

Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh

PHẠM THỊ MINH LÝ

Trường Đại học Tôn Đức Thắng - phamthiminhly@tdt.edu.vn

Ngày nhận:

02/10/2014

Ngày nhận lại:

08/01/2015

Ngày duyệt đăng:

16/03/2015

Mã số:

1014-M-02

Tóm tắt

Nghiên cứu được thực hiện nhằm mục đích xác định các nhân tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tác giả thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua khảo sát 386 nhân viên văn phòng đang làm việc toàn thời gian tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP.HCM. Các phương pháp phân tích dữ liệu khác nhau như: Thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), ước lượng và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), phân tích hồi quy tuyến tính được sử dụng. Kết quả tìm ra được 4 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, bao gồm: (1) Đồng nghiệp; (2) Trao quyền; (3) Bản chất công việc; và (4) Lãnh đạo.

Từ khóa:

Động lực, thăng chức, nhân sự, đồng nghiệp, trao quyền, bản chất công việc, lãnh đạo.

Keywords:

Motivation, promotion, human resources, colleagues, empowerment, essence of work, leaders.

Abstract

The research aims to determine the main factors affecting employees' working motivation. In addition to its primary data collected from the survey on 386 full-time office workers at small and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City, the research applied multiple data analysis approaches such as descriptive statistics, Exploratory Factor Analysis (EFA), Cronbach's Alpha, Confirmatory Factor Analysis (CFA), Structural Equation Modelling (SEM), and linear regression. Results indicate four determinants of employees' working motivation, namely: (1) Colleagues, (2) Empowerment, (3) The essence of work, and (4) Leaders.

1. Giới thiệu

1.1. Đặt vấn đề

Trong xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa, VN luôn tích cực trong việc mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế nhằm tìm kiếm những cơ hội cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, quá trình này luôn đi kèm với những cơ hội, rủi ro và thách thức. Theo thống kê của Phòng Thương mại và Công nghiệp VN (VCCI) năm 2012, các doanh nghiệp VN đa phần là vừa và nhỏ, chiếm tới 97%. Các doanh nghiệp này thường gắn liền với các mô hình kinh doanh truyền thống. Hiện nay, kinh doanh truyền thống gặp nhiều khó khăn về vốn, thông tin, nguồn cung ứng, khoa học kỹ thuật; kèm theo đó chất lượng lao động còn nhiều hạn chế, đặc biệt là vấn đề động lực làm việc của nhân viên còn rất yếu và chưa được quan tâm, khích lệ đúng mức từ các chính sách nội bộ của doanh nghiệp. Theo Robbins (1993), động lực làm việc của nhân viên tỉ lệ thuận với nhu cầu của họ, có nghĩa là khi các nhu cầu càng được thoả mãn thì họ sẽ càng cố gắng hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên, doanh nghiệp cần phải có hệ thống chính sách quản lý nhân sự hoàn chỉnh, trong khi trên thực tế rất ít doanh nghiệp vừa và nhỏ tại VN có thể làm được điều này. Vì vậy, đây là một thách thức lớn đặt ra trực tiếp cho các nhà lãnh đạo, nhà quản lý doanh nghiệp và gián tiếp đối với các nhà nghiên cứu. Trước thực trạng này, nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP.HCM ” được thực hiện là hết sức cần thiết và cấp bách.

Trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu tập trung vào vấn đề này như Dolan & cộng sự (1992), Kangas & cộng sự (1999), Bosma & cộng sự (2003), Robbins & Coulter (2005), Cedefop (2012). Ở VN cũng đã có một số nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên như Trương Minh Đức (2011), Nhật & Dung (2013), và Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013). Tuy nhiên, những nghiên cứu này không đánh giá và giải thích được một cách toàn diện các động cơ thúc đẩy làm việc, sự gắn kết từng hoạt động cụ thể ở phạm vi nhỏ và sự hòa hợp trong định hướng chiến lược chung của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các giải pháp đưa ra chưa thật sự phù hợp với quy mô, tình hình hoạt động thực tiễn của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại VN. So với các doanh nghiệp lớn thì doanh nghiệp vừa và nhỏ thường thiếu ổn định, mặt bằng lương của nhân viên thấp, các chính sách và chế độ phúc lợi thường chưa thật sự tốt. Điều này dẫn đến việc các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc cũng như tạo động lực làm việc cho các nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng sẽ có sự khác biệt.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu tập trung vào:

Xác định các yếu tố chính tạo động lực làm việc cho nhân viên và đánh giá mức độ quan trọng của từng yếu tố.

- Đề xuất giải pháp giúp các nhà lãnh đạo và nhà quản lý doanh nghiệp đưa ra chính sách tạo được động lực làm việc cho nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết, phương pháp và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Động lực làm việc và nhu cầu của nhân viên

Động lực làm việc được định nghĩa là “Tập hợp các lực xuất phát từ bên trong và bên ngoài của một cá nhân, tạo nên, dẫn dắt và duy trì hành vi liên quan đến công việc của con người” (Pinder, 1998) hay “sự sẵn lòng thể hiện nỗ lực ở mức độ cao để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thoả mãn theo khả năng nỗ lực của họ” (Robbins, 1993).

Cơ chế tạo ra động lực làm việc của nhân viên xuất phát từ hệ thống động cơ nhu cầu và lợi ích của nhân viên. Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà nhân viên cảm thấy thiếu thốn, không thoả mãn về một cái gì đó. Nhu cầu của nhân viên bao gồm 2 loại: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu, đảm bảo cho nhân viên có thể sống để tạo ra của cải vật chất, thoả mãn được những nhu cầu tối thiểu. Nhu cầu tinh thần là trạng thái tâm lý thoả mái của nhân viên trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, trong mỗi điều kiện, hoàn cảnh cụ thể, mức độ cấp thiết và mong muốn được ưu tiên thoả mãn của nhân viên được thể hiện khác nhau và bị tác động bởi các nhân tố khác nhau.

Thuyết nhu cầu theo thứ bậc của Maslow (1943) đã sắp xếp các nhu cầu của con người theo 5 cấp bậc từ thấp đến cao: Nhu cầu cơ bản, nhu cầu về an toàn, nhu cầu về xã hội, nhu cầu được quý trọng, và nhu cầu được thể hiện. Theo Maslow (1943), các nhu cầu ở mức độ cao hơn sẽ không xuất hiện trừ khi những nhu cầu cơ bản chưa được thoả mãn. Sự đáp ứng và đạt được nhu cầu này có thể khiến người lao động làm việc tích cực, hăng say và hiệu quả hơn.

Thuyết ERG (Existence, Relatedness and Growth) của Alderfer (1969) chỉ ra 3 dạng nhu cầu chính của con người gồm: Nhu cầu tồn tại, nhu cầu giao tiếp, và nhu cầu phát

triển. Thuyết ERG giải thích được tại sao các nhân viên hay tìm kiếm mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi những điều kiện hiện tại là tốt và đạt các tiêu chuẩn của thị trường lao động. Khi các nhân viên chưa cảm thấy thoả mãn với nhu cầu giao tiếp và nhu cầu tăng trưởng hiện tại, họ sẽ tìm cách để thoả mãn.

Theo thuyết nhu cầu thúc đẩy làm việc, McClelland (1961) cho rằng trong quá trình làm việc, các cá nhân chịu tác động mạnh mẽ bởi ba nhân tố, đó là: Nhu cầu thành tích, nhu cầu quyền lực, và nhu cầu liên minh. McClelland (1961) khuyến khích người lao động tham gia vào các hoạt động của tổ chức, nhằm tạo dựng mối quan hệ gắn kết với đồng nghiệp, tranh thủ sự động viên, hỗ trợ của đồng nghiệp để thực hiện công việc ngày càng khó hơn với sự tham gia của nhiều người thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Việc tham gia hoạt động của tổ chức cũng tạo điều kiện để người lao động so sánh, đánh giá cá nhân, tạo động lực vươn lên do nhu cầu đạt thành tích cao hơn so với đồng nghiệp.

2.1.2. Nghiên cứu thực nghiệm về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

Theo Vigoda-Gadot & Angert (2007) và Latham & Yukl (1975), mục tiêu công việc là yếu tố góp phần thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Điều này có nghĩa là khi các mục tiêu được xác định rõ, người lao động có thể dựa vào đó để xác định các công việc cần thiết hoặc hành vi cụ thể để phát huy hiệu quả, hiệu suất làm việc; ngược lại, nếu mục tiêu không được chú trọng và không rõ ràng, nhân viên có thể nhanh chóng mất đi động lực làm việc của mình.

Cedefop (2012) và Bosma & cộng sự (2003) cho rằng bản chất công việc có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Cụ thể là công việc càng thú vị, hấp dẫn và thử thách thì sẽ càng tạo động lực để nhân viên tự tìm tòi, học hỏi, nâng cao kỹ năng kiến thức để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Kivimaki & cộng sự (1995) đưa ra kết luận động lực làm việc của nhân viên có mối liên hệ với mức độ phong phú đa dạng trong công việc. Cụ thể là các nhân viên thực hiện các công việc đa dạng sẽ có động lực làm việc cao hơn những người làm công việc lặp đi lặp lại.

Theo Lee & cộng sự (1999) và Tzeng (1997), yếu tố quản lý có tác động đến thái độ làm việc, mức độ cống hiến trong công việc cũng như tạo động lực hoàn thành tốt công việc của nhân viên. Abbott & cộng sự (1994) giải thích sự quan tâm hỗ trợ của cấp quản lý làm tăng sự thoả mãn công việc của nhân viên đồng thời tạo động lực làm việc cho nhân viên. Nghiên cứu của tổ chức Cedefop (2012) chứng minh làm việc riêng lẻ trong tổ chức không khuyến khích nhân viên nâng cao kỹ năng cũng như không tạo động lực

học tập, từ đó làm giảm động cơ làm việc của nhân viên. Sự đoàn kết trong tập thể càng nhiều thì mục tiêu của tập thể sẽ dễ dàng đạt được với sự đồng lòng của toàn bộ thành viên (Robbins & cộng sự, 2005). Kangas & cộng sự (1999) làm rõ môi trường làm việc có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Trong nghiên cứu của Edgar (1999) và Dunham-Taylor (2000) về động lực làm việc của y tá, các yếu tố như phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc và mức độ căng thẳng trong công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc và mức độ hoàn thành tốt công việc của y tá. Dolan & cộng sự (1992) cho rằng việc thiếu các quyền hạn và thiếu tự chủ trong công việc chính là các yếu tố góp phần làm giảm động lực làm việc. Đây cũng được xem là yếu tố làm tăng nguy cơ gây nên sự nghỉ việc của nhân viên. Sinclair & cộng sự (2005) phân tích lương bổng có khả năng tạo động lực giúp nhân viên nâng cao được hiệu quả trong công việc. Ngoài ra, những khác biệt về giới tính cũng dẫn đến động lực làm việc khác nhau. Hofstede (2001) nhận thấy nam giới quan tâm nhiều hơn đến thu nhập và thăng tiến, trong khi phụ nữ lại coi trọng môi trường làm việc, sự ổn định trong công việc, tầm quan trọng của các công việc cũng như là sự hợp tác trong việc. Gooderman & cộng sự (2004) cũng đưa ra kết luận rằng phụ nữ ít quan tâm đến lương hơn là nam giới.

Ở VN cũng có một số nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Trương Minh Đức (2011) phát hiện các yếu tố như lương thưởng, mối quan hệ với đồng nghiệp, vị trí công việc, sự động viên của lãnh đạo, cơ hội phát triển nghề nghiệp và sự chủ động trong công việc góp phần làm tăng động lực làm việc của nhân viên. Kết quả này hàm ý nhân viên sẽ có động lực làm việc cao hơn nếu như công việc không có quá nhiều áp lực. Tương tự, theo Nhật & Dung (2013), các yếu tố như lương và cơ hội thăng tiến có ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên bên cạnh các yếu tố khác như cơ sở vật chất nơi làm việc và mức độ thú vị của công việc. Nghiên cứu của Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013) với đối tượng là nhân viên tại các khách sạn năm sao trên địa bàn TP.HCM cho thấy có 4 nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: Mối quan hệ với lãnh đạo cấp trên, cơ hội phát triển nghề nghiệp (đào tạo, thăng tiến...), điều kiện làm việc và bản chất công việc.

2.2. Phạm vi, phương pháp và mẫu nghiên cứu

2.2.1. Phạm vi và phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu tập trung xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động cơ làm việc của nhân viên các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TP.HCM. Đối tượng khảo sát là nhân viên văn phòng đang làm việc toàn thời gian trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP.HCM.

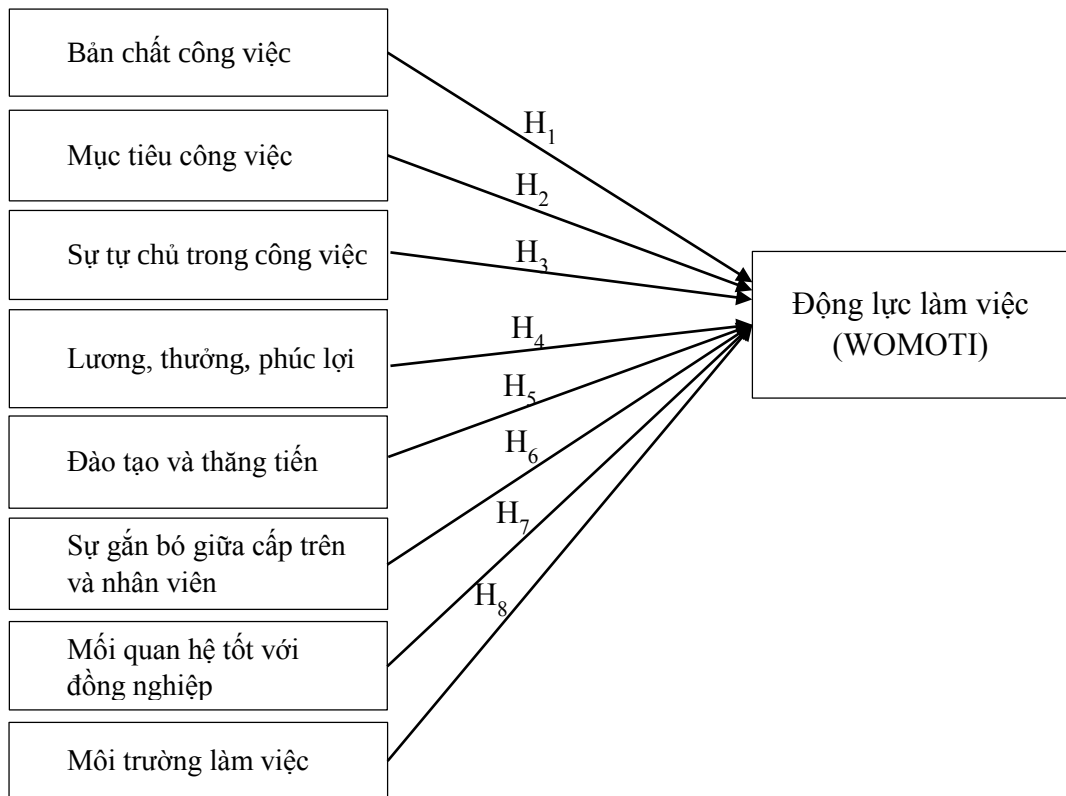
Tác giả kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng để tiến hành phân tích. Trong đó, nghiên cứu định tính được sử dụng để khảo sát ý kiến chuyên gia nhằm phác thảo và hoàn thiện bảng câu hỏi cũng như để xây dựng, bổ sung thêm các thang đo phù hợp với hoạt động thực tiễn của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, từ đó xây dựng nên mô hình nghiên cứu phù hợp. Nghiên cứu định tính đồng thời cũng được sử dụng để khảo sát ý kiến chuyên sâu đối với các ứng viên và các chuyên gia để giúp củng cố thêm các kết quả nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm phân tích dữ liệu khảo sát, cũng như ước lượng và kiểm định các mô hình nghiên cứu. Trong quá trình phân tích định lượng, tác giả sử dụng nhiều công cụ phân tích như thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định thang đo (Cronbach's Alpha), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), ước lượng và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

2.2.2. Mẫu dữ liệu nghiên cứu

Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện và đồng thời có tính tới sự đồng đều về lĩnh vực, quy mô, và loại hình doanh nghiệp. Theo đó, mẫu được chọn khảo sát ở hai địa bàn. Một là, nhân viên văn phòng đang học tại các lớp văn bằng hai, liên thông, cao học ở Trường Đại học Tôn Đức Thắng, Đại học Kinh tế, Đại học Mở. Hai là, nhân viên văn phòng đang làm việc tại một số doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TP.HCM. Số lượng bảng câu hỏi ban đầu được phát ra để thu thập là 550 bảng, số lượng bảng câu hỏi thu về là 442 bảng. Tỷ lệ hồi đáp là 80,36 %. Sau đó loại đi những bảng câu hỏi không đạt yêu cầu, còn lại 386 bảng câu hỏi, chiếm 87,3 % mẫu thu thập được được sử dụng làm dữ liệu để phân tích, nghiên cứu.

2.3. Mô hình nghiên cứu

Từ cơ sở lý thuyết, đề tài xây dựng nên mô hình nghiên cứu gồm 8 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên gồm: (1) Bản chất công việc; (2) Mục tiêu công việc; (3) Sự tự chủ trong công việc; (4) Lương, thưởng, phúc lợi; (5) Đào tạo và thăng tiến; (6) Sự gắn bó giữa cấp trên và nhân viên; (7) Mối quan hệ tốt với đồng nghiệp; và (8) Môi trường làm việc.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ mô hình nghiên cứu đề xuất, các giả thuyết đặt ra gồm:

H₁: Bản chất công việc (WOENJO) góp phần nâng cao động lực làm việc.

H₂: Mục tiêu công việc (WOGOAL) thúc đẩy động lực làm việc.

H₃: Sự tự chủ trong công việc (WOCONT) góp phần làm tăng động lực làm việc.

H₄: Lương, thưởng, phúc lợi (WOPAY) có mối quan hệ thuận chiều với động lực làm việc.

H₅: Đào tạo và thăng tiến (WOPRO) giúp cải thiện động lực làm việc.

H₆: Sự gắn bó giữa cấp trên và nhân viên (WOSUP) làm tăng động lực làm việc.

H₇: Mối quan hệ tốt với đồng nghiệp (WOCOL) góp phần nâng cao động lực làm việc.

H₈: Môi trường làm việc (WOENV) thúc đẩy động lực làm việc.

2.4. Xây dựng thang đo

Các câu hỏi để đo lường động lực làm việc cũng như đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc được xây dựng dựa trên thang đo chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith & cộng sự (1969) và thang đo của Teck-Hong và Amma Waheed (2011) được xây dựng dựa trên mô hình của Herzberg (1966). Sau đó, dựa vào kết quả của thảo luận nhóm và lấy ý kiến chuyên gia, các thang đo được bổ sung và điều chỉnh cho phù hợp với tình hình nghiên cứu tại VN.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Theo kết quả từ Bảng 1, Cronbach's Alpha của các nhân tố: Bản chất công việc; Mục tiêu công việc; Sự tự chủ trong công việc; Lương, thưởng, phúc lợi; Đào tạo và thăng tiến; Lãnh đạo; Đồng nghiệp; và Môi trường làm việc đều lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến - tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 nên các thang đo các khái niệm đạt được độ tin cậy.

Bảng 1

Kiểm định các thang đo nhân tố tạo động lực

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất
Bản chất công việc	4	0,719	0,326
Mục tiêu công việc	4	0,689	0,394
Sự tự chủ trong công việc	4	0,758	0,459
Lương, thưởng, phúc lợi	5	0,822	0,477
Đào tạo và thăng tiến	4	0,839	0,569
Lãnh đạo	5	0,886	0,665
Đồng nghiệp	3	0,825	0,615
Môi trường làm việc	4	0,732	0,441

Nguồn: Tính toán từ dữ liệu khảo sát

3.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Bảng 2

Kết quả EFA cho thang đo các yếu tố tạo động lực làm việc

Thang đo	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
WOSUP_2	0,949					
WOSUP_1	0,786					
WOSUP_3	0,769					
WOSUP_5	0,707					
WOSUP_4	0,608					
WOCONT_3		0,795				
WOCONT_4		0,787				
WOCONT_2		0,598				
WOGOAL_3		0,467				
WOGOAL_4		0,448				
WOPRO_2			0,898			
WOPRO_3			0,799			
WOPRO_4			0,670			
WOPRO_1			0,599			
WOCOL_2				0,932		
WOCOL_1				0,760		
WOCOL_3				0,647		
WOPAY_2					0,879	
WOPAY_1					0,741	
WOPAY_3					0,587	
WOENJO_1						0,843
WOENJO_2						0,657

Thang đo	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
Eigenvalues	7,941	2,078	1,722	1,260	1,164	1,007
Tổng phương sai trích			68,971%			
KMO			0,892			
Mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett			0,000			

Nguồn: Tính toán từ dữ liệu khảo sát

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA (xoay cuối cùng) được trình bày trên Bảng 2 sau khi 10 biến quan sát lần lượt bị loại bỏ: WOPAY_4, WOGOAL_1, WOENJO_4, WOGOAL_2, WOENV_1, WOPAY_5, WOENV_4, WOENV_2, WOENV_3, WOENJO_3 do có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) nhỏ hơn 0,5 hoặc sai lệch hệ số tải nhân tố của các biến quan sát giữa các nhân tố nhỏ hơn 0,3.

Sau khi đã loại biến không phù hợp, kết quả phân tích nhân tố từ Bảng 2 cho thấy 22 biến quan sát được nhóm thành 6 nhân tố. Hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 nên các biến quan sát đều quan trọng trong các nhân tố và có ý nghĩa thiết thực. Mỗi biến quan sát có sai biệt về hệ số tải nhân tố giữa các nhân tố đều $\geq 0,3$ nên đảm bảo được sự phân biệt giữa các nhân tố. Eigenvalues lớn hơn 1, tổng phương sai trích bằng 68,971% ($>50\%$) và KMO = 0,892 ($>0,5$) nên phân tích nhân tố là phù hợp.

Bảng 3

Kết quả phân tích nhân tố đối với thang đo động lực làm việc

Tên biến	Tương quan biến tổng	Tổng phương sai trích	KMO	Eigenvalues	Mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett
WOMOTI_1	0,823				
WOMOTI_2	0,816	63,977%	0,751	2,559	0,000
WOMOTI_3	0,831				
WOMOTI_4	0,725				

Bảng 3 cho thấy 4 biến quan sát WOMOTI_1, WOMOTI_2, WOMOTI_3 và WOMOTI_4 được rút thành 1 nhân tố. Hệ số tải nhân tố đều trên 0,5. Eigenvalues =

2,599 (>1); phương sai trích bằng 63,977% ($>50\%$); và KMO = 0,751 ($>0,5$) nên phân tích nhân tố là phù hợp. Do vậy, các biến quan sát của thang đo động lực làm việc đều được giữ nguyên.

Sáu nhóm nhân tố sử dụng để đo lường động lực làm việc được thể hiện ở Bảng 4. Bảng 4 cũng đồng thời thể hiện các biến quan sát được sử dụng để đo lường khái niệm động lực làm việc.

Bảng 4

Các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Tên biến	Mô tả
Nhân tố “Lãnh đạo”	
WOSUP_1	Cấp trên luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên.
WOSUP_2	Cấp trên luôn hỗ trợ và động viên nhân viên trong công việc.
WOSUP_3	Cấp trên luôn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên.
WOSUP_4	Cấp trên khen ngợi và ghi nhận thành tích khi nhân viên hoàn thành tốt công việc.
WOSUP_5	Cấp trên có sự khéo léo, tế nhị trong việc góp ý, phê bình nhân viên.
Nhân tố “Trao quyền”	
WOCONT_2	Nhân viên được khuyến khích đưa ra sáng kiến để nâng cao hiệu quả công việc.
WOCONT_3	Nhân viên được trao quyền quyết định và chịu trách nhiệm với công việc.
WOCONT_4	Nhân viên có đủ quyền hạn để thực hiện tốt công việc của mình.
WOGOAL_3	Nhân viên có sự đóng góp, tham gia trong việc xây dựng mục tiêu của công ty.
WOGOAL_4	Công ty có giải thích cho nhân viên hiểu rõ ý nghĩa trong việc thực hiện mục tiêu của công ty.
Nhân tố “Đào tạo, thăng tiến”	
WOPRO_1	Nhân viên biết rõ những điều kiện để được thăng tiến.
WOPRO_2	Công ty tạo cho nhân viên nhiều cơ hội thăng tiến.
WOPRO_3	Nhân viên có nhiều cơ hội được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc.
WOPRO_4	Công ty có kế hoạch đào tạo tốt giúp cho nhân viên có cơ hội phát triển nghề nghiệp cá nhân.

Tên biến	Mô tả
Nhân tố “Đồng nghiệp”	
WOCOL_1	Đồng nghiệp thoải mái và dễ chịu.
WOCOL_2	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ lẫn nhau và phối hợp làm việc tốt.
WOCOL_3	Anh/chị cảm thấy có nhiều động lực trau dồi chuyên môn khi cùng làm việc với các đồng nghiệp của mình.
Nhân tố “Lương”	
WOPAY_1	Tiền lương đảm bảo cho cuộc sống cá nhân.
WOPAY_2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên.
WOPAY_3	Tiền lương, xét thưởng trong công ty là công bằng.
Nhân tố “Bản chất công việc”	
WOENJO_1	Công việc thú vị và có nhiều thách thức.
WOENJO_2	Công việc cho phép nhân viên sử dụng tốt năng lực cá nhân.
Nhân tố “Động lực làm việc”	
WOMOTI_1	Anh/chị nhiệt tình và đam mê trong công việc.
WOMOTI_2	Anh/chị đã nỗ lực hết sức mình để hoàn thành tốt công việc trong thời gian qua.
	Anh/chị cảm thấy có động lực làm việc để hoàn thành mục tiêu của tổ chức trong thời gian tới.
WOMOTI_3	
WOMOTI_4	Anh/chị có ý định gắn bó lâu dài với công ty.

3.3. Phân tích nhân tố khẳng định, ước lượng và kiểm định mô hình SEM

Để khẳng định giá trị, độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu sử dụng thêm phần mềm AMOS để phân tích CFA. Mô hình 1 là mô hình gồm 6 nhân tố thuộc thang đo tạo động lực làm việc cho nhân viên, và một nhân tố đo lường khái niệm động lực làm việc của nhân viên. Bảy nhân tố trên quan hệ với nhau qua 26 biến quan sát trong mô hình này. Kết quả kiểm định cho thấy thang đo đạt yêu cầu về hệ số tin cậy tổng hợp. Các giá trị Chi-square/df=2,611 (<3); TLI=0,895, CFI=0,910 (>0,9) và RMSEA=0,065 (<0,08) đều đạt yêu cầu, do đó đảm bảo được tính đơn nguyên, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt.

Trong quá trình thực hiện phân tích, kết quả từ mô hình 1 cho thấy các nhân tố tiền lương và đào tạo thăng tiến hầu như không có tác động đến động lực làm việc của nhân viên.

Mô hình 2 thể hiện kết quả phân tích sau cùng khi đã lần lượt loại bỏ các biến không có ý nghĩa. Kết quả cho thấy có 4 nhóm nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm: Đồng nghiệp, trao quyền, bản chất công việc và lãnh đạo. Kết quả ước lượng và kiểm định mô hình lý thuyết cho thấy hệ số tương quan giữa các khái niệm của thang đo các nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên đều có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95%. Hình 2 và Bảng 4 cho thấy các giá trị Chi-square/df=2,578 (<3); TLI=0,921, CFI=0,936 (>0,9) và RMSEA=0,064 (<0,08), từ đó có thể kết luận mức độ phù hợp của mô hình hiệu chỉnh 2 với dữ liệu thị trường là có thể chấp nhận được.

Bảng 5

Kết quả hồi quy chuẩn hóa

			Mô hình 1	Mô hình 2
			Hệ số ước lượng	Hệ số ước lượng
DongLuc	<---	Banchat_congviec	0,220***	0,256***
DongLuc	<---	LanhDao	0,147**	0,137***
DongLuc	<---	Traoquyen	0,284***	0,299***
DongLuc	<---	Dongnghiep	0,319***	0,327***
DongLuc	<---	TienLuong	0,048	
DongLuc	<---	Daotao_thangtien	-0,056	
Chi-square/df			2,611	2,578
TLI			0,895	0,921
CFI			0,910	0,936
RMSEA			0,065	0,064

*: Có ý nghĩa ở mức 10%; **: Có ý nghĩa ở mức 5%; ***: Có ý nghĩa ở mức 1%

Nguồn: Tính toán từ dữ liệu khảo sát

Kết quả từ mô hình 1 và mô hình 2 cho thấy sự nhất quán về chiều hướng và mức độ tác động của các biến trong hai mô hình. Bảng kết quả phân tích cho thấy có bốn yếu tố chính tác động đến động lực làm việc của nhân viên gồm: Đồng nghiệp, trao quyền, bản chất công việc và lãnh đạo. Các nhân tố này có quan hệ chặt chẽ với nhau trong việc ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên với những mức độ mạnh, yếu khác nhau. Cụ thể, dựa vào kết

quả của mô hình sau cùng, trong nhóm các nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên, nhân tố đồng nghiệp có tác động lớn nhất, thể hiện qua hệ số hồi quy chuẩn hóa bằng 0,327 với mức ý nghĩa 1%. Tiếp theo lần lượt là yếu tố trao quyền và bản chất công việc với các hệ số hồi quy chuẩn hóa tương ứng là 0,299 và 0,256 (có ý nghĩa thống kê ở mức 1%). Yếu tố lãnh đạo có tác động thấp nhất với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,137 và tác động này có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. So với các kết quả từ nghiên cứu của Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013), thì kết luận từ nghiên cứu này có nhiều điểm khác biệt. Cụ thể, Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013) làm rõ 4 yếu tố tác động đến động lực làm việc được xếp theo mức độ quan trọng giảm dần gồm mối quan hệ với lãnh đạo, cơ hội phát triển nghề nghiệp (đào tạo, thăng tiến...), điều kiện làm việc và bản chất công việc; đồng thời yếu tố đồng nghiệp lại được chứng minh là không có tác động gì đến động lực làm việc của nhân viên.

4. Kết luận và kiến nghị

4.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhóm các nhân tố: Đồng nghiệp, trao quyền, bản chất công việc và vai trò lãnh đạo đều có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở những mức độ khác nhau. Trong đó, mối quan hệ đồng nghiệp là yếu tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên, tiếp theo là các yếu tố như trao quyền, bản chất công việc và cuối cùng là yếu tố vai trò lãnh đạo.

Trong khi đó các yếu tố như tiền lương và đào tạo thăng tiến lại hầu như không có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Điều này hàm ý khuyến khích bằng các yếu tố vật chất là hình thức tuy được ủng hộ rộng rãi nhưng nó chỉ có tác dụng thỏa mãn nhu cầu bậc thấp của nhân viên nên không có tác động nhiều đến động lực làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, kết quả khảo sát nghiên cứu chuyên sâu cũng cho thấy theo cảm nhận của các nhân viên tại doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP.HCM thì tiền lương và đào tạo, thăng tiến được cho là các yếu tố rất khó cải thiện tại các doanh nghiệp này vì nguồn lực tài chính của các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường không mạnh; hơn nữa trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc của nhân viên vẫn còn một số hạn chế nhất định.

4.2. Các đề xuất tạo động lực làm việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhà quản trị có thể tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua việc xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hiệu quả, cụ thể: Thiết lập mối liên kết giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa các đồng nghiệp với nhau, trao quyền tự chủ trong công việc và thiết kế công việc thú vị.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua mối quan hệ với đồng nghiệp: Đồng nghiệp là yếu tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Nhân viên cảm thấy có động lực làm việc nếu họ có được các đồng nghiệp thoải mái và dễ chịu, các đồng nghiệp giúp đỡ lẫn nhau và phối hợp làm việc tốt. Bên cạnh đó, các đồng nghiệp cần thi đua và chia sẻ kinh nghiệm để nhân viên cảm thấy có nhiều động lực trau dồi chuyên môn trong công việc. Đồng nghiệp thân thiện chính là nền tảng để nhân viên gia tăng nhiệt huyết trong công việc. Vì vậy, các nhà quản lý nên tổ chức triển khai công việc dưới dạng các dự án đòi hỏi hoạt động đội, nhóm, xây dựng văn hóa làm việc cộng đồng tương trợ lẫn nhau, tạo cơ hội cho những nhân viên lâu năm chia sẻ kinh nghiệm, chuyên môn và hỗ trợ cho các nhân viên mới. Bên cạnh đó, công ty cũng nên xây dựng những tiêu chí cụ thể trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động. Đồng thời việc triển khai các quy chế đó cần phải đảm bảo công khai minh bạch, không để xảy ra tình trạng thiên vị hoặc gây ra thành kiến giữa nhân viên với nhau.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua trao quyền cho nhân viên: Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là phải chuyển quyền làm chủ cho nhân viên. Nhân viên có được động lực làm việc tốt nếu họ được khuyến khích đưa ra sáng kiến để nâng cao hiệu quả công việc, được trao quyền quyết định và chịu trách nhiệm với công việc, có đủ quyền hạn để thực hiện tốt công việc của mình, có sự đóng góp, tham gia trong việc xây dựng mục tiêu của công ty. Trong lúc phân quyền phải đảm bảo nhân viên biết chính xác mình phải làm gì, công việc đó có ý nghĩa gì trong toàn bộ hệ thống, công việc được đánh giá như thế nào, thời gian phải hoàn thành. Các nhiệm vụ của công việc và trình tự thực hiện chúng càng cụ thể, rõ ràng thì mức độ hài lòng, thoải mái của nhân viên càng được nâng cao ngay khi mới bắt đầu thực hiện. Để việc đánh giá thực sự hiệu quả chứ không phải chỉ là hình thức, các cấp quản trị cần chú ý xây dựng kế hoạch và chuẩn hóa tiến trình thực hiện một cách hợp lý, có như vậy việc đánh giá mới thể hiện sự công tâm và hiệu quả.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua thay đổi bản chất công việc: Trong môi trường cạnh tranh năng động, đòi hỏi các nhà quản trị cần tìm ra những tiêu thức

mới để khơi dậy và phát huy hết khả năng của nhân viên. Tiêu thức thứ nhất là tạo cho nhân viên một công việc thú vị bằng cách luân chuyển công việc. Tùy theo quy trình làm việc cụ thể ở từng công ty, các nhà lãnh đạo phải cân nhắc thay đổi vai trò của nhân viên trong khoảng từ hai đến ba năm một lần. Để làm được điều này thì hệ thống quản lý của công ty phải được chuẩn hóa ở mức độ nhất định, việc phân rõ sơ đồ tổ chức và các bảng mô tả công việc cần được tiến hành thật cụ thể và rõ ràng, xây dựng được văn hóa hoán đổi, luân chuyển trong toàn hệ thống. Tiêu thức thứ hai, đó là thay vì chỉ chú trọng quản lý theo phòng ban một cách truyền thống thì nhà quản trị nên chuyển dần sang quản lý tập trung theo dự án. Vấn đề là làm cách nào để tổng hợp và phát huy tất cả năng lực cá nhân của mỗi thành viên tạo thành nguồn năng lực cốt lõi cho doanh nghiệp.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua vai trò của nhà lãnh đạo: Vị trí và vai trò của người lãnh đạo được xem như một chất keo dính làm gia tăng tính liên kết giữa các nhân viên trong công ty, là chất xúc tác cho những thay đổi tích cực trong tổ chức và phát huy tối đa năng lực của chính bản thân nhân viên. Vai trò của lãnh đạo trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên được thể hiện thông qua việc lắng nghe, tôn trọng ý kiến, khen ngợi, ghi nhận thành tích khi nhân viên hoàn thành tốt công việc. Ngoài ra, vai trò lãnh đạo còn được thể hiện qua sự hỗ trợ, động viên, quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và sự khéo léo, tế nhị trong việc góp ý, phê bình nhân viên.

Tóm lại, các phát hiện từ nghiên cứu này là phù hợp với các kết quả nghiên cứu của các học giả trong và ngoài nước trước đây, các khuyến nghị dựa trên các kết quả nghiên cứu là phù hợp với điều kiện thực tế của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại VN. Các khuyến nghị này được đưa ra mang tính đồng bộ và toàn diện từ cả hai phía lãnh đạo và nhân viên, nhằm nâng cao động lực làm việc, tăng cường sự gắn kết với công việc và nâng cao chất lượng hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu được thực hiện ở mức độ công ty nhưng kết quả và mô hình nghiên cứu có thể được nhân rộng cho từng lĩnh vực hoặc ngành chuyên biệt■

Tài liệu tham khảo

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Ambrose, M. L., & Kulic, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.

- Bosma, H., Van Boxtel, M. P., Ponds, R.W., Houx, P. J., Burdorf, A., & Jolles, J. (2003). Mental work demands protect against cognitive impairment: MAAS prospective cohort study., *Experimental Aging Research*, 29, 33-45.
- Cedefop (2012). Preventing skill obsolescence - Rapid labour market changes leave too many workers at risk of losing their skills. *Briefing Note*, 1831-2411,
- Dolan, S. L., Van Ameringen, M. R., Corbin, S., & Arseneault, A. (1992). Lack of professional latitude and role problems as correlated or propensity to quit amongst nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 17(12), 1455-1459.
- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 241-250.
- Edgar, L., (1999). Nurses' motivation and its relationship to the characteristics of nursing care delivery systems: A test of the job characteristics model. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 12(1), 14-22.
- Gooderman, P., Nordhaug, O., Ringdal, K. and Birkelund, E. (2004). Job values among future business leaders: the impact of gender and social background. *Scandinavian Journal of Management*, 20(3), 277-95.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2005). *Phân tích dữ liệu với SPSS*. NXB Thống kê.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Kangas, S., Kee, C. C., & McKee-Waddle, R., (1999). Organizational factors, nurses' job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *Journal of Nursing Administration*, 29(1), 32-42.
- Keel, P. (1993). Psychological stress caused by work: Burnout syndrome. *Sozial und Praeventivmedizin (Article in German)*, 38(2), S131-132.
- Kivimaki, M., Voutilainen, P., & Koskinen, P. (1995). Job enrichment, work motivation, and job satisfaction in hospital wards: Testing the job characteristics model. *Journal of Nursing Management*, 3(2), 87-91.
- Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26(3), 406-417.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 824-845.
- Lee, J. C., Chang, B. C., Pearson, M. C., Kahn, K. C., & Rubenstein, C. V., (1999). Does what nurses do affect clinical outcomes for hospitalized patients? A review of the literature. *Health Services Research*, 34(5), 1011-1032.
- Linder, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3).

- Lưu Thị Bích Ngọc, Lưu Hoàng Mai, Lưu Trọng Tuấn, Nguyễn Thị Kim Ngân, Trương Thị Ngọc Trâm, Nguyễn Thị Thu Thảo & Lê Thanh Dung. (2013). Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn. *Tạp chí Khoa học ĐHSP TP.HCM*, 49.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. NY: Van Nostrand.
- Newstrom, J., Reif, W., & Monczka, R. (1976). Motivating the public employee. *Public Personal Management*, 67-72.
- Nguyễn Đình Thọ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Lao động - Xã hội.
- Nhat, N. C., & Dung, N. N. (2013). Effects of motivation and job satisfaction on employees' performance at Petrovietnam Nghe An construction joints stock corporation (PVNC). *International Journal of Business and Social Science*, 4(6).
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Prentice Hall PTR.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & de Cenzo, D. A. (2005). *Fundamentals of Management*. 8th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, Rand McNally.
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (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*, 16(1), 73-94.
- Trương Minh Đức. (2011). Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty TNHH ERICSSON tại VN. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh*, 27, 240-247.
- Tzeng, H. M. (1997). *The influence of staff nurses' perceptions of organizational culture on inpatient satisfaction with nursing care*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Michigan.
- Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal setting theory, job feedback, and OCB: Lessons from a longitudinal study. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128.