

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG CÔNG TY TNHH MTV XÂY LẮP AN GIANG

NGUYỄN THỊ MỸ PHƯƠNG\*, NGUYỄN THỊ THU PHƯƠNG\*\*

## Tóm tắt

**N**ghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang, đo lường các nhân tố tác động mạnh đến động lực, phân tích thực trạng động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng trong công ty, đưa ra một số giải pháp và kiến nghị để tạo động lực làm việc tốt hơn cho nhân viên khối văn phòng tại công ty. Mô hình nghiên cứu gồm 6 nhân tố như: (1) Môi trường làm việc (MT); (2) Sự phát triển và thăng tiến (PT); (3) Thu nhập (TN); (4) Chế độ phúc lợi (CD); (5) Sự thừa nhận trong công việc (STN); và cuối cùng là (6) Văn hoá công ty (VH), với 23 biến quan sát. Số mẫu thu thập là 288, dữ liệu sau khi được thu thập được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0. Thang đo được đánh giá sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và kiểm định bằng phân tích nhân tố khám phá EFA. Từ kết quả cho thấy, nghiên cứu một mặt đã đóng góp cho những nhà quản lý nhân sự công ty thấy được các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang, từ đó có chính sách quản trị phù hợp hơn, nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên và hiệu quả kinh doanh của công ty.

## Abstract

*This study was conducted to identify factors affecting the working motivation of An Giang Construction Limited Company (ACC), measuring the factors that have strong impact on motivation, analysing a real situation about the motivation of office staff in the company, offering some solutions and recommendations to create better motivation for office staff in the company. The research consists of 6 factors such as: (1) Working environment (MT); (2) Development and promotion (PT); (3) Income (TN); (4) Welfare system (CD); (5) Acknowledgement at work (STN); and finally (6) Company culture (VH), with 23 observed variables. The number of samples collected is 288, the data after being collected is processed by SPSS 20.0 software. The scale is preliminarily assessed by Cronbach's Alpha reliability coefficient and tested*

\* Nghiên cứu sinh, Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Cửu Long

\*\* Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang

*by EFA discovery factor analysis. From the results, the study has contributed to the HR managers of the company to see the factors affecting the working motivation of An Giang Construction Limited Company (ACC), since then, there will be a more appropriate management policy, improving the performance of employees and the business efficiency of the company.*

**Từ khóa:** Động lực làm việc (motivation), nhân viên khối văn phòng (office staff), đo lường các nhân tố ảnh hưởng động lực làm việc

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Tạo động lực là những kích thích, khuyến khích, động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu chung của doanh nghiệp, của tổ chức. Bản chất của động lực là xuất phát từ nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu của con người. Tạo động lực làm việc đã và đang thực hiện ở các doanh nghiệp, các tổ chức cùng hay khác ngành nghề. Doanh nghiệp thương mại hay doanh nghiệp sản xuất thì sẽ có những đặc thù riêng và cách tạo động lực cũng khác nhau. Do vậy, nhiệm vụ của nhà lãnh đạo, nhà quản trị là làm thế nào thúc đẩy được sự hăng say, sự cống hiến, sự tâm huyết của từng nhân viên trong đơn vị. Để làm được điều đó, nhà lãnh đạo, nhà quản trị phải có khả năng xây dựng tạo động lực làm việc cho nhân viên theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012).

Theo Robbins (1998), “Động cơ làm việc là sự sẵn sàng cố gắng hết sức để đạt được mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện nhu cầu cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ”. Định nghĩa này cho rằng nhu cầu cá nhân của con người được thỏa mãn thì sẽ tạo ra một lực thúc đẩy họ thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Định nghĩa trên đã thu hút một số lượng lớn các nhà khoa học đã ứng dụng cho nghiên cứu thực tiễn, các nghiên cứu này đều tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu bằng nhiều chính sách khác nhau.

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Xây dựng mô hình nghiên cứu

Ứng dụng các lý thuyết tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng, đề tài xây dựng mô hình ứng dụng phương pháp nhân tố khám phá EFA như sau:

- Mô hình có 06 nhân tố (còn gọi là biến lớn) bao gồm 23 biến quan sát và được biểu diễn bằng hằng số như sau:

$$F(\text{ĐL})=f(\text{MT, PT, TN, CD, STN, VH})$$

Trong đó ĐL là biến phụ thuộc, MT, PT, TN, CD, STN, VH là các biến độc lập.

Để sử dụng mô hình trên, đánh giá việc tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng, cần phải thực hiện các bước cơ bản sau:

- Kiểm định thang đo: Mục đích chính là xác định nhất quán của các biến con trong biến tổng.

- Kiểm định các giả thuyết về độ phù hợp của mô hình (phân tích phương sai): Xác định mô hình hồi quy tuyến tính bội có phù hợp với tập dữ liệu thu nhập không.

- Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến của các biến độc lập.

- Kiểm định tính độc lập của sai số: Xác định các phần dư có tính độc lập hay có tính tương quan.

- Xác định các hệ số hồi quy của các biến độc lập trong mô hình.

Trong nghiên cứu các biến quan sát sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ và chi tiết

được mô tả trong bảng 1. Nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS 20.0 cho áp dụng phân tích nhân tố khám phá EFA cho việc xác định các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng.

**Bảng 1: Ký hiệu thang đo và các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng**

TT	Nhân tố	Ký hiệu
<b>MT (Môi trường làm việc)</b>		
1	Nơi làm việc của anh/chị có an toàn, thoáng mát	MT1
2	Không khí nơi anh/chị làm việc có vui vẻ, thoải mái	MT2
3	Anh/chị có nhận được sự giúp đỡ và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm lẫn nhau	MT3
<b>PT (Sự phát triển và thăng tiến)</b>		
1	Công ty tạo cho anh/chị cơ hội phát triển cá nhân	PT1
2	Chính sách thăng tiến tại công ty anh/chị có công bằng	PT2
3	Công ty anh/chị luôn tạo cơ hội cho người có năng lực	PT3
<b>TN (Thu nhập)</b>		
1	Anh/chị có được trả tiền lương công bằng, hợp lý	TN1
2	Tiền lương được trả tương xứng với kết quả làm việc của anh/chị	TN2
3	Anh/chị sống tốt với mức lương hiện tại	TN3
4	Các khoản thưởng tại công ty anh/chị có tác dụng động viên, khuyến khích	TN4
<b>CD (Chế độ phúc lợi)</b>		
1	Chính sách phúc lợi của công ty thể hiện sự quan tâm của tổ chức đến anh/chị	CD1
2	Anh/chị có hài lòng với phúc lợi của công ty	CD2
3	Chính sách phúc lợi ở công ty anh/chị được thực hiện đầy đủ	CD3
<b>STN (Sự thừa nhận trong công việc)</b>		
1	Anh/chị được công nhận thành tích	STN1
2	Công ty ghi nhận sự đóng góp của anh/chị vào sự phát triển của công ty	STN2
3	Anh/chị đang góp phần vào sự thành công của công ty	STN3
<b>VH (Văn hóa công ty)</b>		
1	Anh/chị có biết thành tích và lợi nhuận mục tiêu của công ty	VH1
2	Anh/chị hiểu được tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị công ty	VH2
3	Anh/chị có biết mục tiêu và chiến lược của công ty	VH3

Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài, 2019

## 2.2. Đặc điểm của mẫu khảo sát

Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), số lượng quan sát cỡ mẫu ít nhất phải gấp 4 đến 5 lần số biến trong phân tích nhân tố, số lượng mẫu cần thiết là từ  $23 \times 5 = 115$  mẫu trở lên.

Phương pháp chọn mẫu: Đề tài nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng là một trong các hình thức chọn mẫu xác suất cho toàn thể nhân viên khối văn phòng tại công ty.

Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp định tính và định lượng. Dựa vào kết quả nghiên cứu tổng quan và tham khảo ý kiến của nhóm chuyên gia, các nhân tố chính tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng được đề cập cụ thể trong bảng 1. Trong nghiên cứu các biến quan sát sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ (trong đó: mức 1 = Hoàn toàn không đồng ý, mức 2 = Không đồng ý, mức 3 = Bình thường, mức 4 = Đồng ý, mức 5 = Hoàn toàn đồng ý), có 6 nhóm tiềm năng với tổng số 23 biến quan sát tác động đến động

lực làm việc của nhân viên khối văn phòng.

Theo Tabachnick và Fidell (1996), phân tích hồi quy bội thì cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được tính theo công thức là  $23+8*(m=6) = 71$  (m là số biến độc lập).

Như vậy, tổng hợp hai yêu cầu trên, để đạt được mục tiêu nghiên cứu thì cỡ mẫu tối thiểu là 115 mẫu. Do đó tác giả khảo sát bằng cách gửi phiếu hỏi đến 288 nhân viên khối văn phòng tại công ty. Số lượng phiếu phát ra để khảo sát là 288 phiếu và số lượng phiếu thu về 288 (đạt 100%).

## 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### 3.1. Kiểm định thích hợp của EFA

Tiêu chuẩn áp dụng và chọn biến đổi với phân tích EFA bao gồm: Tiêu chuẩn Bartlett và hệ số KMO dùng để đánh giá sự thích hợp của EFA. Theo đó, giả thuyết  $H_0$  (Các biến không có tương quan với nhau trong tổng thể) bị bác bỏ và do đó EFA được gọi là thích hợp khi  $0,5 \leq KMO \leq 1$  và  $sig. < 0,05$ .

**Bảng 2: Hệ số KMO và Kiểm định Bartlett**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.787
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1967.620
	df	171
	Sig.	.000

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài, 2019*

Trong bảng 2, ta có  $KMO = 0,787$  thỏa điều kiện  $0,5 \leq KMO \leq 1$ , cho thấy phân tích nhân tố khám phá là thích hợp cho dữ liệu thực tế.  $Sig. = 0,000 < 0,05$  cho biết các biến có mối quan hệ với nhau nên nghiên cứu có thể thực hiện EFA. Từ KMO và sig. cho thấy dữ liệu nghiên cứu phù hợp để thực hiện EFA.

### 3.2. Kiểm định chất lượng thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Việc kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng công cụ Cronbach's Alpha nhằm loại những biến quan sát cũng như loại những thang đo không đạt.

Từ kết quả thể hiện ở bảng 3 bên dưới, thông qua việc chạy Cronbach's Alpha từng nhân tố cho thấy các thang đo đều có hệ số

Cronbach's Alpha đạt yêu cầu ( $> 0,6$ ). Thang đo có Cronbach's Alpha cao nhất là thang đo Sự thừa nhận trong công việc với hệ số đạt 0,817 và thấp nhất là thang đo Văn hóa công ty có Cronbach's Alpha = 0,645. Tất cả các biến trong các thang đo đều đạt yêu cầu vì hệ số tương quan biến - tổng  $> 0,3$ . Chính vì vậy mà tất cả 06 thang đo và 23 biến quan sát này đều được sử dụng trong bước phân tích nhân tố (EFA) tiếp theo.

**Bảng 3: Tổng hợp kết quả phân tích chất lượng thang đo bằng Cronbach's Alpha**

Stt	Nhóm biến	Số biến	Cronbach's Alpha
1	Môi trường làm việc	3	0,748
2	Sự phát triển và thăng tiến	3	0,779
3	Thu nhập	4	0,788
4	Chế độ phúc lợi	3	0,673
5	Sự thừa nhận trong công việc	3	0,817
6	Văn hoá công ty	3	0,645

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài, 2019*

### 3.3. Kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát đối với nhân tố

**Bảng 4: Phân tích tổng phương sai trích**

Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,052	26,588	26,588	5,052	26,588	26,588
2	1,936	10,189	36,777	1,936	10,189	36,777
3	1,598	8,412	45,190	1,598	8,412	45,190
4	1,489	7,835	53,025	1,489	7,835	53,025
5	1,384	7,284	60,309	1,384	7,284	60,309
6	1,248	6,567	66,876	1,248	6,567	66,876

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài, 2019*

Thực hiện EFA cho ra các nhân tố với tổng phương sai trích được là 66,876% nghĩa là các nhân tố trích được giải thích 66,876% động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng,

còn 33,124% là do các nhân tố khác chưa được xem xét đến giải thích cho vấn đề về động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng.

**Bảng 5: Kết quả ma trận đặc trưng các nhân tố**

Component						
	1	2	3	4	5	6
TN2	0,867					
TN1	0,851					
TN3	0,678					
TN4	0,596					
STN2		0,869				
STN1		0,861				
STN3		0,724				
MT2			0,827			
MT1			0,821			
MT3			0,668			
PT2				0,819		
PT1				0,775		
PT3				0,771		
CD2					0,820	
CD3					0,768	
CD1					0,670	
VH1						0,805
VH3						0,706
VH2						0,610

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài, 2019*

### 3.4. Phân tích hồi quy và kiểm định giả thuyết

Các thang đo sau khi đánh giá và kết cấu lại có 6 thành phần và gồm có 23 biến quan sát. Các thành phần được đặt tên theo tính chất của các biến quan sát như sau: Thu nhập (TN), Sự thừa nhận trong công việc (STN), Môi trường làm việc (MT), Sự phát triển và thăng tiến (PT), Chế độ phúc lợi (CD), Văn hóa công ty (VH).

**Bảng 6: Bảng đánh giá độ phù hợp của mô hình Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.698 <sup>a</sup>	.487	.476	.33429

Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài, 2019

Kết quả được thể hiện trên Bảng 6 cho thấy trị số  $R^2 = 0,487$ ,  $R^2$  hiệu chỉnh = 0,476. Do đó, mô hình được xây dựng gồm các biến độc lập: X1 (Thu nhập), X2 (Sự thừa nhận trong công việc), X3 (Môi trường làm việc), X4 (Sự phát triển và thăng tiến), X5 (Chế độ phúc lợi), X6 (Văn hoá công ty); giải thích được 47% biến thiên của động lực làm việc

đối với nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang. Sau đó tiếp tục kiểm định sự phù hợp của mô hình nhằm kiểm tra mô hình hồi quy này có phù hợp với tập dữ liệu thu thập được và có ý nghĩa ứng dụng hay không thông qua kiểm định thống kê F như bảng 7.

**Bảng 7: Bảng đánh giá độ phù hợp của mô hình Model Summary**

Model	Sum of Squares	Df	Mean	F	Sig.
Regression	29,845	6	4,974	44,513	0,00
Residual	31,401	281	0,112		
Total	61,247	287			

Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài, 2019

Kết quả phân tích ở bảng 7 cho thấy giá trị kiểm định  $F = 44,513$  có ý nghĩa thống kê ( $\text{sig.} = 0,00 < 0,05$ ), do đó giả thuyết  $H_0$ : Tập hợp các biến độc lập không có mối liên hệ với biến phụ thuộc bị bác bỏ, nghĩa là mô hình hồi quy là phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích hồi quy bội với các quan hệ tuyến tính để xác định các nhân tố có tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng, từ đó tính được mức độ quan trọng của từng nhân tố

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$$

Trong đó:

Y: Động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang.

X1: Thu nhập.

X2: Sự thừa nhận trong công việc.

X3: Môi trường làm việc.

X4: Sự phát triển và thăng tiến.

X5: Chế độ phúc lợi.

X6: Văn hoá công ty.

$\beta_0$ : hằng số

$\beta_i$  ( $i=1,2,\dots,6$ ): hệ số hồi quy riêng tương ứng với biến độc lập  $X_i$ .

**Bảng 8: Bảng đánh giá độ phù hợp của mô hình Model Summary**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		0,453	0,237				1,915
X3	0,311	0,041	0,367	7,671	0,000	0,798	1,253
X4	0,149	0,041	0,176	3,614	0,000	0,771	1,297
X1	0,093	0,038	0,117	2,446	0,015	0,797	1,254
X5	0,103	0,038	0,124	2,686	0,008	0,852	1,174
X2	0,106	0,037	0,137	2,896	0,004	0,816	1,225
X6	0,133	0,041	0,154	3,226	0,001	0,805	1,242

Nguồn: Kết quả nghiên cứu đề tài, 2019

Kết quả xác định hệ số hồi quy được thể hiện ở Bảng 8 cho thấy các nhân tố: Môi trường làm việc (X3,  $\beta_3=0,367$ , sig.=0,00), Sự phát triển và thăng tiến (X4,  $\beta_4=0,176$ , sig.=0,00), Văn hoá công ty (X6,  $\beta_6=0,154$ , sig.=0,001), Sự thừa nhận trong công việc (X2,  $\beta_2=0,137$ , sig.=0,004), Chế độ phúc lợi (X5,  $\beta_5=0,124$ , sig.=0,008), Thu nhập (X1,  $\beta_1=0,117>0$ , sig.=0,015) đều có mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05 và hệ số Beta chuẩn hóa của

chúng đều lớn hơn 0 nên ảnh hưởng dương đến động lực làm việc, nghĩa là các nhân tố này có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng làm việc tại Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang.

Từ đó, mô hình hồi quy biểu thị các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang được xác định như sau:

$$DLLV=0,453+0,367*X3+0,176*X4+0,154*X6+0,137*X2+0,124*X5+0,117*X1$$

Việc so sánh cường độ tác động (tầm quan trọng) của các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang được xác định thông qua hệ số Beta. Dựa vào kết quả ở Bảng 8, ta kết luận như sau: Tác động mạnh nhất là Môi trường làm việc (Beta=0,367), thứ hai là Sự phát triển và thăng tiến (Beta=0,176), thứ ba là Văn hoá công ty (Beta=0,154), thứ tư là Sự thừa nhận trong công việc (Beta=0,137), thứ năm là Chế độ phúc lợi (Beta=0,124) và cuối cùng là Thu nhập (Beta=0,117).

### 3.5. Hàm ý quản trị

**Thứ nhất:** Môi trường làm việc luôn được nhân viên quan tâm và coi trọng, vì chính đây là nhân tố giúp cho nhân viên hoàn thành tốt công việc và nhiệm vụ được giao. Để nhằm nâng cao hơn nữa động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang trong thời gian sắp tới, Công ty cần tiếp tục xây dựng và hoàn thiện môi trường làm việc thuận tiện để phát huy tối đa thể mạnh của mình.

Ngoài các điều kiện vật chất thì bên cạnh đó mối quan hệ tốt giữa đồng nghiệp trong cùng một đơn vị cũng không kém phần quan trọng. Khi lãnh đạo đã tạo được bầu không khí vui vẻ, thoải mái, thân thiện sẽ mang đến sự hăng say và cống hiến hết mình vì mục tiêu chung của công ty. Chính vì lẽ đó mà nhà lãnh đạo phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ bằng cách thông qua sự quan sát, qua các cuộc trò chuyện,... Lãnh đạo sẽ nhận biết được môi trường làm việc của công ty mà có điều chỉnh theo hướng tích cực hơn làm cơ sở tạo động lực làm việc cho nhân viên.

**Thứ hai:** Từ những lý luận và thực tế của kết quả nghiên cứu, chúng ta thấy được vai trò quan trọng của sự phát triển và thăng tiến trong nghề nghiệp đối với động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng. Trong thời gian vừa qua, công ty đã tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn như mở các lớp đào tạo nội bộ cũng như đào tạo bên ngoài về trình độ cũng như về công tác nghiệp vụ chuyên sâu, để tránh được sự lãng phí thì cần phải triển khai và hoàn thiện các mặt sau:

- Bất kể nhân viên nào cũng đều mong muốn có những bước tiến trong sự nghiệp của mình, thăng tiến là nhu cầu thiết thực của người làm việc trong công ty. Những cơ hội thăng tiến chính là động lực giúp nhân viên có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong việc hoàn thành nhiệm vụ được giao. Từ đó, họ có thể khẳng định và thể hiện mình cũng như nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với công ty, minh bạch trong con đường thăng tiến và thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả nhân viên là điều hết sức cần thiết mà công ty phải

làm. Muốn vậy, Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

- Lãnh đạo cũng cần có những chính sách khích lệ nhân viên trong việc nỗ lực hoàn thiện bản thân và công việc, ghi nhận những gương điển hình có thành tích tốt trong công việc cũng như trong nâng cao trình độ, có chính sách khen thưởng đột xuất xứng đáng.

**Thứ ba:** Tình hình thống kê mô tả về nhân tố Thu nhập cho thấy được rằng biến quan sát “Các khoản thưởng tại công ty anh/ chị có tác dụng động viên, khuyến khích” có giá trị cao nhất, bởi vì công ty luôn có chính sách khen thưởng đột xuất cũng như thưởng vào các dịp lễ, Tết hay kết quả kinh doanh có hiệu quả theo các đợt tổng kết báo cáo đều trích một khoản lợi nhuận để bổ sung, chia sẻ những khó khăn cũng như những sự quan tâm đến đời sống nhân viên trong công ty. Bên cạnh đó biến quan sát “Anh/ chị có được trả tiền lương công bằng, hợp lý” có giá trị thứ 2 trong tất cả 04 biến quan sát, cho thấy được sự công bằng, tính hợp lý của nhà lãnh đạo với nhân viên. Cũng chính vì điều này mà tạo nên động lực làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì sự nghiệp chung của đơn vị. Mặt khác, biến quan sát về “Tiền lương được trả tương xứng với kết quả làm việc của anh/ chị” cũng nhấn mạnh thêm về sự công bằng và tương xứng với sự cống hiến của nhân viên. Tuy nhiên, với biến quan sát “Anh/ chị sống tốt với mức lương hiện tại” thì giá trị lại đánh giá thấp nhất, cũng phải như vậy thôi, ai cũng muốn rằng mình phải được cao nhất,... Nhưng nhìn

chung với tình hình thu nhập chung trên thị trường An Giang hiện nay thì Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang có mức lương trung bình là khá cao. Tuy nhiên qua kết quả trong đề tài nghiên cứu cũng cho thấy được nhu cầu lương cần thiết của nhân viên khối văn phòng hiện nay, chính vì vậy nhà lãnh đạo nên xem xét nâng dần mức lương hợp lí trong điều kiện hiện tại để tạo được động lực làm việc tốt hơn cho nguồn nhân lực tại công ty mình.

**Thứ tư:** Công ty đã và đang duy trì chế độ phúc lợi tốt cho nhân viên như đã xây dựng nhà ở xã hội cho nhân viên có hoàn cảnh khó khăn có nơi nương tựa, phong trào thi đua và rèn luyện sức khoẻ cho nhân viên như xây dựng sân tennis, bơi lội,...

Chế độ phúc lợi là nhân tố thứ tư ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng, các biến có giá trị trung bình từ 4,02 đến 4,35. Do đó, phúc lợi cũng rất cần được công ty quan tâm để nâng cao động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng. Biện quan sát “Chính sách phúc lợi ở công ty anh/chị được thực hiện đầy đủ” cho thấy rằng nhân viên khối văn phòng tương đối hài lòng với vấn đề này. Chính sách phúc lợi ở công ty thực hiện đầy đủ cho thấy được sự quan tâm và chia sẻ của nhà quản trị đến nhân viên công ty và đặc biệt là nhân viên khối văn phòng trong nghiên cứu này là rất quan trọng. Bên cạnh đó, biện quan sát “Chính sách phúc lợi của công ty thể hiện sự quan tâm của tổ chức đến anh/chị” cho thấy công ty cần phải nâng cao hơn nữa vai trò của nhà lãnh đạo đến đời sống tinh thần và cũng như đời sống vật chất đến nhân viên nhiều hơn nữa. Biện quan sát “Anh/chị có hài lòng với phúc lợi của công ty” được thu thập cũng rất cao, đứng thứ hai trong 03 biện quan

sát của biến độc lập về Chế độ phúc lợi của công ty. Kết quả cho ta thấy được nhân viên khối văn phòng khá hài lòng với Chế độ phúc lợi mà công ty đã và đang thực hiện.

**Thứ năm:** Công ty có nhiều chính sách khuyến khích nhân viên có thành tích tốt trong công tác. Khi nhân viên được đánh giá đúng mức và được trân trọng vì những gì họ đã đóng góp, nhân viên sẽ cống hiến không ngừng. Điều này thể hiện tối ưu niềm tin vào lãnh đạo sẽ góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhân viên. Tuy nhiên, nhân viên dễ nản lòng khi cấp trên không để ý, không được công nhận thành quả đóng góp, thiếu sự tin nhiệm, sự trân trọng và sự quan tâm.

Sự thừa nhận tác động đến công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty, điều này cho thấy khi thực hiện công việc quản lý đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có sự khen thưởng, động viên, khích lệ cũng như sự phê bình công bằng một cách khách quan.

Lãnh đạo phải biết khen thưởng kịp thời, xây dựng nhiều tiêu chí khen thưởng cá nhân và việc xét khen thưởng được thực hiện theo hàng tháng, hàng quý và tổng kết vinh danh vào cuối năm, chính sách khen thưởng phải luôn rõ ràng và minh bạch. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên để họ thực hiện công việc một cách tốt nhất có thể.

Khi nhân viên làm việc tốt thì những đóng góp của nhân viên cần được cấp trên công nhận bằng nhiều hình thức khác nhau như: khen thưởng, vinh danh, giao công việc thử thách hơn hay giao quyền nhiều hơn. Khen thưởng và công nhận thành tích của nhân viên làm việc xuất sắc không chỉ mang tính động viên, đánh giá các cá nhân về vật chất và tinh thần

mà còn khuyến khích được nhân viên khác cố gắng noi theo những gương điển hình thành công để hoàn thiện bản thân.

**Thứ sáu:** Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang được thành lập từ năm 1977, đã có 42 năm hoạt động kinh doanh trong nhiều lĩnh vực khác nhau như xây dựng, kinh doanh vật liệu xây dựng, đóng tàu, sản xuất xi măng, sản xuất gạch,... Những sản phẩm của công ty cũng đã có mặt trong nước và nước ngoài.

Qua kết quả phân tích trên, ta thấy được các biến quan sát như “Anh/chị có biết thành tích và mục tiêu lợi nhuận của công ty”, “Anh/chị hiểu được tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của công ty” là 02 biến quan sát gần như được sự chấp thuận tương đồng nhau, cho ta thấy được nhân viên khối văn phòng tại công ty nắm bắt và hiểu rõ về vai trò, sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của công ty. Chính vì nắm được điều này nên nhân viên công ty đã cống hiến và hoàn thành tốt công việc của từng cá nhân phụ trách và cao hơn nữa là vì mục tiêu chung của công ty. Bên cạnh đó, biến quan sát “Anh/chị có biết mục tiêu và chiến lược của công ty” là biến quan sát có giá trị cao nhất là cũng là biến quan trọng nhất trong 03 biến quan sát của biến độc lập “Văn hoá công ty” cho nên công ty đã gần như tạo được động lực làm việc của nhân viên trong đơn vị. Nhưng không phải vì vậy mà công ty bỏ quên sự khao khát và mong muốn của công ty đối với nhân viên là nhân viên vẫn muốn biết thành tích và lợi nhuận của công ty mình đang gắn bó. Đây cũng chính là điểm mà công ty nên xem xét để góp phần vào việc tạo động lực làm việc và sự gắn bó lâu dài với công ty của nhân viên khối văn phòng trong Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang.

Văn hoá công ty là niềm tin, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong công ty đồng thuận. Thái độ của nhân viên cũng góp phần tạo nên văn hoá công ty khi tiếp xúc với đồng nghiệp, cấp trên hay với khách hàng.

**Thứ bảy:** Kết quả kiểm định sự bằng nhau của phương sai giữa nhân tố động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng trong Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang, khi xét đến đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên khối văn phòng cho thấy giới tính, chức danh công việc, thâm niên công tác, mức lương hiện tại, độ tuổi và trình độ chuyên môn với động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng trong Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang không có sự khác biệt. Điều này đưa ra một số nội dung hàm ý quản trị như sau:

- Bố trí sắp xếp công việc phù hợp với năng lực và sở trường của từng nhân viên để nhân viên phát huy tối đa năng lực cá nhân, tổ chức cũng khai thác được triệt để nguồn lực hiện hữu.

- Cần xem xét lại việc tăng lương, thưởng cho nhân viên có trình độ chuyên môn đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của công ty. Đây là nguồn nhân lực chủ yếu của nhân viên khối văn phòng trong công ty hiện nay.

- Nên áp dụng phụ cấp lương thâm niên cho một vài bộ phận, không nên áp dụng đại trà vì công ty chỉ trả lương cho nhân viên theo lương sản phẩm, nhân viên trẻ, khoẻ thì năng suất lao động sẽ cao hơn lao động lớn tuổi mà mức thu nhập thì ngược lại. Như vậy, công ty muốn tăng sản lượng sản xuất cũng như sản lượng tiêu thụ thì lại mâu thuẫn.

#### 4. KẾT LUẬN

Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước về các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên làm cơ sở để xây dựng mô hình nghiên cứu. Từ nghiên cứu trong nước và nước ngoài liên quan đến động lực làm việc của nhân viên, tác giả đã xác định rõ 6 nhân tố ảnh hưởng động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng như môi trường làm việc, sự phát triển và thăng tiến, thu nhập, chế độ phúc lợi, sự thừa nhận trong công việc và văn hóa công ty. Sáu nhân tố này được xây dựng dựa trên những quan điểm về động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích người lao động tự nguyện tăng cường nỗ lực tạo ra năng suất, hiệu quả cao, nhằm hướng tới mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động, biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc. Quan trọng hơn cả tạo động lực là quá trình làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Pinder, C.C. (1998), *Work motivation in Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
2. Robbins (1998), *Organizational Behavior, Concept controversial, applications*, Prentice hall, New Jersey.
3. Robert Heller, người dịch Kim Phụng (2007), *Động viên nhân viên*, NXB Tổng hợp TP.HCM.
4. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động.
6. Đình Phúc và Khánh Linh (2012), *Quản lý nhân sự*, NXB Tài chính, Hà Nội.
7. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế TP.HCM.
8. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2009), *Nghiên cứu thị trường*, NXB Đại học Quốc gia TP.HCM.
9. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức, TP Hồ Chí Minh.
10. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS 1*, NXB Hồng Đức, TP Hồ Chí Minh.
11. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS 2*, NXB Hồng Đức, TP.HCM.
12. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang (2016-2019).
13. Kỷ yếu 40 năm xây dựng và phát triển Công ty TNHH MTV Xây lắp An Giang (1977-2017).

Ngày nhận bài: 12/4/2019

Ngày gửi phản biện: 15/4/2019