

Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty TNHH Một thành viên Xổ số Kiến thiết Kiên Giang

A study on factors influencing the working motivation of officers and employees in Kien Giang Lottery One Member Limited Liability Company

Trần Thị Yên Phương^{a*}, Ngô Thiện Tài^b, Lê Đức Toàn^c
Tran Thi Yen Phuong^{a*}, Ngo Thien Tai^b, Le Duc Toan^c

^aThư viện Trường Đại học Duy Tân, Đà Nẵng, Việt Nam

^aLibrary of Duy Tan University, Da Nang, Vietnam

^bCông ty Xổ số Kiến thiết Kiên Giang

^bKien Giang Lottery One Member Limited Liability Company

^cViện Nghiên cứu Kinh tế - Xã hội, Trường Đại học Duy Tân, Đà Nẵng, Việt Nam

^cSocio- Economic Research Institute, Duy Tan University, 550000, Da Nang, Vietnam

(Ngày nhận bài: 16/5/2022, ngày phản biện xong: 4/7/2022, ngày chấp nhận đăng: 5/8/2022)

Tóm tắt

Mục đích nghiên cứu này là xác minh các nhân tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của cán bộ, nhân viên tại Công ty TNHH Một thành viên Xổ số Kiến thiết Kiên Giang, tỉnh Kiên Giang (Công ty Kiên Giang). Kết quả nghiên cứu cho thấy có 7 nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc (ĐLLV) và sắp xếp theo thứ tự ảnh hưởng giảm dần như sau: nhân tố Phúc lợi có mức độ ảnh hưởng cao nhất đến động lực làm việc ($\beta = 0,271$), kế đến là nhân tố Sự đánh giá ($\beta = 0,234$) và tiếp theo lần lượt là các nhân tố Lương, thưởng ($\beta = 0,177$); Đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0,133$); Quan hệ đồng nghiệp ($\beta = 0,071$); Phong cách lãnh đạo ($\beta = 0,064$) và sau cùng là nhân tố Điều kiện làm việc ($\beta = 0,055$). Từ đó, tác giả trình bày 7 nhóm giải pháp được kiến nghị tương ứng với 7 nhân tố cần cải thiện nhằm nâng cao động lực làm việc của người lao động tại Công ty Kiên Giang.

Từ khóa: Động lực làm việc, cán bộ, nhân viên, Công ty TNHH Một thành viên Xổ số Kiến thiết Kiên Giang.

Abstract

This study aims to examine the factors and their level influencing on the working motivation of officials and civil servants in Kien Giang Lottery One Member Limited Liability Company. The results find out that there are seven factors influencing the working motivation of officials and civil servants; these factors which are listed in descending order of influencing level namely are Welfare ($\beta = 0,271$), Appreciation ($\beta = 0,234$), Salary and bonuses ($\beta = 0,177$); Training and promotion ($\beta = 0,133$); Relationship with colleagues ($\beta = 0,071$); Leadership style ($\beta = 0,064$) and Working conditions ($\beta = 0,055$). Based on these results, seven groups of solutions are proposed in order to improve the working motivation of employees in Kien Giang Lottery One Member Limited Liability Company.

Keywords: Working motivation, officers and employees, Lottery One Member Limited Liability Company, Kien Giang Province.

*Corresponding Author: Tran Thi Yen Phuong; Library of Duy Tan University, Da Nang, Vietnam
Email: phuongtty@gmail.com

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, sự tác động của nền kinh tế thị trường cùng với xu thế hội nhập diễn ra sâu rộng và mạnh mẽ đã tạo ra môi trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng tăng. Để doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển bền vững, ngoài nguồn vốn đảm bảo hoạt động kinh doanh, cơ sở hạ tầng đầy đủ, công nghệ hiện đại, sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao thì chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được xem là một trong những nhân tố then chốt quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là doanh nghiệp phải làm thế nào để thỏa mãn được nhu cầu vật chất và tinh thần của người lao động, và người lao động được hưởng lợi ích tương xứng với những gì họ đã cống hiến cho doanh nghiệp. Khi giải quyết được vấn đề này thì doanh nghiệp sẽ tạo được động lực thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động, sẵn sàng cống hiến hết khả năng, trung thành, gắn bó lâu dài và phấn đấu vì sự phát triển của doanh nghiệp.

Công ty Kiên Giang là doanh nghiệp đã đạt được những thành quả tương đối khả quan trong hoạt động kinh doanh, và trong số 306 cán bộ nhân viên (năm 2020) có 251 là lao động trực tiếp (chiếm tỷ lệ 82,03%) làm việc ở các bộ phận in vé số, bao bì, sách báo v.v.; tuy nhiên năng suất lao động và hiệu quả làm việc của một số cán bộ nhân viên tại Công ty- KG vẫn còn một số hạn chế, đặc biệt ở bộ phận trực tiếp, còn tình trạng nghỉ việc hay xin chuyển bộ phận. Mặc dù, trong những năm qua Công ty Kiên Giang đã thực hiện nhiều chính sách và biện pháp tạo động lực làm việc đối với cán bộ nhân viên nhưng hiệu quả đạt được vẫn chưa cao. Từ những lý do trên, bài viết thực hiện việc “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty TNHH Một thành viên Xổ số Kiến thiết Kiên Giang” nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng

và mức độ tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty – KG. Trên cơ sở đó, đưa ra hàm ý quản trị góp phần nâng cao động lực làm việc cho cán bộ nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết về động lực và động lực làm việc

Động lực làm việc được hiểu theo nhiều cách khác nhau. Robbins (2001) [11] cho rằng: “Động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu cá nhân”. Còn theo Mullins (2005) [9] thì động lực làm việc là một tác động bên trong kích thích đến mục tiêu của cá nhân nhằm thực hiện một số nhu cầu mà họ mong đợi. Yalokwu (2006) [19] cũng cho rằng động lực liên quan đến toàn bộ trạng thái cố gắng bên trong mà nó thường được mô tả như những nỗ lực, khát khao và mong ước, những điều này khiến chúng ta phải hành động theo một cách nào đó. Đó là trạng thái nội tâm mà nó tác động và thúc đẩy toàn bộ chúng ta. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012) [10] cho rằng: “Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu của tổ chức”. Giáo trình *Hành vi tổ chức* của Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009) [16] đã nêu “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. Như vậy, có rất nhiều cách định nghĩa khác nhau nhưng tóm lại, động lực làm việc liên quan đến các thái độ hành vi của cá nhân. Nó bắt nguồn từ các nhu cầu nội tại khác nhau của cá nhân đó và thúc đẩy cá nhân hành động để thỏa mãn các nhu cầu này.

Có nhiều lý thuyết liên quan về động lực làm việc, như: Lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943); Lý thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959), Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964); Thuyết nhu cầu của McClelland (1985)...

- **Lý thuyết nhu cầu của Maslow [7]:** Theo Maslow, nhu cầu của con người 05 bậc từ thấp đến cao, bao gồm: Nhu cầu sinh lý; Nhu cầu về an toàn; Nhu cầu xã hội; Nhu cầu được tôn trọng; Nhu cầu tự hoàn thiện.

- **Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg [4]:** Đề cập đến mối tương quan giữa thái độ của nhân viên và động lực làm việc. Trong học thuyết này, Herzberg đưa ra hai yếu tố về sự thỏa mãn trong công việc và tạo động lực, ông chia các yếu tố thành 2 nhóm như sau:

+ Nhóm 1: các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc, bao gồm: sự thành đạt; sự thừa nhận thành tích; bản chất bên trong công việc; trách nhiệm lao động và sự thăng tiến. Đó là các yếu tố thuộc về công việc và nhu cầu bản thân người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo được động lực cho người lao động.

+ Nhóm 2: các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức, bao gồm: các chế độ và chính sách quản trị của công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các mối quan hệ con người trong tổ chức, các điều kiện làm việc.

- **Học thuyết về động lực của McClelland:** Theo McClelland (1953) [9] để khuyến khích mọi người làm việc thì người lãnh đạo phải hiểu được những người dưới quyền họ có loại nhu cầu nào mạnh, yếu để có các biện pháp thỏa mãn nhu cầu của người lao động mà vẫn đảm bảo được mục tiêu của tổ chức. Kết quả của những nghiên cứu về nhu cầu, động lực thành đạt của con người chỉ ra rằng các cách thức phân công công việc, mức độ khó, phức tạp của công việc đối với mỗi người và phong cách lãnh đạo cần được đặc biệt chú ý nếu

những người sử dụng lao động muốn phát huy được hiệu quả làm việc của những người có động lực thành đạt cao. Ngoài ra, việc xây dựng môi trường làm việc định hướng vào những giá trị thành đạt cũng là một biện pháp tốt để hình thành và phát triển động lực thành đạt ở người lao động.

- **Học thuyết kỳ vọng:** Vroom (1964) [17] cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà là còn được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ ở tương lai. Lý thuyết kỳ vọng tập trung vào ba mối quan hệ: Thứ nhất, mối quan hệ nỗ lực - hiệu quả; Thứ hai, mối quan hệ hiệu quả - phần thưởng và thứ ba, mối quan hệ phần thưởng - mục đích cá nhân.

2.2. Một số nghiên cứu có liên quan

2.2.1. Nghiên cứu nước ngoài

Nghiên cứu của Kovach (1987) [6], Động lực làm việc: Những điều công nhân và người giám sát cần. Kết quả nghiên cứu cho thấy 10 yếu tố tạo động lực cho công nhân gồm: Công việc thú vị; công nhận thành tích; cảm nhận vai trò cá nhân; Sự đảm bảo trong công việc; lương cao; đào tạo và phát triển; điều kiện làm việc tốt; sự gắn bó của cấp trên; phê bình kỷ luật khéo léo và sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Nghiên cứu có những hạn chế như chưa đề cập đến mối quan hệ đồng nghiệp, phúc lợi - những yếu tố mà các nghiên cứu sau này đã chứng minh có ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân.

Abby M. Brooks (2007) [1] đã thực hiện nghiên cứu thông qua bảng câu hỏi gồm 53 biến quan sát đối với 181 người làm các công việc khác nhau trên nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai yếu tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất dự đoán động lực làm việc của nhân viên. Các yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến hài lòng của nhân viên bao gồm: Đào tạo;

Cấp trên; Đánh giá hiệu quả công việc; Đóng góp vào tổ chức.

Tan Tech-Hong và Amna Waheed (2011) [12] nghiên cứu về những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng. Trong nghiên cứu này, các tác giả xem xét các nhân tố tác động đến động lực lao động và mức độ hài lòng đối với công việc của các nhân viên trong ngành công nghiệp bán lẻ bằng cách sử dụng học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg. Nhóm tác giả này đã tiến hành khảo sát các nhân viên bán hàng tại các cửa hàng quần áo của phụ nữ trong Trung tâm mua sắm Bandar Sunway ở bang Selangor. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Điều kiện làm việc là nhân tố quan trọng nhất trong việc thúc đẩy động lực của nhân viên bán hàng; nhân tố quan trọng thứ hai là sự công nhận và tiếp theo là chính sách của công ty và chế độ tiền lương.

Furnham và cộng sự (2009) [3] đã thực hiện nghiên cứu về động cơ, tính cách và thỏa mãn công việc dựa trên 5 yếu tố trong thuyết hai nhân tố Herzberg. Nghiên cứu đã phát hiện ra rằng các cá nhân khác nhau sẽ nhận thức khác nhau về công việc của họ, sự khác biệt cá tính sẽ ảnh hưởng đến thái độ làm việc của họ. Nghiên cứu này đã cho thấy sự khác biệt về động cơ của người lao động thông qua nhận thức, tính cách, và thái độ làm việc khác nhau.

2.2.2. Nghiên cứu trong nước

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) [14] đã nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam (LILAMA). Nghiên cứu đã xác định 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất tại Lilama là: Lương và chế độ phúc lợi; Văn hóa doanh nghiệp; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Điều kiện làm việc; Mối quan hệ với lãnh đạo; Sự tự chủ trong công việc; Cơ hội đào tạo và phát triển.

Tác giả Đinh Văn Vũ (2017) [18] với nghiên cứu: “Tạo động lực thúc đẩy nhân viên tại Công ty Cổ phần Tuấn Đạt”. Trên cơ sở nhìn nhận 3 nhóm nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên (gồm: Nhóm nhân tố thuộc về môi trường làm việc; Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức; Nhóm nhân tố thuộc về cá nhân người lao động), tác giả đã đề xuất các nhóm giải pháp cụ thể như: Hoàn thiện công tác tiền lương; Cải thiện điều kiện làm việc; Phong phú hóa các hoạt động tinh thần; Hoàn thiện công tác đào tạo; Tạo điều kiện thăng tiến phù hợp đối với tình hình thực tế tại doanh nghiệp trong lĩnh vực may mặc và gia công hàng xuất khẩu.

Nghiên cứu về “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Sản xuất thép Việt Mỹ” của Võ Văn Đào (2018) [2] đã đề xuất mô hình gồm 8 nhân tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động, bao gồm: Lương thưởng; Phúc lợi; Điều kiện làm việc; Công việc; Đào tạo và thăng tiến; Quan hệ đồng nghiệp; Sự đánh giá; Phong cách làm việc. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy rằng nhân tố có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của người lao động là Lương, thưởng; tiếp theo lần lượt là các nhân tố như: Đào tạo và thăng tiến, Quan hệ đồng nghiệp, Sự đánh giá, Phong cách lãnh đạo, Phúc lợi và Điều kiện làm việc cũng có ảnh hưởng đến động lực làm việc. Ngoài ra, nghiên cứu còn nêu ra các khuyến nghị khá phù hợp đối với đặc điểm sản xuất thép tại doanh nghiệp.

Nhìn chung, các công trình nghiên cứu nêu trên đã chỉ ra mức độ ảnh hưởng của một số nhân tố đến động lực làm việc của người lao động tại một số đơn vị. Đây là nền tảng quan trọng giúp cho tác giả trong việc nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại Công ty Kiên Giang; qua đó đề xuất một số giải pháp nâng cao động lực cho làm việc cán bộ nhân viên tại đơn vị.

2.3. Mô hình nghiên cứu

Căn cứ vào các học thuyết liên quan đến động lực làm việc và các nghiên cứu thực nghiệm trong và ngoài nước về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc: Kovach (1987) [6]; Abby M. Brooks (2007) [1]; Furnham và cộng sự (2009) [3], Tan Tech-Hong và Amna Waheed (2011) [12]; Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) [14], Đoàn Thị Lan Hương (2015) [5], Đinh Văn Vũ (2017) [18], và Võ Văn Đào (2018) [2]; và căn cứ kết quả nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu định tính, tác giả đưa ra 7 giả thuyết nghiên cứu như sau:

H1: Nhân tố Lương, Thưởng có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.

H2: Nhân tố Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.

H3: Nhân tố Điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.

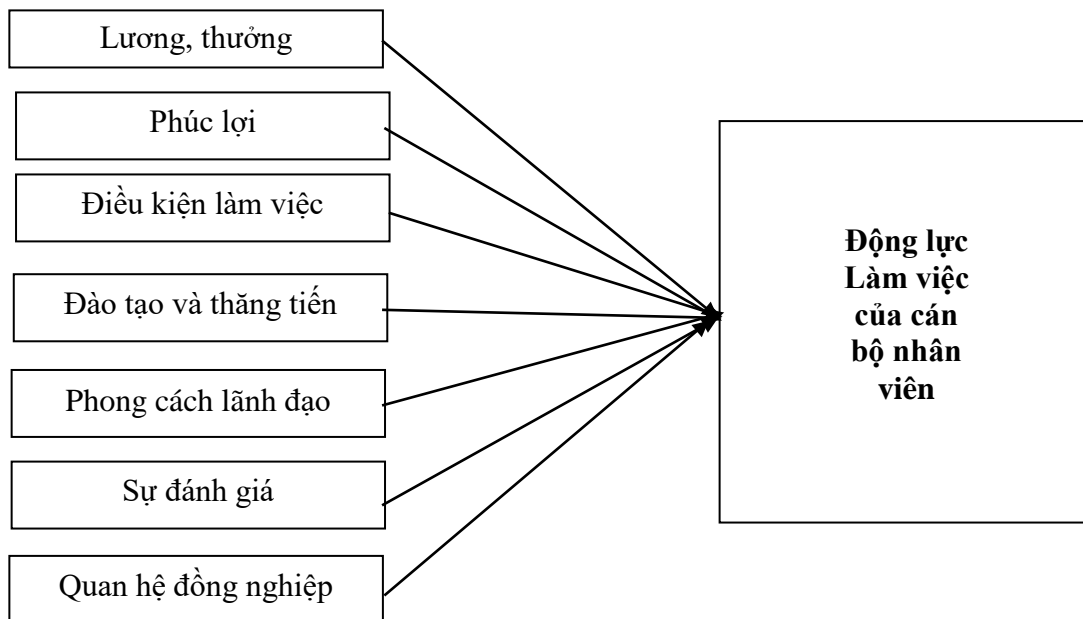
H4: Nhân tố Đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.

H5: Nhân tố Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.

H6: Nhân tố Sự đánh giá có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.

H7: Nhân tố Quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên

Tương ứng với giả thuyết nghiên cứu đã đề cập, mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại Công ty Kiên Giang được đề xuất như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp thảo luận nhóm với một nội dung được chuẩn bị trước. Đối tượng tham gia thảo

luận là cán bộ quản lý và nhân viên làm việc tại các phòng, chi nhánh và Xí nghiệp In Hồ Văn Tẩu (thuộc Công ty Kiên Giang). Từ kết quả thảo luận, tăng hoặc bỏ bớt các tiêu chí đánh giá không cần thiết để hình thành các tiêu chí phù hợp hơn cho mục tiêu nghiên cứu.

3.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách phát 210 phiếu khảo sát ý kiến cán bộ nhân viên. Sau khi thu về, kiểm tra và sàng lọc các mẫu phiếu khảo sát, tác giả thu được 180 mẫu đáp ứng yêu cầu. Dữ liệu thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS cho ra các kết quả nghiên cứu gồm: thống kê mô tả mẫu, đánh giá và kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, kết quả phân tích nhân tố khám phá

EFA, kết quả phân tích hồi quy và kết quả phân tích ANOVA.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kiểm định Cronbach's Alpha của 26 quan sát thuộc các nhân tố: Lương, thưởng; Phúc lợi; Điều kiện làm việc; Phong cách làm việc; Đào tạo và thăng tiến; Quan hệ đồng nghiệp; Sự đánh giá và Động lực làm việc, kết quả đạt được đều lớn hơn 0,6, nên các thang đo đạt được độ tin cậy (Bảng 1)

Bảng 1. Đánh giá độ tin cậy thang đo

TT	Thang đo	Mã hóa	Cronbach's Alpha	Số biến quan sát đạt độ tin cậy
1	Lương, thưởng	LTH	0,816	4
2	Phúc lợi	PL	0,722	3
3	Điều kiện làm việc	DKLV	0,834	4
4	Phong cách lãnh đạo	PCLD	0,872	4
5	Đào tạo và Thăng tiến	DTTT	0,755	4
6	Quan hệ đồng nghiệp	QHDN	0,721	4
7	Sự đánh giá	SDG	0,762	3
8	Động lực làm việc	DLLV	0,657	4

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Kiểm định hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của các nhân tố trong mô hình đều đạt giá trị lớn hơn 0,3, chỉ trừ biến quan sát PCLD1 (của nhân tố Phong cách lãnh đạo), DTTT2 (Đào tạo và thăng tiến), QHDN4 (Quan hệ đồng nghiệp) bị loại ra khỏi thang đo vì không đạt giá trị 0,3. Vì vậy, còn lại 23 biến quan sát của các thang đo thỏa mãn điều kiện để tiến hành các bước phân tích tiếp theo.

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

4.2.1. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các nhân tố độc lập

Thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần 2. Kết quả phân tích cho thấy (Bảng 2), hệ số KMO = 0,694 > 0,5 (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008) [15]; hệ số (Sig.) = 0,000 < 0,05 có ý nghĩa thống kê (Nguyễn Đình Thọ, 2011) [13]. Kết quả có 23 biến quan sát có hệ số tải nhân tố > 0,3 được gom thành 7 nhóm nhân tố, tổng phương sai trích của 07 nhân tố là 75,164% > 50%, điều này có nghĩa là 75,164% phương sai toàn bộ được giải thích bởi các nhân tố hay sự thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát. Và hệ số Eigenvalue của các nhân tố đều > 1, đảm bảo mức độ tóm tắt thông tin và có độ tin cậy cao (Hair và cộng sự, 1998).

Bảng 2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các nhân tố độc lập

STT	Biến quan sát	Các nhân tố						
		1	2	3	4	5	6	7
1	PCLD2	0,990						
2	PCLD4	0,988						
3	PCLD3	0,981						
4	DKLV2		0,875					
5	DKLV4		0,763					
6	DKLV3		0,760					
7	DKLV1		0,746					
8	LTH3			0,883				
9	LTH2			0,792				
10	LTH4			0,771				
11	LTH1			0,759				
12	DTTT3				0,961			
13	DTTT4				0,947			
14	DTTT1				0,744			
15	QHDN1					0,879		
16	QHDN2					0,802		
17	QHDN3					0,759		
18	SDG3						0,843	
19	SDG1						0,800	
20	SDG2						0,753	
21	PL1							0,864
22	PL3							0,792
23	PL2							0,752
Eigenvalues		3,977	3,397	2,696	2,393	1,876	1,775	1,173
Phương sai trích (%)		13,04	25,56	37,07	47,72	57,63	66,53	75,164

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các nhân tố phụ thuộc

Thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo động lực làm việc (DLLV) bằng hệ số Cronbach's Alpha, kết quả có 4 biến (DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4) đạt yêu cầu ($>0,6$). Tiếp tục thực hiện bước phân tích EFA nhân tố phụ thuộc DLLV, biến DLLV4 bị loại vì hệ số tải nhân tố $< 0,3$. Vì vậy, chỉ còn 03 biến

(DLLV1, DLLV2, DLLV3) được đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần 2.

Kết quả cho hệ số KMO = 0,819 $> 0,5$ thỏa mãn tính thích hợp của phân tích nhân tố nếu $0,5 \leq KMO \leq 1$; kết quả cho hệ số Sig.= 0,000 $< 0,005$ có ý nghĩa thống kê. Phương sai trích hay là phương sai tích lũy của 01 (một) nhân tố được rút trích = 72,107% $> 50\%$, điều này có nghĩa là 72,107% sự thay đổi của nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát.

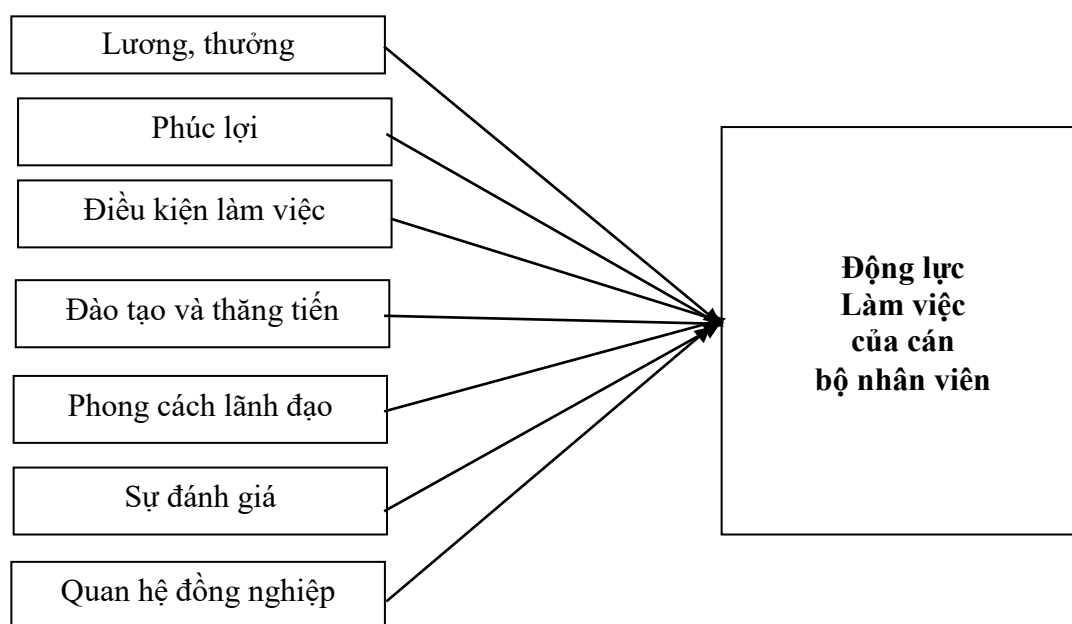
Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các nhân tố phụ thuộc

STT	Biến quan sát	Các nhân tố
1	DLLV1	0,836
2	DLLV2	0,863
3	DLLV3	0,847

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 2 cho thấy tất cả các biến quan sát đều đạt yêu cầu và có 7 nhân tố phù hợp. Như vậy, căn cứ kết

quả phân tích EFA, mô hình lý thuyết phù hợp và không cần thiết phải điều chỉnh lại mô hình, các giả thuyết từ H1 đến H7 vẫn giữ nguyên.



(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Hình 2. Mô hình nghiên cứu sau khi phân tích EFA

4.3. Phân tích hồi quy

Sử dụng phương pháp Enter để đưa các biến độc lập vào trong phân tích hồi quy, kết quả như sau:

Bảng 4. Bảng tóm tắt mô hình hồi quy

Mô hình	R	R ²	R ² điều chỉnh	Độ lệch chuẩn của sai số ước lượng	Durbin-Watson
1	0,717a	0,539	0,528	0,2617	2,040

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Bảng 5: Kiểm định ANOVA

Mô hình		Tổng các bình phương	Bậc tự do (đf)	Bình phương trung bình	Kiểm định F	Mức ý nghĩa (Sig)
1	Hệ số hồi quy	12,441	7	1,777	25,934	0,000 ^b
	Phần dư	11,788	172	0,069		
	Tổng cộng	24,229	179			

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Bảng 6: Hệ số phương trình hồi quy

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại	
1	(Constant)	-0,276	0,408		-0,676	0,500		
	LTT	0,153	0,058	0,177	2,623	0,009	0,619	1,615
	PL	0,328	0,078	0,271	4,201	0,000	0,681	1,468
	DKLV	0,077	0,088	0,055	0,874	0,038	0,720	1,390
	DTTT	0,114	0,057	0,133	1,997	0,047	0,637	1,570
	PCLD	0,069	0,071	0,064	0,963	0,037	0,634	1,576
	SDG	0,219	0,066	0,234	3,311	0,001	0,565	1,771
	QHDN	0,084	0,070	0,071	1,197	0,033	0,800	1,251

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu của tác giả)

Kết quả phân tích hồi quy tại các Bảng 4, 5 và 6 cho thấy:

- Hệ số phóng đại phương sai VIF của các yếu tố đều nhỏ hơn 2 cho thấy các biến độc lập không có mối quan hệ chặt chẽ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến (Bảng 6).

- Giả định về tính độc lập của phần dư: Kiểm định Durbin - Watson của mô hình nghiên cứu ta thấy hệ số Durbin - Watson có giá trị $d = 2,040$ (lớn hơn 1 và nhỏ hơn 3) (Bảng 4), chứng tỏ là không có sự tương quan giữa các phần dư. Giả định về tính độc lập của phần dư không bị vi phạm.

- Theo kết quả phân tích phương sai ANOVA tại Bảng 5, có giá trị $F = 25,934$ và mức ý nghĩa giá trị kiểm định t (Sig) = $0,000 <$

mức ý nghĩa $\alpha = 5\%$. Như vậy, mô hình nghiên cứu đề xuất là phù hợp với tổng thể hay có thể nói rằng mô hình mà ta xây dựng là có ý nghĩa thống kê. Các giả thuyết của mô hình từ H1 đến H7 đều được chấp nhận.

- Mô hình hồi quy bao gồm 01 biến phụ thuộc là “Động lực làm việc của cán bộ nhân viên công ty” và 07 biến độc lập có hệ số xác định điều chỉnh, $R\text{-Square} = 53,29\%$ - có nghĩa là các biến độc lập trong mô hình giải thích được 53,29% sự biến thiên của biến phụ thuộc (Bảng 4) và 46,71% còn lại do các yếu tố ngoài mô hình giải thích. Như vậy, kết quả của dữ liệu thu thập được giải thích khá tốt cho mô hình.

- Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Bảng 7. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Kết quả
H1	Nhân tố Lương, thưởng có ảnh hưởng tích cực (tác động cùng chiều) đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.	$\beta = 0,177$, Sig = 0,009 -> Chấp nhận
H2	Nhân tố Phúc lợi có ảnh hưởng tích cực (tác động cùng chiều) đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.	$\beta = 0,271$, Sig = 0,000 -> Chấp nhận
H3	Nhân tố Điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực (tác động cùng chiều) đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.	$\beta = 0,055$, Sig = 0,038 -> Chấp nhận
H4	Nhân tố Đào tạo thăng tiến có ảnh hưởng tích cực (tác động cùng chiều) đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.	$\beta = 0,133$, Sig = 0,047 -> Chấp nhận
H5	Nhân tố Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực (tác động cùng chiều) đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.	$\beta = 0,064$, Sig = 0,037 -> Chấp nhận
H6	Nhân tố Sự đánh giá có ảnh hưởng tích cực (tác động cùng chiều) đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.	$\beta = 0,234$, Sig = 0,001 -> Chấp nhận
H7	Nhân tố Quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực (tác động cùng chiều) đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên.	$\beta = 0,071$, Sig = 0,033 -> Chấp nhận

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu của đề tài)

Kết quả phân tích hồi quy tại Bảng 5 và Bảng 6 cho thấy giá trị kiểm định Sig của các biến độc lập đều đạt giá trị nhỏ hơn 0,05. Kết luận: các hệ số hồi quy (β) của các biến độc lập tương ứng đều có ý nghĩa về mặt thống kê ở mức ý nghĩa 5%. Điều này cũng có nghĩa là bác bỏ giả thuyết cho rằng không có mối liên hệ giữa các biến độc lập (gồm: Lương, thưởng; Phúc lợi; Điều kiện làm việc; Đào tạo và thăng tiến; Quan hệ đồng nghiệp; Sự đánh giá; Phong cách lãnh đạo) với biến phụ thuộc là “Động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty Kiên Giang”.

Vậy, hàm hồi quy của mô hình thể hiện mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty Kiên Giang có dạng:

$$DLLV = - 0,276 + 0,153 LTT + 0,328 PL + 0,077 DKLV + 0,114 DTTT + 0,069 PCLD + 0,219 SDG + 0,084 QHDN.$$

Phương trình hồi quy theo hệ số đã chuẩn hóa:

$$DLLV = 0,177LTT + 0,271PL + 0,055DKLV + 0,133DTTT + 0,064PCLD + 0,234SDG + 0,071QHDN$$

Mức độ ảnh hưởng (quan trọng) của các nhân tố độc lập đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty Kiên Giang được xếp theo thứ tự từ cao xuống thấp: nhân tố Phúc lợi (PL): Beta = 0,271; nhân tố Sự đánh giá (SDG): Beta = 0,234; nhân tố Lương- tiền thưởng (LTT): Beta = 0,177; nhân tố Đào tạo – Thăng tiến (DTTT): Beta = 0,133; nhân tố Quan hệ

doanh nghiệp (QHDN): Beta = 0,071; nhân tố Phong cách lãnh đạo (PCLD): Beta = 0,064; nhân tố Điều kiện làm việc (DKLV): Beta = 0,055.

4.4. Phân tích ANOVA

Kết quả phân tích ANOVA bằng sử dụng phương pháp kiểm định (t) mẫu độc lập (Independent samples T-test) và phương pháp phân tích phương sai một yếu tố (One-way ANOVA) cho thấy giá trị (Sig.) > 0,05 (Bảng

8) của các biến đặc điểm cá nhân ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty Kiên Giang đã xác định không có sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên như giới tính, thu nhập, độ tuổi, nhưng có sự khác biệt về động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty Kiên Giang theo trình độ đào tạo; trong đó, nhóm cán bộ nhân viên (CBNV) có trình độ cao đẳng và trung cấp là nhóm có động lực làm việc cao nhất.

Bảng 8. Kết quả kiểm định sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân

STT	Nội dung	Levene Statistic (Sig.)	Anova (Sig.)
1	Giới tính		0,870
2	Học vấn		0,041
3	Thu nhập	0,419	0,814
4	Độ tuổi	0,971	0,386

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát 180 phiếu)

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy 7 nhân tố đều có tác động và có sự ảnh hưởng thuận chiều đối với động lực làm việc của CBNV Công ty Kiên Giang. Trong đó: nhân tố Phúc lợi có mức độ ảnh hưởng cao nhất đến động lực làm việc ($\beta = 0,271$), kế đến là nhân tố Sự đánh giá ($\beta = 0,234$) và tiếp theo lần lượt là các nhân tố như: Lương, thưởng ($\beta = 0,177$); Đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0,133$); Quan hệ đồng nghiệp ($\beta = 0,071$); Phong cách lãnh đạo ($\beta = 0,064$) và sau cùng là nhân tố Điều kiện làm việc ($\beta = 0,055$).

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra là có sự khác biệt về động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty Kiên Giang theo trình độ đào tạo. Trong đó, cán bộ nhân viên có trình độ cao đẳng và trung cấp là nhóm có động lực làm việc cao nhất.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu của đề tài, để nâng cao được động lực làm việc của người lao động thì Công ty Kiên Giang cần quan tâm hơn nữa đến yếu tố vật chất và yếu tố tinh thần cho người lao động, cụ thể như sau:

- Thực hiện chính sách phúc lợi phù hợp với nhu cầu và nguyện vọng chính đáng của cán bộ nhân viên.

Với hệ số ($\beta = 0,271$) có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại Công ty Kiên Giang. Ban lãnh đạo Công ty nên tăng thêm mức hỗ trợ về chi phí ăn ở cho cán bộ nhân viên làm nhiệm vụ vào các ngày nghỉ hàng tuần, nghỉ lễ, tết hoặc đi công tác xa; bổ sung tăng thêm mức hỗ trợ cho cán bộ nhân viên và gia đình gặp hoàn cảnh khó khăn và ốm đau.

Thường xuyên tổ chức các phong trào giao lưu văn thể mỹ, các hội thi, các phong trào hoạt động vui chơi giải trí, các chuyến đi tham quan du lịch.

- Đánh giá cán bộ nhân viên phải công bằng và hợp lý.

Sự đánh giá có hệ số $\beta = 0,234$ là nhân tố có sự ảnh hưởng tích cực đứng hàng thứ hai đối với động lực làm việc cán bộ nhân viên Công ty. Công ty phải có quy định tiêu chí đánh giá rõ ràng, cụ thể và lượng hóa càng nhiều chỉ tiêu càng tốt. Đồng thời, Công ty phải truyền đạt và

giúp cho cán bộ nhân viên hiểu rõ nguyên tắc và tiêu chí khi đánh giá để họ hiểu, tự giác đánh giá đúng và trung thực về kết quả làm việc của mình. Công ty đánh giá cán bộ nhân viên phải đảm bảo tính khách quan, minh bạch, công bằng và hợp lý.

- Thực hiện chính sách tiền lương, thưởng hợp lý để tạo đòn bẩy kích thích cán bộ nhân viên luôn phấn đấu trong công việc.

Về chính sách tiền lương, thưởng, lãnh đạo Công ty Kiên Giang cần thực hiện trả lương bổ sung cho cán bộ nhân viên phù hợp với kết quả làm việc và hiệu quả của họ mang lại cho Công ty. Bên cạnh đó, nghiên cứu bổ sung chi tiết, rõ ràng vào quy chế nội dung về điều kiện được xét nâng lương đột xuất hoặc nâng lương trước thời hạn để từ đó tạo động lực cho cán bộ nhân viên phấn đấu đạt thành tích cao trong lao động, sản xuất. Xây dựng bổ sung hệ thống phân thưởng theo các cấp độ thành tích khác nhau và phải có độ chênh lệch tương đối lớn về mặt giá trị giữa các cấp độ.

- Chính sách đào tạo và thăng tiến phù hợp.

Công ty cần có chính sách đào tạo và thăng tiến hợp lý sẽ làm đòn bẩy hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động. Việc quy hoạch, đào tạo và bổ nhiệm, thăng chức vụ cần phải dựa vào yếu tố chính là thành tích, trình độ và năng lực thực tế của từng cá nhân; đồng thời, cũng cần chú ý thêm yếu tố phụ là thâm niên làm việc tại đơn vị. Công ty cần phải chú trọng quy hoạch, đào tạo những cán bộ trẻ, cán bộ nữ có năng lực để tạo nguồn bổ sung kịp thời cho nhu cầu phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty trong dài hạn. Thường xuyên quan tâm đến chính sách khi cử nhân viên đi học như hỗ trợ học phí, tạo điều kiện về thời gian cho nhân viên có thể vừa học vừa làm yên tâm công tác.

Ngoài ra, quy hoạch cán bộ phải căn cứ tiêu chuẩn người có đức có tài, tâm huyết với nghề, hết lòng vì Công ty, năng động, sáng tạo, được tập thể và tổ chức tín nhiệm, kết hợp xây dựng

chiến lược tiến cử, trọng dụng nhân tài, đảm bảo tính cạnh tranh công bằng.

- Xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp tốt để nâng cao động lực và hiệu quả làm việc của cán bộ nhân viên.

Tạo lập bầu không khí làm việc vui vẻ, tập thể có sự kết hợp hài hòa, mọi người phải hòa đồng với nhau; đồng thời, nêu cao tinh thần trách nhiệm và sự nhiệt tình của mỗi người đối với công việc, bạn bè, đồng nghiệp và lãnh đạo đơn vị.

Xây dựng tập thể đoàn kết, thống nhất ý chí, luôn có tinh thần tương thân, tương ái và đồng nghiệp phải biết quan tâm giúp đỡ nhau để cùng tiến bộ trong công việc và cuộc sống. Công ty cần xây dựng được một tập thể vững mạnh, trung thực, đáng tin cậy trong công việc và tạo dựng được niềm tin của cán bộ nhân viên đối với lãnh đạo và tổ chức.

- Cải thiện điều kiện làm việc nhằm tạo môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ nhân viên.

Nâng cấp các phòng làm việc, nhà xưởng, cơ sở vật chất và phương tiện phục vụ công tác, hệ thống máy móc, trang thiết bị, công cụ dụng cụ làm việc đảm bảo phục vụ tốt trong công việc và an toàn trong lao động. Tiếp tục hoàn thiện việc ứng dụng hệ thống thông tin quản lý hiện đại vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh, bao gồm: quản trị nhân sự, quản lý kỹ thuật in, quản lý hoạt động kinh doanh, quản lý tài chính kế toán; tạo sự kết nối thông suốt giữa Công ty với các đơn vị trực thuộc và hệ thống đại lý để từng bước tạo điều kiện thuận lợi trong quá trình làm việc, góp phần nâng cao động lực làm việc và năng suất lao động của Công ty.

- Phong cách lãnh đạo phù hợp nhằm hạn chế nhân tố có tác động tiêu cực và tạo ra thêm nhân tố có tác động tích cực đối với động lực làm việc.

Lãnh đạo cần phải loại bỏ các nhân tố có thể triệt tiêu động lực làm việc của cán bộ nhân

viên, như: gây không khí làm việc căng thẳng; đặt ra những đòi hỏi không rõ ràng đối nhân viên; soạn thảo quá nhiều quy định không cần thiết buộc nhân viên thực hiện; chỉ trích chứ không góp ý xây dựng; nhân nhượng đối với những cá nhân làm việc không hiệu quả, đối xử không công bằng với các nhân viên và sử dụng lao động chưa phù hợp với trình độ của họ v.v. Đồng thời, lãnh đạo Công ty cần tạo ra thêm các nhân tố có thể tạo động cơ làm việc, giúp người cán bộ nhân viên phát huy khả năng của họ.

- Công ty nên đào tạo hoặc tuyển dụng mới lao động có trình độ phù hợp với nhu cầu thực tế trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Theo kết quả nghiên cứu của đề tài, nhóm cán bộ nhân viên có trình độ cao đẳng và trung cấp có động lực làm việc cao nhất. Vì vậy, trong thời gian tới, Công ty nên tăng cường việc đào tạo hoặc tuyển dụng mới nhân viên trình độ cao đẳng và trung cấp sẽ phù hợp với nhu cầu thực tế trong hoạt động sản xuất kinh doanh xỏ số kiến thiết và dịch vụ in ấn; từ đó góp phần giúp Công ty nâng cao hơn nữa động lực làm việc và năng suất lao động của cán bộ nhân viên tại đơn vị.

Tài liệu tham khảo

- [1] Abby M. Brooks (2007), *Factors that influence employee motivation in organization*, Degree of Philosophy, The University of Tennessee, Knoxville.
- [2] Võ Văn Đào (2018), *Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Thép Việt – Mỹ*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Duy Tân.
- [3] Furnham A, EracleousA & Chamorro-PremuzicT (2009), *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five*, *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765 – 779.
- [4] Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959), *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons. ISBN 0-471-37389-3.
- [5] Đoàn Thị Lan Hương (2015), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động cơ làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần dệt may Hòa Thọ - Đông Hà*, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng.
- [6] Kovach, K. A. (1987), *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*. *Business Horizons*, Vol. 30, No.5, September – October 1987, pp. 58-65.
- [7] Maslow, A. H. (1943), *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- [8] McClelland, D.C., J.W. Atkinson, R.A. Clark, and E.L. Lowell. (1953), *The Achievement Motive*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- [9] Mullins L.J. (2005), *Management and Organisational Behaviour*, Prentice hall.
- [10] Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
- [11] Robbins, S.P. (2001) *Organizational Behavior*, 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York.
- [12] Tan Tech-Hong và Amna Waheed (2011), *Herzberg's Motivation – Hygiene Theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money*, *Asian Academy of Management journal*, Vol.16, No.1, 73-94, January 2011.
- [13] Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [14] Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), *Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam (LILAMA)*, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, Phần D: Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật: 35 (2014): 66-78.
- [15] Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu với SPSS*, Tập 1 và Tập 2, NXB Hồng Đức, TP.HCM.
- [16] Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Kinh tế Quốc dân.
- [17] Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley. US.
- [18] Đinh Văn Vũ (2017), *Tạo động lực cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Tuấn Đạt*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Duy Tân.
- [19] Yalokwu, P. O. (2006), *Fundamentals of Management* (2nd ed), Lagos: Akangbe.