

q2.1 Liên quan tới tình hình sản xuất, kinh doanh của công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	3	17.6	17.6	17.6
Thỉnh thoảng	2	11.8	11.8	29.4
Thuong xuyên	12	70.6	70.6	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q2.2 Liên quan tới tình cảm gia đình, bạn bè

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	3	17.6	17.6	17.6
Thỉnh thoảng	11	64.7	64.7	82.4
Thuong xuyên	3	17.6	17.6	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q2.3 Liên quan tới điều kiện làm việc trong công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	7	41.2	41.2	41.2
Thỉnh thoảng	10	58.8	58.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q2.4 Liên quan tới sự đoàn kết, phối hợp giữa các phòng ban trong công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	2	11.8	11.8	11.8
Thỉnh thoảng	9	52.9	52.9	64.7
Thuong xuyên	6	35.3	35.3	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q2.5 Liên quan tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	2	11.8	11.8	11.8
Thỉnh thoảng	8	47.1	47.1	58.8
Thuong xuyên	7	41.2	41.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q2.1 Liên quan tới tình hình sản xuất, kinh doanh của công ty	17	1.00	3.00	2.5294	.79982
q2.2 Liên quan tới tình cảm gia đình, bạn bè	17	1.00	3.00	2.0000	.61237

q2.3 Liên quan tới điều kiện làm việc trong công ty	17	1.00	2.00	1,5882	.50730
q2.4 Liên quan tới sự đoàn kết, phối hợp giữa các phòng ban trong công ty	17	1.00	3.00	2,2353	.66421
q2.5 Liên quan tới đời sống vật chất, tinh thần của người lao động	17	1.00	3.00	2,2941	.68599
Valid N (listwise)	17				

Câu 3: Nguyên nhân thúc đẩy người lao động làm việc tại công ty
Frequency Table

q3.1 Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, nâng cao nghiệp vụ của người lao động

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	14	82.4	82.4	82.4
Khong chon	3	17.6	17.6	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q3.2 Đảm bảo việc làm ổn định cho người lao động

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	12	70.6	70.6	70.6
Khong chon	5	29.4	29.4	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q3.3 Tăng lương định kỳ theo quy định của luật lao động

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	6	35.3	35.3	35.3
Khong chon	11	64.7	64.7	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q3.4 Thường cho các nhân viên cơ thành tích xuất sắc hàng tháng

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	13	76.5	76.5	76.5
Khong chon	4	23.5	23.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q3.5 Thường cho các phòng ban, của hàng hoàn thành công việc vượt chỉ tiêu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	4	23.5	23.5	23.5
Khong chon	13	76.5	76.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q3.6 Quan tâm, giúp đỡ các nhân viên gặp hoàn cảnh khó khăn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q3.7 Tham hỏi, lễ tết

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

q3.7 Tham hoi, le tet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q3.8 To chuc tham quan, du lich cho nhan vien theo cac mua

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	1	5.9	5.9	5.9
Khong chon	16	94.1	94.1	100.0
Total	17	100.0	100.0	

Câu 4: Nguyên nhân người lao động làm việc tại công ty**Frequency Table****q4.1 Do thu nhap cao**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	2	11.8	11.8	11.8
Khong chon	15	88.2	88.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q4.2 Do ca lam viec phu hop voi thoi gian cua ban than

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	17	100.0	100.0	100.0

q4.3 Ban be ru re

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	1	5.9	5.9	5.9
Khong chon	16	94.1	94.1	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q4.4 Duoc giao luu voi moi nguoi, hoc hoi them kinh nghiem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	15	88.2	88.2	88.2
Khong chon	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q4.5 Cong viec khong doi hoi cao ve trinh do hoc van

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	16	94.1	94.1	94.1
Khong chon	1	5.9	5.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

Câu 5: Tâm trạng của người lao động đối với công việc**Frequency Table**

q5.1 Cam thay rat phan khoi, thoai mai vi duoc thay mat tap the de giai quyet cong viec cua cong ty va luon duoc moi nguoi ung ho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	12	70.6	70.6	70.6
	Khong chon	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q5.2 Cam thay phan khoi vi hoan thanh cong viec duoc giao

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	3	17.6	17.6	17.6
	Khong chon	14	82.4	82.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q5.3 Cam thay binh thuong vi day la cong viec minh da lam nhieu nam

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	1	5.9	5.9	5.9
	Khong chon	16	94.1	94.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q5.4 Cam thay khong thoai mai vi cong viec qua nhieu, canh tranh thi truong gay gat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q5.5 Cam thay met moi vi cong viec khong con phu hop

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	1	5.9	5.9	5.9
	Khong chon	16	94.1	94.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Câu 6: Tiếp xúc trao đổi với nhân viên trong trường hợp nào?

Frequency Table

q6.1 Khi co nhung thong bao can truyen dat toi nhan vien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Thinh thoang	1	5.9	5.9	5.9
	Thuong xuyen	16	94.1	94.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q6.2 Khi nhan vien tim den de giai quyet nhung vuong mac

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chua bao gio	1	5.9	5.9	5.9
	Thinh thoang	10	58.8	58.8	64.7
	Thuong xuyen	6	35.3	35.3	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q6.3 Trong cac buoi hop dinh ky cua cong ty, de tong ket ket qua cua giai doan truoc, de ra phuong huong cho giai doan sau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chưa bao giờ	1	5.9	5.9	5.9
Thỉnh thoảng	7	41.2	41.2	47.1
Thường xuyên	9	52.9	52.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q6.4 Giải quyết những vướng mắc trong nội bộ công ty (giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với lãnh đạo)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Thỉnh thoảng	10	58.8	58.8	58.8
Thường xuyên	7	41.2	41.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q6.5 Tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Thỉnh thoảng	10	58.8	58.8	58.8
Thường xuyên	7	41.2	41.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q6.1 Khi có những thông báo cần truyền đạt tới nhân viên	17	2.00	3.00	2.9412	.24254
q6.2 Khi nhân viên tìm đến để giải quyết những vướng mắc	17	1.00	3.00	2.2941	.58787
q6.3 Trong các buổi họp định kỳ của công ty, để tổng kết kết quả của giải đoạn trước, để ra phương hướng cho giải đoạn sau	17	1.00	3.00	2.4706	.62426
q6.4 Giải quyết những vướng mắc trong nội bộ công ty (giữa nhân viên với nhân viên, nhân viên với lãnh đạo)	17	2.00	3.00	2.4118	.50730
q6.5 Tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên	17	2.00	3.00	2.4118	.50730
Valid N (listwise)	17				

Câu 7: Cách đánh giá người lao động của quản lý

Frequency Table

q7.1 Tiến hành trong công ty một cách khách quan, công bằng, công khai, dân chủ, sau đó mới ra quyết định

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chọn	12	70.6	70.6	70.6
Không chọn	5	29.4	29.4	100.0

q7.1 Tiến hành trong công ty một cách khách quan, công bằng, công khai, dân chủ, sau đó mới ra quyết định

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Chon	12	70.6	70.6	70.6
Khong chon	5	29.4	29.4	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q7.2 Trao đổi với người được đánh giá trước khi ra quyết định

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	2	11.8	11.8	11.8
Khong chon	15	88.2	88.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q7.3 Tự mình ra quyết định vì đây là trách nhiệm của người lãnh đạo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

Câu 8: Quan hệ của người quản lý với các thành viên trong công ty
Frequency Table

q8.1 Quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	13	76.5	76.5	76.5
Khong chon	4	23.5	23.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q8.2 Vui vẻ, coi m

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	4	23.5	23.5	23.5
Khong chon	13	76.5	76.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q8.3 Chỉ là quan hệ công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q8.4 Bình thường (không thân cũng không thù)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	1	5.9	5.9	5.9
Khong chon	16	94.1	94.1	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q8.5 Việc ai người dạy làm

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q8.6 Go bọ, kho chịu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

q8.6 Go bo, kho chiu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

Câu 9: Đánh giá của người quản lý đối với người lao động

Frequency Table

q9.1 Nam vung nghiệp vu, hieu biet sau sac ve cong viec

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	11	64.7	64.7	64.7
Khong chon	6	35.3	35.3	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q9.2 Luon quan tam, giup do lan nhau khi gap kho khan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	10	58.8	58.8	58.8
Khong chon	7	41.2	41.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q9.3 Luon hanh dong vi loi ich tap the

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	6	35.3	35.3	35.3
Khong chon	11	64.7	64.7	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q9.4 Tuy tien trong cong viec, khong chap hanh noi quy, quy che

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q9.5 Khong quan tam toi moi nguoi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

Câu 10: Mức độ tổ chức các hoạt động của công ty

Frequency Table

q10.1 Tham quan, du lich

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	4	23.5	23.5	23.5
Thinh thoang	13	76.5	76.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q10.2 The duc the thao, thi van nghe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	8	47.1	47.1	47.1
Thinh thoang	9	52.9	52.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q10.3 Lien hoan an uong

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	2	11.8	11.8	11.8
Thinh thoang	14	82.4	82.4	94.1
Thuong xuyen	1	5.9	5.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q10.4 Tham hoi nguoi om dau, le tet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	5	29.4	29.4	29.4
Thinh thoang	8	47.1	47.1	76.5
Thuong xuyen	4	23.5	23.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q10.5 To chuc giao luu giua cac nhan vien trong he thong

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chua bao gio	5	29.4	29.4	29.4
Thinh thoang	8	47.1	47.1	76.5
Thuong xuyen	4	23.5	23.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q10.6 To chuc sinh nhac cua hang va nhan vien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Thinh thoang	15	88.2	88.2	88.2
Thuong xuyen	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q10.1 Tham quan, du lich	17	1.00	2.00	1.7647	.43724
q10.2 The duc the thao, thi van nghe	17	1.00	2.00	1.5294	.51450
q10.3 Lien hoan an uong	17	1.00	3.00	1.9412	.42875
q10.4 Tham hoi nguoi om dau, le tet	17	1.00	3.00	1.9412	.74755
q10.5 To chuc giao luu giua cac nhan vien trong he thong	17	1.00	3.00	1.9412	.74755
q10.6 To chuc sinh nhac cua hang va nhan vien	17	2.00	3.00	2.1176	.33211
Valid N (listwise)	17				

Câu 11: Nguyên nhân chuyển công tác

Frequency Table

q11 Ban co chuyen cong tac khi co dieu kien khong

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Co	10	58.8	58.8	58.8

Khong	7	41.2	41.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q11.1 Ban chuyen cong tac vi cong viec khong phu hop voi mong muon cua ban than

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	9	52.9	52.9	52.9
Khong	8	47.1	47.1	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q11.2 Ban chuyen cong tac vi lanh dao yeu kem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q11.3 Ban chuyen cong tac vi mau thuan voi quan ly

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q11.4 Ban chuyen cong tac vi moi truong lam viec khong chuyen nghiep

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	1	5.9	5.9	5.9
Khong chon	16	94.1	94.1	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q11.5 Ban chuyen cong tac vi cong ty khong trang bi day du cac phuong tien lam viec

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q11.6 Ban chuyen cong tac vi luong cua ban khong tuong xung voi suc lao dong cua ban

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	2	11.8	11.8	11.8
Khong chon	15	88.2	88.2	100.0
Total	17	100.0	100.0	

Câu 12: Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới BKKTL

Frequency Table

q12.1 Chinh sach cua cong ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	8	47.1	47.1	47.1
Khong chon	9	52.9	52.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q12.2 Su quan tam cua cac nhom trong cong ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q12.3 Quy che khen thuong - ky luat hop ly, phan phoi loi ich cong bang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Chon	5	29.4	29.4	29.4
	Khong chon	12	70.6	70.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q12.4 Tap the doan ket ho tro nhau hoan thanh cong viec

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	5	29.4	29.4	29.4
	Khong chon	12	70.6	70.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q12.5 Moi truong lam viec chuyen nghiep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	9	52.9	52.9	52.9
	Khong chon	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q12.6 Duoc trang bi phuong tien lam viec tot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q12.7 Tien luong ma ban duoc huong

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	3	17.6	17.6	17.6
	Khong chon	14	82.4	82.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q12.8 Su phan cong cong viec, nhiem vu san sang cu the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vaid	Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q12.9 Giao tiep cua cac thanh vien trong nhom

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vaid	Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

q12.10 Che do dai ngo duoc huong tai cong ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vaid	Chon	7	41.2	41.2	41.2
	Khong chon	10	58.8	58.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q12.11 Su quan tam cua lanh dao toi loi ich nhan vien va loi ich tap the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vaid	Chon	6	35.3	35.3	35.3

	Khong chon	11	64.7	64.7	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q12.12 Nhan vien co y thuc, trach nhiem trong cong viec

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	8	47.1	47.1	47.1
	Khong chon	9	52.9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q12.1.1 Chinh sach phat trien cua cong ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rat anh huong	8	47.1	100.0	100.0
Missing	System	9	52.9		
	Total	17	100.0		

Câu 13: Mức độ hài lòng

Frequency Table

q13.1 Doi ngu quan ly cong ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	It hai long	6	35.3	35.3	35.3
	Rat hai long	11	64.7	64.7	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q13.2 Su phat trien cua cong ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	It hai long	6	35.3	35.3	35.3
	Rat hai long	11	64.7	64.7	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q13.3 Dieu kien lam viec hien tai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong hai long	3	17.6	17.6	17.6
	It hai long	7	41.2	41.2	58.8
	Rat hai long	7	41.2	41.2	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q13.4 Che do dai ngo cua cong ty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong hai long	3	17.6	17.6	17.6
	It hai long	5	29.4	29.4	47.1
	Rat hai long	9	52.9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q13.5 Quan he cua moi nguoi trong tap the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	It hai long	9	52.9	52.9	52.9
	Rat hai long	8	47.1	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q13.6 Vi tri cua minh trong tap the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong hai long	1	5.9	5.9	5.9
	It hai long	7	41.2	41.2	47.1
	Rat hai long	9	52.9	52.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q13.7 Muc luong ma ban nhan duoc hang thang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Khong hai long	3	17.6	17.6	17.6
	It hai long	9	52.9	52.9	70.6
	Rat hai long	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q13.1 Doi ngu quan ly cong ty	17	2.00	3.00	2.6471	.49259
q13.2 Su phat trien cua cong ty	17	2.00	3.00	2.6471	.49259
q13.3 Dieu kien lam viec hien tai	17	1.00	3.00	2.2353	.75245
q13.4 Che do dai ngo cua cong ty	17	1.00	3.00	2.3529	.78591
q13.5 Quan he cua moi nguoi trong tap the	17	2.00	3.00	2.4706	.51450
q13.6 Vi tri cua minh trong tap the	17	1.00	3.00	2.4706	.62426
q13.7 Muc luong ma ban nhan duoc hang thang	17	1.00	3.00	2.1176	.69663
Valid N (listwise)	17				

Câu 14: Mức độ thỏa mãn của người quản lý đối với thu nhập

Frequency Table

q14.1 Thu nhập nhận được giúp tôi nuôi sống được bản thân, gia đình và có được chút tích lũy

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	2	11.8	11.8	11.8
	Khong chon	15	88.2	88.2	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q14.2 Thu nhập nhận được cung cấp đủ an tiêu cho bản thân, gia đình

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chon	10	58.8	58.8	58.8
	Khong chon	7	41.2	41.2	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

q14.3 Thu nhập nhận được chi nuôi sống được bạn thân, không đủ trang trải cuộc sống gia đình

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	8	47.1	47.1	47.1
Khong chon	9	52.9	52.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q14.4 Thu nhập nhận được thấp, tối bước phải tăng ca và làm thêm

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chon	1	5.9	5.9	5.9
Khong chon	16	94.1	94.1	100.0
Total	17	100.0	100.0	

q14.5 Thu nhập nhận được hoàn toàn không tương xứng với công sức lao động tối bỏ ra, tối đã nghỉ tối việc thuyên chuyển công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Khong chon	17	100.0	100.0	100.0

**Câu 15: Phòng ban làm việc
Frequency Table**

q15 Phong ban ong/ba dang lam viec

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cua hang 3B Thi Sach	1	5.9	5.9	5.9
Cua hang Vincom	1	5.9	5.9	11.8
Cua hang Parkson	1	5.9	5.9	17.6
Cua hang Phan Dinh Phung	2	11.8	11.8	29.4
Cua hang 45 Huynh thuc Khang	2	11.8	11.8	41.2
Cua hang 48 Tran Duy Hung	1	5.9	5.9	47.1
Cua hang 191 Giang Vo	3	17.6	17.6	64.7
Cua hang 79 Tran Dang Ninh	2	11.8	11.8	76.5
Cua hang 31 Hang Khay	3	17.6	17.6	94.1
Cua hang 61 Van Mieu	1	5.9	5.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	

Câu 16: Thâm niên công tác

q16 Thoi gian lam viec tai cong ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tu 6 - 12 thang	1	5.9	5.9	5.9
Tu 12 - 24 thang	5	29.4	29.4	35.3
Tu 24 - 36 thang	3	17.6	17.6	52.9
Tren 36 thang	8	47.1	47.1	100.0
Total	17	100.0	100.0	

Câu 17: Vị trí công tác

q17 Vi tri cong tac

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

q17 Vị trí công tác

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	100.0	100.0	100.0

Câu 18: Trình độ học vấn

q18 Trình độ học vấn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dưới PTTH	2	11.8	11.8
	Học nghề	11	64.7	76.5
	Cao Đẳng, Đại học	4	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0

Câu 19: Giới tính của người quản lý

Q19 Giới tính

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	9	52.9	52.9
	Nữ	8	47.1	100.0
	Total	17	100.0	100.0