

ẢNH HƯỞNG CỦA CƠ HỘI NGHỀ NGHIỆP ĐỐI VỚI ĐỘNG LỰC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VINALINES LOGISTIC

EFFECTS OF CAREER OPPORTUNITIES ON EMPLOYEES' MOTIVATION AT THE VINALINES LOGISTIC COMPANY

*Ngô Thị Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hương**

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 04/02/2022

Ngày nhận kết quả phản biện đánh giá: 05/08/2022

Ngày bài báo được duyệt đăng: 30/08/2022

Tóm tắt: Nguồn nhân lực được coi là tài sản quan trọng của một tổ chức, trong đó nhân viên phải có năng lực theo từng lĩnh vực và được truyền cảm hứng để đạt hiệu quả hoạt động tốt tại nơi làm việc. Nghiên cứu này nhằm chỉ ra mức độ mà các yếu tố bên ngoài công việc và các yếu tố nội tại ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của nhân viên. Với dữ liệu thu thập từ 218 nhân viên của Công ty Vinalines Logistic Việt Nam thông qua bảng hỏi có cấu trúc, nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng, sử dụng phân tích nhân tố khám phá và mô hình hồi quy để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy 3 yếu tố nội tại (cơ hội phát triển; bản chất công việc và trách nhiệm cá nhân) có ảnh hưởng lớn hơn đến động lực làm việc của nhân viên so với 2 yếu tố bên ngoài (thu nhập; điều kiện làm việc), trong đó cơ hội phát triển là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất.

Từ khóa: ảnh hưởng, động lực làm việc, nhân viên, yếu tố nội tại, yếu tố bên ngoài

Abstract: Human resources are considered as the important asset of an organization, where employees need to be competent in their areas of expertise and be inspired to have a good performance in the workplace. This article aims to show the extent to which extrinsic and intrinsic factors effect on the employee's motivation to work. With the collected data from 218 employees of Vinalines Logistic Company in Vietnam by a structured questionnaire with five points Likert scale, the study applied quantitative methods, using the Exploratory Factor Analysis (EFA) and regression model to determine the factors that influence on the force behind of the workers. Research results showed that 3 intrinsic factors (promotion opportunities; nature of work and personal responsibility) had a greater influence on employees' work motivation than 2 extrinsic factors (incomes; working conditions), among which promotion opportunities are the most influential one.

Keywords: influence, work motivation, employees, intrinsic factors, extrinsic factors

* Trường Đại học Mở Hà Nội

I. Đặt vấn đề

Động lực của người lao động là một trong những yếu tố chính có thể giúp người sử dụng lao động cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức và nhân viên. Những tiến bộ như hội nhập toàn cầu, tính mới của công nghệ cao và sự cạnh tranh ngày càng gia tăng gây áp lực buộc các doanh nghiệp và các tổ chức phải có chiến lược hỗ trợ để phát triển và học hỏi nhằm giúp nhân viên duy trì khả năng, ít nhất là bằng cách duy trì kỹ năng của người lao động. Ngày nay, nhu cầu của những nhân viên làm việc hiệu quả đang tăng lên từng ngày, do đó, mọi tổ chức cần đảm bảo nhân viên của họ ở lại với tổ chức và duy trì một lợi thế cạnh tranh.

Đã có nhiều công trình trong và ngoài nước nghiên cứu về chủ đề làm thế nào để tạo động lực cho nhân viên và giữ chân người lao động trong doanh nghiệp. Kalkidan (2020) đã nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố bên trong và bên ngoài công việc tới động lực và năng suất của người lao động trong một công ty dược phẩm tại Ethiopia [1]. Nghiên cứu đã kết luận rằng các yếu tố như sự công nhận, mối quan hệ với nhà quản lý có tác động cao hơn đối với sự hài lòng và hiệu suất của nhân viên. Một công trình về lĩnh vực bán lẻ của Malaysia của Tan & Amna Waheed (2011) đã kết luận rằng yếu tố điều kiện làm việc có ý nghĩa cao nhất đối với sự hài lòng trong công việc [2]. Một nghiên cứu khác được thực hiện bởi Okan, v. Safakli và Mustafa, E. (2012), về tính phổ biến của các yếu tố tạo động lực cho nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng tại Bắc Síp đã cho thấy rằng các yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy nhân viên là mức lương công bằng và thăng tiến, sự duy trì quyền lợi và

môi trường làm việc [3]. Kết quả nghiên cứu của Afrevijah (2013), cũng cho thấy tồn tại một mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa giữa động lực bên ngoài và người lao động nhưng không tồn tại mối quan hệ đáng kể giữa động lực nội tại và hiệu suất của nhân viên [4]. Nghiên cứu mới đây của các tác giả tại Indonesia năm 2021 cũng xác định ảnh hưởng của phong cách quản lý chuyển đổi đối với hiệu suất của nhân viên qua trung gian của các biến động lực làm việc. Kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến động lực và qua đó có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu quả công việc của nhân viên [5].

Tại Việt Nam, công trình của Bùi Nhật Vượng và các đồng nghiệp được thực hiện trên một mẫu bao gồm 327 nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nghiên cứu kết luận rằng thu nhập, khen thưởng và phúc lợi, người quản lý trực tiếp, môi trường làm việc, đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến có xu hướng liên kết tích cực với cam kết của tổ chức, thông qua đó ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả công việc [6]. Một nghiên cứu khác tại Ngân hàng nhà nước Việt Nam gần đây cũng cho thấy có 5 yếu tố (đặc điểm công việc, môi trường làm việc, chính sách khen thưởng, lương thưởng, cơ hội phát triển) có tác động khác nhau đến động lực làm việc của 454 nhân viên [7].

Từ các kết quả thực nghiệm của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước được thực hiện về động lực và hiệu quả làm việc của nhân viên, có thể thấy rằng tất cả các nghiên cứu nêu trên được thực hiện ở các thời điểm khác nhau, với các mục tiêu khác nhau và kết quả cũng khác

nhau. Do đó, mặc dù các nghiên cứu trước đó có thể thành công trong việc thiết lập mối tương quan giữa các yếu tố với động lực của nhân viên, các tổ chức vẫn còn câu hỏi rằng yếu tố nào có ý nghĩa hơn đối với động lực của nhân viên. Nghiên cứu này sẽ khám phá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài và các yếu tố nội tại với việc tạo động lực cho người lao động tại công ty Cổ phần Vinalines Logistic Việt Nam.

II. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Thuật ngữ động lực đã được thảo luận và hình thành bởi các nhà nghiên cứu khác nhau. Động lực là cường độ, hướng đi và sự bền bỉ của một người trong những nỗ lực để đạt được một mục tiêu cụ thể. Mặt khác, động lực được Saraswathi (2011) định nghĩa là sự sẵn sàng nỗ lực ở mức độ cao, hướng tới các mục tiêu của tổ chức, được điều kiện hóa bởi khả năng của nỗ lực để thỏa mãn một số nhu cầu cá nhân [8]. Ba yếu tố chính trong định nghĩa được cung cấp thêm là nỗ lực, mục tiêu của tổ chức và nhu cầu. Động lực là một trong những đặc điểm tâm lý của con người tạo ra mức độ cam kết của một cá nhân đối với mục tiêu hoặc mong muốn. Theo George và Jones (2012), động lực làm việc có thể được định nghĩa là các lực lượng tự tạo ra để kiểm soát và quản lý các hướng và mô hình hành vi của lực lượng lao động trong một tổ chức bằng cách tính đến mức độ cam kết và nhiệt tình của họ đối với việc hoàn thành thành công các mục tiêu đã đặt ra hoặc các nhu cầu mong muốn [9].

Maslow đã đề xuất rằng có năm mức độ nhu cầu khác nhau mà mọi người

phải tìm kiếm để thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của họ. Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (còn được gọi là thuyết duy trì – động viên) có liên quan chặt chẽ đến hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow nhưng nó đã đưa ra nhiều yếu tố hơn để đo lường cách các cá nhân được thúc đẩy tại nơi làm việc. Cả hai yếu tố đều có thể thúc đẩy người lao động nhưng chúng vận hành vì những lý do khác nhau. Các yếu tố duy trì có xu hướng chỉ tạo ra sự hài lòng ngắn hạn cho người lao động trong khi các yếu tố thúc đẩy có thể tạo ra sự hài lòng trong công việc lâu dài hơn (Mullins, 2007) [10].

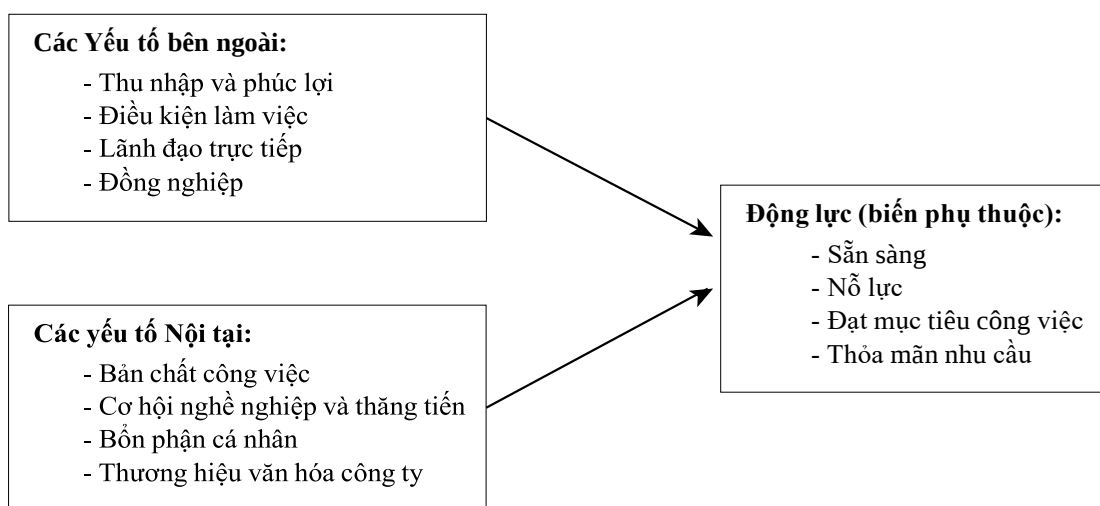
Các lý thuyết khác nhau đã được sử dụng rộng rãi trong nhiều nghiên cứu về động lực trong các ngành và thể hệ khác nhau đều bổ sung cho nhau và đi đến một điểm thống nhất rằng động lực có thể đến từ các yếu tố bên ngoài hoặc bên trong. Các yếu tố bên ngoài được biết đến như các yếu tố bối cảnh công việc: Lương và Phúc lợi, Điều kiện làm việc, Mối quan hệ với đồng nghiệp, An ninh Công việc, Chính sách Công ty và Quản lý. Những yếu tố này đóng vai trò là hướng dẫn cho người sử dụng lao động trong việc tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi, nơi người lao động cảm thấy thoải mái khi làm việc trong đó. Khi đạt được tất cả các yếu tố bên ngoài này, nhân viên sẽ không phải chịu những điều kiện làm việc khó chịu bên ngoài khiến họ có cảm giác không hài lòng, nhưng vẫn giữ thái độ trung lập trong việc không hài lòng hoặc không có động cơ; tuy nhiên, khi người sử dụng lao động không cung cấp được nhu cầu các yếu tố bên ngoài của nhân viên, thì sự thỏa mãn công việc của nhân viên sẽ phát sinh. Hạn chế của động lực bên ngoài là không

kéo dài hoặc không có tác dụng lâu dài hơn đối với nhân viên như động lực bên trong giữa nhân viên nhưng có tác dụng tức thì và mạnh mẽ.

Động lực bên trong xuất phát từ bên trong một cá nhân hoặc từ bản chất của hành vi ảnh hưởng tích cực đến hành vi, bản thân công việc, hạnh phúc và năng suất. Như vậy, để tạo động lực cho nhân viên, các tổ chức nên tập trung vào việc cung cấp các yếu tố Nội tại.

Các yếu tố Nội tại và bên ngoài phụ thuộc lẫn nhau. Sự hiện diện của các Yếu

tố bên ngoài sẽ chỉ loại bỏ sự không hài lòng trong công việc của nhân viên; tuy nhiên, nó sẽ không mang lại sự hài lòng trong công việc. Mặt khác, cung cấp đủ yếu tố Nội tại sẽ nuôi dưỡng sự phát triển và tăng trưởng bên trong của nhân viên, từ đó dẫn đến năng suất và hiệu suất cao hơn. Các Yếu tố bên ngoài chỉ cho phép nhân viên sẵn sàng làm việc trong khi yếu tố Nội tại sẽ quyết định chất lượng công việc của họ. Từ các lý thuyết về tạo động lực và kết quả thực nghiệm của các nhà nghiên cứu, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

III. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế bảng lựa chọn câu hỏi và thang đo:

Nghiên cứu tổng hợp theo **mô hình nghiên cứu đã đề xuất** với **8 nhân tố** bên ngoài và nội tại ảnh hưởng đến động lực làm việc (dongluc) của người lao động bao gồm: 1) Bản chất công việc (bccv); 2) Thu nhập và phúc lợi (tnpl); 3) Điều kiện làm việc (đklv); 4) Lãnh đạo trực tiếp (lanhdao); 5) Đồng nghiệp (dongnghiep); 6) Cơ hội đào tạo và thăng tiến (ch); 7) Thương hiệu và văn hóa công ty (vh); 8) Bồn phận cá nhân (tn).

Dữ liệu cho các biến độc lập và phụ thuộc được thu thập thông qua một cuộc khảo sát được gửi đến người lao động thuộc các bộ phận khác nhau của công ty cổ phần Vinalines Logistics Việt Nam, bao gồm các nhà quản lý, bộ phận gián tiếp và trực tiếp. Kết quả, 218 người lao động đã trả lời.

3.2. Phương pháp phân tích dữ liệu:

Các số liệu thu thập sẽ được phân tích định lượng bằng phần mềm thống kê STATA phiên bản 24 theo quy trình sau:

Xử lý dữ liệu:

- Bước 1: Dữ liệu thu được sẽ được làm sạch (loại các câu trả lời không hợp lệ)

- Bước 2: Mã hóa và nhập liệu vào STATA

- Bước 3: Phân tích thống kê mô tả Frequency để tìm ra đặc điểm của mẫu nghiên cứu.

- Bước 4: Phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm xác định các nhóm biến quan sát (nhân tố) được dùng để phân tích hồi quy.

- Bước 5: Phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha nhằm xác định mức độ tương quan giữa các thang đo, loại những biến quan sát không đạt yêu cầu.

- Bước 6: Phân tích tương quan hồi quy nhằm kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, kiểm định các giả thuyết để xác định rõ mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố tác động đến mức độ hài lòng của khách hàng.

Các biến số trong mô hình nghiên cứu theo giả thuyết ban đầu có dạng:

$$\begin{aligned} \text{DONGLUC} = & \beta_1 \text{COHOI} + \beta_2 \text{DIEU-} \\ & \text{KIEN} + \beta_3 \text{CONGVIEC} + \beta_4 \\ & \text{TRACHNHIEM} + \beta_5 \text{PHUCLOI} + \beta_6 \\ & \text{LANHDAO} + \beta_7 \text{DONGNGHIEP} + \beta_8 \\ & \text{VANHOA} \end{aligned}$$

Trong đó:

- Biến phụ thuộc là Động lực làm việc (DONGLUC): Được đo lường với năm thang đo bao gồm các câu hỏi từ “dongluc1” đến “dongluc5”.

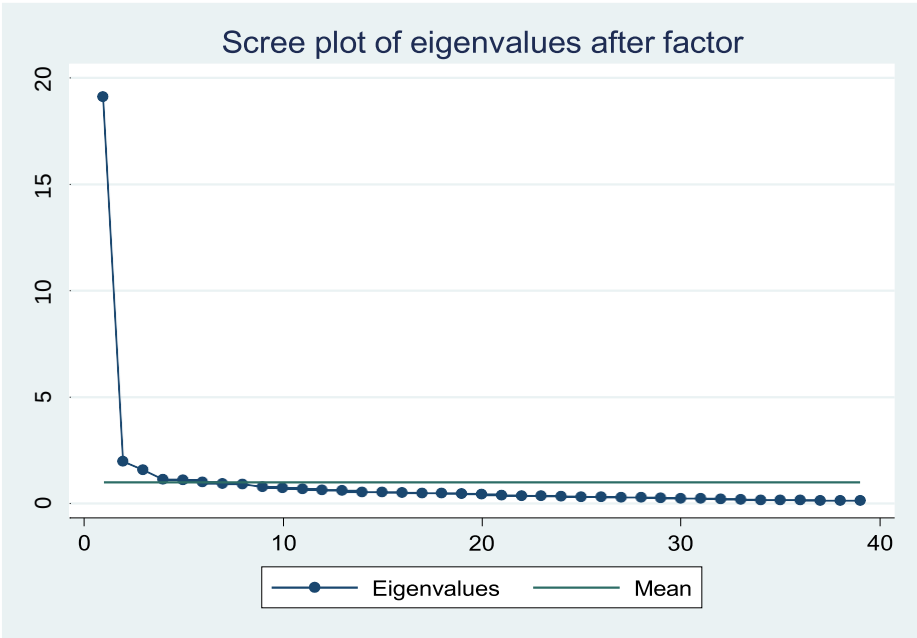
- Biến độc lập bao gồm: COHOI với 6 câu hỏi (thang đo); DIEUKIEN với 4 thang đo; CONGVIEC với 6 thang đo; TRACHNHIEM với 4 thang đo; PHUCLOI với 3 thang đo; LANHDAO với 5 thang đo và DONGNGHIEP với 3 thang đo; VANHOA với 4 thang đo.

IV. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Phân tích nhân tố khám phá

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis, gọi tắt là phương pháp EFA) giúp chúng ta đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Phân tích nhân tố nhằm tóm tắt các dữ liệu, xác định các tập hợp nhóm biến. Quan hệ của các nhóm biến có liên hệ qua lại lẫn nhau được xem xét dưới dạng một số các nhân tố cơ bản. Mỗi biến quan sát sẽ được tính một tỷ số gọi là hệ số tải nhân tố (Factor Loading), hệ số này cho biết mỗi biến đo lường sẽ thuộc về nhân tố nào. Để phân tích nhân tố phù hợp cần kiểm định: i) Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) phải đạt giá trị 0.5 trở lên ($0.5 \leq \text{KMO} \leq 1$) thể hiện phân tích nhân tố là phù hợp; ii) Kiểm định Bartlett (Bartlett's test) có ý nghĩa thống kê ($\text{sig} < 0.05$), chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể; iii) Hệ số tải nhân tố (Factor Loading) là chỉ tiêu đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA ≥ 0.5 ; iv) Total Varicance Explained (tổng phương sai trích) phải đạt giá trị từ 50% trở lên; v) Eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) > 1 thì nhân tố rút ra có ý nghĩa tóm tắt thông tin tốt nhất.

Kết quả ma trận nhân tố xoay lần thứ nhất với 8 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc (tổng số 37 thang đo) đã loại bỏ các thang đo không thỏa mãn điều kiện (hệ số tải nhân tố < 0.5). Kết quả còn lại 6 biến (1 biến phụ thuộc và 5 biến độc lập) với tổng số 25 thang đo được giữ lại đưa vào bước phân tích tiếp theo (Hình 2).



Hình 2. . Biểu đồ giá trị riêng sau khi phân tích nhân tố

Hình 2 đã xác định có 6 yếu tố được giữ lại (dòng tham chiếu trên trục y tại 1)

Kiểm định phân tích nhân tố với biến độc lập cho kết quả: KMO = 0.937 nên phân tích nhân tố là phù hợp; Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (sig. < 0.05) chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể; Eigenvalues = 1.00974 > 1; Cumulative = 0.6625 > 0.5 cho thấy 66.25 % biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 6 nhân tố. Như vậy 25 biến quan sát được gom thành 6 nhân tố,

tất cả các biến số có hệ số Factor Loading > 0.5 (Bảng 1).

Phân tích nhân tố EFA giúp phát hiện ra nhân tố mới và thu gọn số lượng nhiều biến quan sát về số ít các nhân tố đại diện. Từ các biến quan sát (thang đo) ban đầu, nhân tố mới gồm các biến quan sát ở các nhóm khác nhau. Sau khi phân tích nhân tố, các biến quan sát hội tụ và phân biệt lại, do đó các nhóm biến quan sát mới được đặt tên lại theo Bảng 5.

Bảng 1. Ma trận nhân tố xoay

Factor analysis/correlation		Number of obs	=	218
Method: principal-component factors		Retained factors	=	6
Rotation: orthogonal varimax (Kaiser on)		Number of params	=	219
Factor	Variance	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	5.31195	0.73133	0.1362	0.1362
Factor2	4.58062	0.28434	0.1175	0.2537
Factor3	4.29628	0.12777	0.1102	0.3638
Factor4	4.16851	0.29687	0.1069	0.4707
Factor5	3.87163	0.26163	0.0993	0.5700
Factor6	3.61000	.	0.0926	0.6625

LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(741) = 6391.02$ Prob> $\chi^2 = 0.0000$

Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Uniqueness
ch1	0.6338						0.3655
ch2	0.7344						0.2713
ch3	0.7233						0.2543
ch4	0.7426						0.2762
vh1	0.5648						0.4178
vh2	0.6291						0.3244
tnpl2		0.5722					0.3992
dieukien1		0.6511					0.2989
dieukien3		0.6936					0.2802
lanhdao1		0.5629					0.2824
bcecv1			0.7070				0.3056
bcecv2			0.6926				0.3077
bcecv3			0.7351				0.2783
dongnghiep1				0.5419			0.3041
tn1				0.7125			0.2539
tn2				0.7036			0.3688
tn3				0.7838			0.2629
tnpl3					0.6704		0.2697
tnpl5					0.6982		0.2152
dieukien2					0.5503		0.3055
vh3					0.5434		0.3911
dongluc1						0.5291	0.2564
dongluc2						0.6512	0.2542
dongluc3						0.5716	0.2878
dongluc4						0.6312	0.3193

(blanks represent abs(loading)<.5)

Kiểm định phân tích nhân tố biến phụ thuộc

Kiểm định phân tích nhân tố với biến phụ thuộc cho kết quả: $KMO = 0.857$ nên phân tích nhân tố là phù hợp; Sig. (Bartlett's Test) = 0.000 (sig. < 0.05) chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể; Eigenvalues = 3.47925 > 1; Cumulative = 0.6958 > 0.5 cho thấy 69.58 % biến thiên của dữ liệu

Nguồn: Thống kê từ STATA theo số liệu điều tra được giải thích bởi 1 nhân tố. Như vậy 5 biến quan sát được gom thành 1 nhân tố, tất cả các biến số có hệ số Factor Loading > 0.5.

Các biến được đo lường và kiểm định thông qua phân tích nhân tố khám phá bao gồm Biến phụ thuộc và 5 biến độc lập được đặt lại tên theo giá trị hội tụ và phân biệt mới như sau:

Động lực làm việc:

$DONGLUC = (dongluc1 + dongluc2 + dongluc3 + dongluc4 + vh3) / 5$

Cơ hội nghề nghiệp, triển vọng thăng tiến và thương hiệu công ty:

$COHOI = (ch1 + ch2 + ch3 + ch4 + vh1 + vh2) / 6$

Điều kiện vật chất và môi trường làm việc:

$DIEUKIEN = (tnpl2 + dieukien1 + dieukien3 + lanhdao1) / 4$

Bản chất công việc: $CONGVIEC = (bccv1 + bccv2 + bccv3) / 3$

Ý thức về bổn phận và trách nhiệm của bản thân người lao động đối với công việc và công ty: $TRACHNHIEM = (dongnghiep1 + tn1 + tn2 + tn3) / 4$

Phúc lợi và chế độ đãi ngộ: $PHUCLOI = (tnpl3 + tnpl5 + dieukien2) / 3$

Bảng 2. Thang đo các biến độc lập và phụ thuộc sau EFA

TT	Mã hóa	Tên biến	Thang đo
1	ch1	COHOI	Công ty thường xuyên tổ chức đào tạo kỹ năng, kiến thức nghiệp vụ
2	ch2	(Cơ hội	Công ty tạo cho tôi nhiều cơ hội phát triển cá nhân
3	ch3	đào tạo và	Công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến cho những người có năng lực
4	ch4	thăng tiến,	Chính sách thăng tiến của công ty là công bằng
5	vh1	thương	Công ty luôn tạo ra sản phẩm/dịch vụ có chất lượng cao
6	vh2	hiệu)	Tôi tin tưởng vào chiến lược vào tương lai phát triển của công ty
7	tnpl2	DIEUKIEN	Mức lương của tôi hiện nay tương xứng với thành tích đóng góp
8	dieukien1	(Điều kiện	Công ty cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất để tôi thoải mái làm việc
9	dieukien3	vật chất và	Nơi làm việc của tôi có đủ ánh sáng và nhiệt độ phù hợp
10	lanhdao1	môi trường)	Quản lý trực tiếp cung cấp thông tin giúp tôi cải thiện hiệu suất
11	bccv1	CONGVIEC	Công việc của tôi rất thú vị
12	bccv1	(Bản chất	Công việc phù hợp với tính cách và năng lực của tôi
13	bccv1	công việc)	Công việc của tôi có nhiều thách thức
14	dongnghiep1	TRACHNHIEM	Các đồng nghiệp của tôi cởi mở và trung thực với nhau
15	tn1	(Bổn phận	Tôi có trách nhiệm làm việc theo phương châm và lợi ích công ty
16	tn2	cá nhân với	Tôi có đủ năng lực để hoàn thành nhiệm vụ mà cấp trên giao cho
17	tn3	công việc)	Tôi có trách nhiệm thực hiện đúng nội quy và quy định của công ty
18	tnpl3	THUNHAP	Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của tổ chức đến cán bộ nhân viên
19	tnpl5	(Lương thưởng,	Tôi hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty
20	dieukien2	chế độ đãi ngộ)	Công ty bố trí không gian và thời gian để giải lao thư giãn
21	vh3	DONGLUC	Tôi tự hào về thương hiệu và văn hóa công ty
22	dongluc1	(động lực	Tôi luôn cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại
23	dongluc2	làm việc)	Tôi thấy được động viên trong công việc
24	dongluc3		Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất
25	dongluc4		Tôi tự nguyện nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn

Nguồn: Thống kê ma trận nhân tố xoay từ các thang đo bảng hỏi

Kiểm định thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha kiểm định độ tin cậy của thang đo, cho phép loại bỏ những biến không phù hợp trong mô hình nghiên cứu. Các biến độc lập và phụ thuộc thỏa mãn 2 điều kiện: i) Những biến có hệ số tương quan biến tổng phù hợp (Corrected Item – Total Correlation) > 0.3 trở lên; ii) Các hệ số Cronbach's Alpha của các biến phải từ 0.7 trở lên và $\geq$ Cronbach's Alpha nếu loại biến, do đó được xem là chấp nhận và thích hợp đưa vào phân tích những bước tiếp theo. Các thang đo trong Bảng 5 đều có hệ số Cronbach's Alpha thỏa mãn điều kiện.

4.2. Phân tích tương quan và hồi quy

Phân tích tương quan xem xét các biến độc lập có tương quan với biến phụ thuộc hay không. Nếu một số biến độc lập có tương quan chặt với nhau, khi đó phân tích hồi quy sẽ kiểm định đa cộng tuyến. Hệ số tương quan nhằm lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Nếu giữa hai biến có sự tương quan chặt thì sẽ phải kiểm định đa cộng tuyến (hiện tượng các biến độc lập có tương quan chặt chẽ) trong quá trình hồi quy. Phân tích tương quan cho thấy một số biến độc lập có tương quan với nhau. Do đó phân tích hồi quy sẽ kiểm định đa cộng tuyến. Kết quả kiểm định cho thấy các hệ số VIF < 2, như vậy hệ số phóng đại phương sai có giá trị nhỏ hơn 10, nên kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình này. Phương trình hồi quy chuẩn hóa có dạng:

$$\begin{aligned} \text{DONGLUC} = & 0.14 \text{ THUNHAP} \\ & + 0.414 \text{ COHOI} + 0.168 \text{ DIEUKIEN} \\ & + 0.105 \text{ CONGVIEC} + 0.175 \text{ TRACHNHIEM} \end{aligned}$$

Theo mô hình này các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động lần lượt là:

Cơ hội thăng tiến, phát triển sự nghiệp và thương hiệu công ty (COHOI) chiếm 41.32%;

Ý thức về bổn phận của bản thân đối với công việc (TRACHNHIEM) chiếm 17.47%;

Điều kiện vật chất và môi trường làm việc (DIEUKIEN) chiếm 16.76 %

Phúc lợi và chế độ đãi ngộ (THUNHAP) chiếm 13.97%;

Bản chất công việc (CONGVIEC) chiếm 10.48%.

Bảng 3. Mô hình hồi quy chuẩn hóa

	DONGLUC
THUNHAP	0.140*
COHOI	0.414***
DIEUKIEN	0.168**
CONGVIEC	0.105*
TRACHNHIEM	0.175***
N	218
R ²	0.714
adj. R ²	0.707
F	105.9
df_m	5
df_r	212

Standardized beta coefficients; Standard errors in parentheses

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Nguồn: Thống kê từ STATA theo số liệu điều tra

V. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố nội tại có ảnh hưởng mạnh hơn so với các yếu tố bên ngoài. Yếu tố cơ hội thăng tiến phát triển sự nghiệp ảnh hưởng lớn nhất đến động lực lao động, tiếp theo là các điều kiện làm việc, vật chất và đãi

ngộ, sau đó là ý thức trách nhiệm của bản thân người lao động đối với công việc và bản chất công việc. Kết quả nghiên cứu gợi ý cho các nhà quản lý cần có những giải pháp thích hợp để tạo động lực cho nhân viên trong công ty.

Thứ nhất, Cơ hội thăng tiến được hiểu là sự thăng tiến trong nghề nghiệp, là sự tiến bộ của việc nâng cao chuyên môn, cấp bậc và vị trí trong công việc. Thăng tiến là mục tiêu phấn đấu của người lao động khi bắt đầu công việc. Ngày nay, nhu cầu và kỳ vọng của nhân viên đã có sự thay đổi lớn, trước khi nộp đơn xin việc, người lao động quan tâm rất lớn đến tỷ lệ thành công trong sự nghiệp tại tổ chức cụ thể đó. Thương hiệu công ty là một sự đảm bảo về sự bền vững của công việc và là yếu tố an toàn để giữ chân người lao động. Để duy trì việc giữ chân nhân viên, công ty Vinalines nên ưu tiên áp dụng các kế hoạch phát triển nghề nghiệp cùng với nhu cầu của nhân viên. Cơ hội thăng tiến góp phần kích thích nhân viên nỗ lực trong công việc, cố gắng hết sức để đạt được mục tiêu thăng tiến. Việc tổ chức với một lộ trình đào tạo và thăng tiến cụ thể sẽ thúc đẩy cam kết của nhân viên đối với tổ chức ngày càng cao hơn.

Thứ hai, lương thưởng thỏa đáng dưới hình thức khuyến khích vật chất là điều cần thiết để đảm bảo rằng nhân viên có động lực. Người sử dụng lao động nên đảm bảo rằng các gói kích thích được phân bổ công bằng, chính đáng và cạnh tranh cho nhân viên. Ngoài ra, ban lãnh đạo công ty phải đảm bảo tạo ra một môi trường làm việc mang tính dẫn dắt cho nhân viên với các điều kiện làm việc đầy đủ cũng như cung cấp các công cụ và nguồn lực phù hợp để đảm bảo chất lượng và thời gian của công việc.

Thứ ba, ý thức trách nhiệm của người lao động và bản thân công việc là động lực thúc đẩy họ hoàn thành mục tiêu. Để nhân viên đảm nhận thành công vai trò mới, họ cần được đưa ra những định hướng và kỳ vọng cụ thể. Những nhân viên được giao vai trò mới và trách nhiệm cao sẽ có động lực làm việc chăm chỉ hơn vì họ thấy rằng tất cả nỗ lực của họ trong công việc sẽ đạt được kết quả tích cực và dựa trên đó họ sẽ nhận được sự công nhận. Bên cạnh lợi nhuận về tiền bạc, công việc cung cấp cho mọi người sự thỏa mãn ở nhiều cấp độ khác nhau, từ kiếm sống và làm việc tốt đến khát vọng đạt được tầm nhìn và cuối cùng có tác động đến chất lượng cuộc sống. Do đó, công ty nên cố gắng cấu trúc công việc sao cho phù hợp bản chất công việc với bản chất của nhân viên và làm cho công việc trở nên thú vị và hấp dẫn nhất có thể.

Tài liệu tham khảo:

- [1]. Kalkidan Tadesse Mekonnen, 2020, “Effect of motivation on employee performance: The case of ZAF Pharmaceutical PLC”, *St. Mary's University School of Graduate Studies, Faculty of Business*.
- [2]. Tan Teck Hong & Amna Waheed (2011), “Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysia Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money”, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16 (1), pp. 73–94
- [3]. Okan, V. Safkali & Mustafa, E. (2012), “Universality of the Factors Motivating Employees in Banking Sector of Northern Cyprus”, Turkey.
- [4]. Afrrev, I. (2013), “The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in anambra State”, *International Journal of Arts and*

Humanities Bahir Dar, Ethiopia Vol. 2 (3): S/ No 7, 134-151. ISSN: 2225-8590.

[5]. Muhamad Ekhsan, Indra Setiawan (2021), “The Role of Motivation Mediation on the Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance”, *International Journal of Management Science and Information Technology*, (IJMSIT) Vol. 1, No. 1, ISSN: 2774-5694 DOI: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232>

[6]. Bui Nhat VUONG, Dao Duy TUNG, Nguyen Dinh HOA, Nguyen Thi Ngoc CHAU, Hasanuzzaman TUSHAR, (2020), “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol. 7, No. 6, 277 – 286.

[7]. Pham Quoc Khanh, Nguyen Van Thuy, (2021), “*Factors affecting task special*

employee’s motivation at the State Bank of Vietnam”, ISSN 1923-9343 (Online) - ISSN 1923-9335 (Print), *Quarterly Publication*, Volume 11, Issue 6, pp. 1927-1938.

[8]. S. Saraswathi, (2011), “A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison”, *International Journal of Research in Computer Application and Management*, Vol. 1 (2), pp. 72-77

[9]. George, J. M. & Jones, G. R. (2012), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th edition. Reading, MA: Prentice Hall.

[10]. Mullins, L. (2007), *Management and Organizational Behavior*, Eighth edition, Prentice Hall.

**Địa chỉ tác giả: Trung tâm Elearning-
Trường Đại học Mở Hà Nội**

Email: hangngo85@gmail.com

