

Các biện pháp để giữ chân nhân viên tại các công ty xây dựng nhỏ: Trường hợp nghiên cứu tại Công ty TNHH Tư vấn đầu tư & Xây dựng công trình BMC

Measures to implement employee retention in small-sized enterprises: A case study at BMC Work Constructing and Investment Consulting Company

> LÊ HÀ PHÚC VĨNH¹, PGS.TS LƯU TRƯỜNG VĂN², THS NGUYỄN LÊ MINH LONG³

¹HVCH Ngành Quản lý xây dựng, Trường Đại học Mở TP.HCM; Email: vinh1hp.218m@ou.edu.vn

²GV Khoa Xây dựng, Trường Đại học Mở TP.HCM; Email: van.luu@ou.edu.vn

³NCS Khoa Xây dựng, Trường Đại học Mở TP.HCM; Email: long.nlm@ou.edu.vn

TÓM TẮT

Bài báo xác định các biện pháp để giữ chân nhân viên tại Công ty TNHH Tư vấn đầu tư & Xây dựng công trình BMC (sau đây gọi tắt là Công ty BMC). Phương pháp Triangulation đã được áp dụng để phân tích và luận ra các biện pháp. Bảng câu hỏi khảo sát đã được phát trực tiếp cho toàn bộ 32 nhân viên Công ty. Kết quả nghiên cứu cho thấy “Tăng cường sự đào tạo và lắng nghe NLD” và “Giao việc phù hợp” là các mong đợi hàng đầu của Công ty BMC. Các kết quả của nghiên cứu này có thể được dùng như là một dữ liệu tham khảo để các công ty xây dựng nhỏ khác tham khảo để đưa ra các biện pháp phù hợp nhằm giữ chân nhân viên cho công ty của mình.

Từ khóa: Giữ chân nhân viên; công ty xây dựng quy mô nhỏ; quản lý nguồn nhân lực; nghiên cứu tình huống; TP.HCM.

ABSTRACT

This paper aims to determine measures to implement employee retention at BMC Work Constructing and Investment Consulting Company limited (hereinafter referred to as “the BMC company”). Triangulation was applied to analyze and infer measures. Questionnaires were delivered to 32 employees of the BMC company. Findings resulted in two leading expectations, which are “continuing education for employees and listening feedback from employees” and “assigning tasks to be suitable to each employee”. Findings of this research can be used as database so that other small-sized enterprises can infer appropriate measures in order to implement employee retention.

Keyword: Employee retention; small-sized enterprises; human resource management; case study; Ho Chi Minh City.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Giữ chân nhân viên (employee retention) là một trong các chìa khóa thành công của một công ty. Thực hiện giữ chân nhân viên trong doanh nghiệp đã trở thành một trong những chủ đề phổ biến trong các nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại Việt Nam và thế giới. Ví dụ, một doanh nghiệp mà có tỷ lệ nhân viên gắn kết cao có thể tạo ra giá trị doanh nghiệp và giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Giữ chân nhân viên trở nên ngày càng quan trọng cùng với sự hội nhập kinh tế quốc tế của các doanh nghiệp Việt Nam.

Tuy nhiên, việc giữ chân nhân viên là một trong những thách thức cho các công ty xây dựng nhỏ tại TP.HCM trong điều kiện suy thoái của ngành Xây dựng hiện nay. Vì vậy, để xuất các biện pháp nhằm giữ chân nhân viên trong các công ty xây dựng nhỏ là rất hữu ích trong giai đoạn hiện nay. Bài báo trình bày các kết quả của

một trường hợp nghiên cứu nhằm giữ chân nhân viên tại Công ty BMC. Tỷ lệ nghỉ việc trong Công ty BMC chưa phải là cao nhưng theo xu thế chung việc giữ chân nhân viên đang trở nên một thách thức lớn.

2. TỔNG QUAN

Đảm bảo sự hài lòng của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên. Vì vậy, các lý thuyết và mô hình về sự hài lòng trong công việc là nền tảng quan trọng để đưa ra các biện pháp nhằm giữ chân nhân viên. Đó là mô hình thứ bậc nhu cầu của Maslow, thuyết EGR của Alderfer, thuyết McClelland, thuyết hai nhân tố của Herzberg, thuyết kỳ vọng của Vroom, thuyết công bằng của Adam và mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham.

Sự hài lòng đối với công việc được xác định bởi sự khác biệt giữa những gì mà người lao động muốn trong một công việc và những gì họ có được (Locke, 1976 đã trích dẫn trong Ngô Minh Triết, 2011). Nó có thể liên quan tới năng suất lao động. Khi hài lòng với công việc, người lao động (NLĐ) sẽ thực hiện công việc một cách hứng thú, làm tốt công việc và nỗ lực làm việc.

Abraham Maslow (Olomolaiye and Ogunlana, 1988 đã trích dẫn trong Ngô Minh Triết, 2011) cho rằng người lao động có năm nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao là: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được ghi nhận và nhu cầu tự hoàn thiện. Theo Maslow, những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện các nhu cầu ở mức độ cao hơn. Những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nhất định để được đáp ứng. Như vậy, nhu cầu trở thành động lực quan trọng để thay đổi được hành vi của con người (Olomolaiye and Ogunlana, 1988 đã trích dẫn trong Ngô, 2011).

Lý thuyết EGR của Alderfer đề xuất rằng người lao động có ba (3) nhu cầu. Đó là nhu cầu tồn tại (existence need), nhu cầu quan hệ (relatedness need) và nhu cầu phát triển (growth need) (Trần, 2018). Alderfer cho rằng có thể có nhiều nhu cầu xuất hiện trong cùng một thời điểm (Trần, 2018).

Frederick Herzberg (Guinevere and Derek, 2000 đã trích dẫn trong Ngô, 2011) cố gắng giải thích sự động viên con người theo hướng khác. Ông chia các yếu tố động viên nhân viên làm việc làm hai (2) nhóm: nhóm yếu tố duy trì và nhóm yếu tố động viên. Nhóm yếu tố duy trì chỉ có tác dụng duy trì trạng thái tốt nhưng không làm cho con người làm việc tốt hơn, chẳng hạn, quản trị công ty, giám sát, điều kiện làm việc, lương bổng, quan hệ với đồng nghiệp, v.v. Nhóm thứ hai là những yếu tố có tác dụng động viên thật sự bao gồm thành quả công việc, sự công nhận của lãnh đạo, công việc hấp dẫn, phát triển nghề nghiệp, v.v. (Guinevere and Derek, 2000 đã trích dẫn trong Ngô, 2011).

Hackman và Oldham đã xây dựng mô hình tính chất công việc (Job Characteristics Model) nhằm xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có được động lực làm việc ngay từ bên trong cũng như tạo được sự thỏa mãn và hiệu quả công việc tốt nhất (Hackman & Oldham, 1976 đã trích dẫn trong Ngô, 2011). Theo hai nhà nghiên cứu này, người nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối và công việc phải có tầm quan trọng nhất định (Hackman & Oldham, 1976 đã trích dẫn trong Ngô, 2011). Điều này sẽ mang lại ý nghĩa và sự thú vị cho người lao động. Ngoài ra, công việc phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình (Hackman & Oldham, 1976 đã trích dẫn trong Ngô, 2011). Do đó, kết quả công việc phải được cấp trên phản hồi, ghi nhận thành quả của nhân viên, và phải có góp ý nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn (Hackman & Oldham, 1976 đã trích dẫn trong Ngô, 2011).

Lý thuyết công bằng của Adams cho rằng nhân viên thường mong muốn nhận được những phần thưởng tương xứng với những công sức mà họ đã bỏ ra (Ngô, 2011). Nếu một nhân viên cảm nhận anh /chị được trả lương không tương xứng, người đó sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để tạo sự "sự cân bằng". Ngược lại, nếu nhân viên này cảm nhận đang được trả lương tương xứng, nhân viên này sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn (Ngô, 2011).

Lý thuyết kỳ vọng của Vroom cho rằng hành vi và động cơ làm việc của nhân viên được quyết định bởi nhận thức của nhân viên đó về những kỳ vọng của mình trong tương lai. Vroom tập trung vào kết quả (Trần, 2018). Vì vậy, khi các nhân viên tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, họ sẽ làm việc tốt hơn bởi vì niềm tin này của họ sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó sẽ có ý nghĩa và phù hợp với các kỳ vọng của họ (Trần, 2018).

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Căn cứ các nghiên cứu trước đây (Locke, 1976; Hackman & Oldham, 1976; Olomolaiye and Ogunlana, 1988; Guinevere and Derek, 2000; Dabke and Genaidy, 2008; Ngô, 2011; Trần, 2018), nghiên cứu này được thực hiện theo các bước sau:

- **Xác định vấn đề cần nghiên cứu:** Đây là bước nhằm nhận dạng các vấn đề đang đe dọa sự phát triển của Công ty BMC. Đó là việc giữ chân các kỹ sư lành nghề và nhân viên giỏi.

- **Tim hiểu thu thập các nghiên cứu trước đây:** Bước này nhằm tìm kiếm và tham khảo các nghiên cứu trước đây từ nhiều nguồn để thiết kế bảng câu hỏi và đảm bảo tính kế thừa trong nghiên cứu khoa học.

- **Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát:** bảng câu hỏi khảo sát được lập dựa trên mục tiêu nghiên cứu và các yếu tố đã nhận dạng trong các nghiên cứu trước đây về sự hài lòng của nhân viên và giữ chân nhân viên lành nghề trong ngành Xây dựng.

- **Thu thập dữ liệu:** Lấy mẫu theo phương pháp thuận tiện. Bảng câu hỏi gồm hai (02) phần. Phần một là các câu hỏi liên quan đến lý do NLĐ nghỉ việc tại các công ty cũ và sau đó gia nhập Công ty BMC. Phần hai của bảng câu hỏi là các câu hỏi liên quan đến sự mong đợi của NLĐ tại Công ty BMC năm 2023. Ngoài ra, một số câu hỏi mở nhằm nhận dạng các yếu tố khác ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên cũng được sử dụng nhằm phỏng vấn 18 nhân viên và lãnh đạo cấp trung của công ty. Bảng câu hỏi khảo sát được phát trực tiếp đến 32 nhân viên các cấp. Công ty BMC là một công ty nhỏ với tổng số nhân viên và lãnh đạo là 32 người. Vì vậy, nghiên cứu này đã khảo sát toàn bộ tập hợp thay vì lấy mẫu như các nghiên cứu với các tập hợp lớn.

- **Phân tích dữ liệu:** Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm thống kê SPSS 20.0

- **Phương pháp luận:** Nghiên cứu này thuộc trường hợp nghiên cứu (case study). Ví thể, phương pháp Triangulation được áp dụng. Phương pháp luận Triangulation kết hợp các lý thuyết và phương pháp trong một nghiên cứu nhằm đảm bảo rằng những sai lệch cơ bản phát sinh từ việc sử dụng một phương pháp duy nhất sẽ được khắc phục. Phương pháp Triangulation cũng giúp khám phá và giải thích hành vi phức tạp của con người bằng nhiều phương pháp khác nhau nhằm đưa ra lời giải thích đơn giản hơn và hợp lý hơn.

4. CÁC KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả của việc khảo sát lý do NLĐ nghỉ việc tại công ty cũ

Do đặc thù riêng của công ty, người tham gia khảo sát được chia thành 3 nhóm. Nhóm 1 là các công nhân trực tiếp lao động sản xuất. Nhóm 2 là các lãnh đạo cấp trung, quản lý công trường và các nhân viên khối văn phòng. Nhóm 3 là các lãnh đạo cấp cao của công ty. Bảng 1 trình bày các kết quả chi tiết của nghỉ việc tại công ty cũ và về làm việc cho Công ty BMC.

Kết quả trong **Bảng 1** đã chỉ ra một số lý do chính để nhân viên nghỉ việc là: (1) công việc không như họ mong đợi; (2) công việc và trách nhiệm không phù hợp; (3) không có cơ hội phát triển; (4) thiếu sự đánh giá, thiếu sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, cấp trên và quản lý; (5) căng thẳng do làm việc quá sức và (6) mất cân bằng cuộc sống. Với nhóm 1, khoảng 65% cho rằng họ nghỉ việc vì các lý do liên quan đến môi trường làm việc. Với nhóm 2, môi trường làm việc, thái độ của quản lý, công việc phụ trách, phúc lợi và cân bằng cuộc sống có tỷ lệ phần trăm là tương đương nhau. Với nhóm 3, 50% cho rằng họ đã nghỉ việc ở công ty cũ bởi vì lý do phát triển sự nghiệp.

Bảng 1. Kết quả khảo sát về lý do NLD nghỉ việc tại công ty cũ

Lý do	Lựa chọn/ tổng số người từng nhóm (%)			Tỉ lệ trung bình 03 nhóm (%)
	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3	
Phát triển sự nghiệp	0.00	0.00	50.00	16.67
Môi trường làm việc	65.22	20.00	0.00	28.41
Thái độ của quản lý	13.04	20.00	0.00	11.01
Công việc phụ trách	8.70	20.00	25.00	17.90
Phúc lợi	13.04	20.00	0.00	11.01
Cân bằng cuộc sống	0.00	20.00	0.00	6.67
Hạnh phúc	0.00	0.00	0.00	0.00
Chuyển đổi phòng ban	0.00	0.00	0.00	0.00
Sa thải	0.00	0.00	0.00	0.00
Nghỉ hưu	0.00	0.00	25.00	8.33
Số lượng tham gia khảo sát (người)	23	5	4	32

Các kết quả trong **Bảng 1** đã ngụ ý rằng NLD có thể rời bỏ Công ty BMC vì nhiều lý do như đã nhận dạng. Rất tiếc người sử dụng lao động (NSDLĐ) lại không biết những lý do này. Vì thế, NSDLĐ cần lắng nghe nhu cầu của nhân viên và thực hiện các chiến lược giữ chân để các nhân viên cảm thấy có họ có giá trị và gắn bó với công ty. Từ đó, nó có thể tác động đáng kể và tích cực đến doanh thu và sự phát triển của công ty.

4.2. Kết quả phân tích về sự mong đợi của NLD thuộc nhóm 1 và nhóm 2

Vì nhóm 3 là 4 lãnh đạo cấp cao của Công ty BMC, nên chỉ khảo sát 28 người thuộc nhóm 1 và nhóm 2 nhằm phân tích về sự mong đợi của các nhân viên và lãnh đạo cấp trung.

Bảng 2. Kết quả khảo sát về sự mong đợi của NLD thuộc nhóm 1 và nhóm 2

Phân loại	Tỷ lệ lựa chọn của 28 người tham gia thuộc nhóm 1 và nhóm 2 (%)
Cải thiện công việc và nơi làm việc	57.14
Giao việc phù hợp	82.14
Tăng cường sự đào tạo và lắng nghe NLD	89.29
Tăng cơ hội phát triển và thăng tiến	10.71
Nhân viên cảm thấy được công nhận	35.71
Cân bằng cuộc sống và giảm căng thẳng	17.86
Tăng cường lòng tin và sự tin tưởng vào Ban lãnh đạo	14.29

Kết quả của **Bảng 2** cho thấy có năm (5) mong đợi hàng đầu đã được nhận dạng. Các nhân viên của công ty mong đợi nhất là “tăng cường đào tạo và lắng nghe người lao động” (chiếm 89,29%). Kế tiếp là “giao việc phù hợp” (chiếm 82,14%), “cải thiện công việc và nơi làm việc” (chiếm 57,14%), “nhân viên cảm thấy được công nhận” (chiếm 35,71%) và “Cân bằng cuộc sống và giảm căng thẳng” (chiếm 17,86%). Hai mong đợi xếp cuối bảng là “Tăng cường lòng tin và sự tin tưởng vào Ban lãnh đạo” (chiếm 14,29%) và “Tăng cơ hội phát triển và thăng tiến” (chiếm 10,71%). Các kết quả của Bảng 2 là rất quan trọng để đưa ra các biện pháp cải thiện tình hình một cách phù hợp.

4.3. Nhận dạng các biện pháp để giữ chân nhân viên tại công ty BMC

Kết quả khảo sát tại Công ty BMC đã chỉ rằng việc giữ chân nhân viên hiện tại của công ty không có vấn đề nghiêm trọng. Tuy nhiên vẫn có những vấn đề tiềm ẩn mà có thể gây ra tình trạng nghỉ việc hàng loạt trong tương lai (**Bảng 1 và Bảng 2**). Do đó một cuộc họp theo kiểu brainstorming giữa các lãnh đạo cấp cao và cấp trung của công ty đã được tổ chức để đưa ra các biện pháp phù hợp nhằm giữ chân nhân viên. Kết quả cuộc họp đã đưa ra một số biện pháp phù hợp mà được trình bày trong **Bảng 3**.

Bảng 3. Các biện pháp được chọn để áp dụng tại công ty nhằm giữ chân nhân viên

Biện pháp định hướng giữ chân nhân viên	Nội dung thực hiện
Đào tạo NV	Biện pháp này công ty vẫn áp dụng từ trước đến nay, chưa có điểm đổi mới sáng tạo, cần nghiên cứu và tìm tòi thêm tài liệu để ứng dụng thực hành.
Cố vấn	Giữ nguyên như những gì đã áp dụng nhưng sẽ hỗ trợ thêm chi phí để động viên các nhân viên cũ khi kèm cặp người mới, đây cũng nhằm tăng phúc lợi và thu nhập cho NLD
Thuần huấn văn hóa tích cực	Tăng cường thúc đẩy, áp dụng các phương pháp thưởng nóng từ giám đốc, không ảnh hưởng đến chi phí từ công ty, cũng là nguồn động viên NLD.
Giao tiếp	Tăng cường, khuyến khích NLD giao tiếp, trao đổi, tăng cường hợp tác phát triển doanh nghiệp, nhưng phải cẩn thận những câu chuyện không nên nói.
Lương thưởng và phúc lợi	Hiện công ty chưa có chính sách nâng lương, nhưng đây cũng là hoạt động thường niên tại công ty, nên sẽ xem xét áp dụng như cũ.
Khuyến khích giới thiệu	Hiện công ty chưa có chính sách tuyển dụng thêm nhiều vị trí, chỉ bổ sung trong trường hợp cần thiết, nên sẽ không triển khai trong giai đoạn ngắn.

Huấn luyện nội bộ	Cũng là biện pháp để khuyến khích nhân viên trao đổi, giao tiếp với nhau, và cũng để cải thiện kỹ năng từ các cấp quản lý.
Cung cấp cơ hội phát triển	Tạo điều kiện cho NLD phát triển nguồn năng lực nội tại bản thân, sẽ xem xét đánh giá năng lực để tiến hành đưa lên các vị trí quản lý cấp trung.
Làm cho NLD cảm thấy mình có giá trị:	Thúc đẩy sự động viên và hệ thống đánh giá thi đua - khen thưởng đối với NLD, làm cho NLD hiểu rõ về giá trị đóng góp của mình.
Lắng nghe ý kiến	Tăng cường đối thoại của NSDLĐ và NLD, lắng nghe ý kiến, chọn lọc tổng hợp, và đưa ra được chính sách kịp thời và hợp lý.
Giảm căng thẳng công việc và cân bằng cuộc sống:	Vấn đề tiến độ căng thẳng luôn là bài toán khó cho các công ty, nhất là các ngành kinh doanh về xây dựng, nên vấn đề này sẽ xem xét kỹ càng để có hành động phù hợp.
Nuôi dưỡng niềm tin vào lãnh đạo	Ban lãnh đạo sẽ cố gắng liên tục học tập, tìm tòi kiến thức mới để tăng cường kiến thức góp phần tăng niềm tin vào lãnh đạo của công ty.

4.4. Thảo luận

Con người vốn dĩ khác nhau về nhiều khía cạnh (Trần, 2018). Việc quản lý con người là thách thức của các doanh nghiệp của Việt Nam và thế giới. Các biện pháp định hướng (**Bảng 3**) đã chỉ ra rằng Công ty BMC đã nhận ra được các thách thức trong việc quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp và đã có những định hướng phù hợp trong giai đoạn hiện nay. Kết quả nghiên cứu đã xác nhận rằng việc tích lũy nguồn vốn con người không thể tách rời việc cải thiện chiến lược của công ty. Công ty BMC tuy nhỏ nhưng đã tích cực hành động để giữ chân nhân viên. Đây là điểm sáng cho các doanh nghiệp nhỏ trong ngành Xây dựng hiện nay. Rất nhiều các lãnh đạo các công ty nhỏ của Việt Nam cho rằng giữ chân nhân viên là chuyện đại sự của các công ty lớn. Họ cho rằng với các công ty nhỏ thì việc kiếm hợp đồng là quan trọng, còn nhân viên thì nghĩ việc người này ắt sẽ có người khác xin vào. Nghiên cứu này đã chỉ ra quan niệm trên là sai lầm. Công ty BMC đã và đang từng bước tồn tại và phát triển nhờ biết chú trọng vào công tác giữ chân nhân viên.

Các kết quả của khảo sát cũng cho thấy nuôi dưỡng tâm trạng tích cực và lạc quan là một trong những cách quan trọng để khiến nhân viên trở nên hạnh phúc. Nếu nhân viên có được những cảm xúc tích cực như hạnh phúc, lạc quan, cởi mở và hài lòng, thì họ cũng có khả năng tự điều chỉnh mạnh mẽ, và họ có thể phối hợp và kiểm soát cảm xúc tốt hơn, cống hiến hết mình cho công việc và nâng cao sự nhiệt tình và chủ động trong công việc được giao bởi các cấp lãnh đạo (Trần, 2018).

Tâm trạng tích cực và lạc quan có thể mở rộng suy nghĩ của nhân viên loại bỏ suy nghĩ tiêu cực (Trần, 2018). Nhờ vậy, có thể

đối mặt với những thất bại và khó khăn trong công việc và cuộc sống với thái độ tích cực. Từ đó họ dám đối mặt với những thách thức khác nhau trong công việc với thái độ tích cực. Cuối cùng, họ sẽ tạo ra hiệu ứng tích cực đối với hiệu quả và sự phát triển của công ty.

Nghiên cứu cũng cho thấy việc giữ chân nhân viên sẽ mang lại nhiều lợi ích to lớn cho một công ty dù là nhỏ. Nó sẽ giúp công ty tiết kiệm chi phí, tăng cường sự ổn định nội bộ, kiến tạo ra một môi trường làm việc tích cực và tạo cơ hội phát triển cho nhân viên (Trần, 2018). Để thực hiện được mong muốn việc giữ chân nhân tài trong công ty, các công ty cần phải đầu tư vào các chương trình phát triển năng lực và cơ hội thăng tiến cho nhân viên. Các công ty cũng nên tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và có tính cạnh tranh để giúp nhân viên có cơ hội phát triển tốt hơn. Bên cạnh đó, các công ty cũng cần tôn trọng và đáp ứng nhu cầu của nhân viên, đặc biệt là trong việc đánh giá thi đua khen thưởng sao cho công bằng và tương xứng cho công sức của họ.

5. KẾT LUẬN

Bài báo này trình bày các kết quả của một nghiên cứu nhỏ theo hướng ứng dụng nhằm giúp một công ty xây dựng quy mô nhỏ tại TP.HCM nhận dạng và đưa ra được các biện pháp phù hợp nhằm giữ chân nhân viên. Phương pháp Triangulation đã được áp dụng để phân tích và đánh giá các kết quả khảo sát thông qua bảng câu hỏi. Tuy các kết quả của nghiên cứu này chỉ phù hợp với Công ty BMC, nhưng các công ty xây dựng quy mô nhỏ khác vẫn có thể tham khảo quy trình thực hiện và các kết quả nói trên với những hiệu chỉnh phù hợp nhằm giữ chân nhân viên tại công ty của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Dabke, O.S. and Genaidy, A. (2008). Job Satisfaction of Women in Construction Trades. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 134, No. 3, March 2008, pp. 205-216
- [2] Guinevere L. Smithers and Derek H. T. Walker (2000). The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals. *Construction Management and Economics*, Vol. 18, pp. 833 - 84
- [3] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, pp. 250-279.
- [4] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *The handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1331-1332.
- [5] Ngô, M. Triết (2011). *Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn đối với công việc của công nhân và kỹ sư xây dựng*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Bách khoa TP.HCM.
- [6] Olomolaiye, P.O. and Ogunlana, S.O. (1988). A survey of construction operative motivation on selected sites in Nigeria. *Building and Environment*, Vol. 23, No. 3, pp. 179-185.
- [7] Trần, K. Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Tài chính.