

ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN TỔNG CÔNG TY PHÁT TRIỂN KHU CÔNG NGHIỆP TỈNH ĐỒNG NAI

TRỊNH THÙY ANH

Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – thuyanh@ou.edu.vn

HUỲNH THỊ TRÚC LINH

Công ty Cổ phần Dịch vụ Sonadezi – huynhthitruclinh2057@gmail.com

(Ngày nhận: 16/03/2017; Ngày nhận lại: 30/06/2017; Ngày duyệt đăng: 30/06/2017)

TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố có tác dụng động viên nhân viên Tổng Công ty Phát triển Khu công nghiệp tỉnh Đồng Nai, đồng thời đánh giá động lực làm việc của các nhân viên này. Mô hình nghiên cứu được lựa chọn đối với Tổng Công ty Sonadezi dựa trên cơ sở lý thuyết động viên của Nohria và Groysberg (2008), có tham chiếu với nhiều lý thuyết về nhu cầu và một số nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước khác. Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để hoàn chỉnh thang đo, phương pháp nghiên cứu định lượng để thu thập và phân tích dữ liệu khảo sát. Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhu cầu được bảo vệ, nhu cầu đạt được thành tựu, nhu cầu kết nối, và nhu cầu hiểu biết có tác động đến động lực làm việc của nhân viên Tổng Công ty Sonadezi. Từ đó đề xuất các chính sách thúc đẩy, khuyến khích nhân viên phù hợp với tình hình thực tế của Tổng Công ty Sonadezi để gia tăng động lực làm việc cho nhân viên nhằm mang lại sự phát triển chung của cả tổ chức.

Từ khóa: động lực làm việc; nhu cầu được bảo vệ; nhu cầu thành tựu; nhu cầu kết nối; nhu cầu hiểu biết; Sonadezi.

Factors affecting employee motivation at the workplace: A case of corporation for development of Bien Hoa industrial zones

ABSTRACT

This paper aims to identify driven factors that affect employee motivation at Corporation for Development of Bien Hoa Industrial Zones (Sonadezi), and then evaluate employee motivation. The study was conducted using an appropriate model of employee motivation theory by Nohria and Groysberg (2008) and other theories on motivation and the 4-drive model as well as information from some foreign and local studies. The authors used qualitative method to complete the measurement and then quantitative approach to collect and analyze the data. The findings showed that the four drives to defend, to acquire, to bond, and to comprehend are all emotional drivers affecting Sonadezi's employee motivation. Finally, some appropriate implications and suggestions were also proposed to inspire the company's employee motivation.

Keywords: employee motivation, drive to defend, drive to acquire, drive to bond, drive to comprehend, Sonadezi.

1. Giới thiệu

Tổng Công ty Phát triển Khu công nghiệp tỉnh Đồng Nai (Tổng Công ty Sonadezi) là doanh nghiệp trực thuộc tỉnh Đồng Nai, đang áp dụng mô hình quản lý mang nặng tính tập trung bao cấp. Các chính sách kích lệ động viên nhân viên chưa đủ đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động hiện nay. Vì thế,

Tổng Công ty chưa thể khai thác được hết năng lực làm việc của các nhân viên và thúc đẩy họ hoàn thành công việc với năng suất cao hơn. Nghiên cứu này nhằm giúp Tổng Công ty đo lường các yếu tố có tác dụng động viên nhân viên và ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc của nhân viên Tổng Công ty, cũng như đánh giá động lực làm việc của nhân

viên Tổng công ty. Trên cơ sở phân tích kết quả nghiên cứu, các chính sách khích lệ, động viên nhân viên Tổng Công ty sẽ được đề xuất.

Ở Việt Nam đã có một số nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên, nhưng thường được xác định thông qua các yếu tố liên quan đến lương, thưởng, và ghi nhận tinh thần. Lý thuyết 5 nhu cầu của Maslow (1943), lý thuyết 3 nhu cầu của McClelland (1953, 1969), lý thuyết ERG của Alderfer (1969), lý thuyết hai nhân tố Herzberg (1959, 1968), lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964, 1990) là những lý thuyết thường được sử dụng để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu này sử dụng lý thuyết khác dựa trên 4 thang đo của Nohria và Groysberg là hai giáo sư nổi tiếng của Trường kinh doanh Harvard, mô hình của hai ông được đưa ra lần đầu vào năm 2008 đã được xem là một mô hình mới và hiệu lực.

2. Lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Cơ sở lý thuyết

Có nhiều định nghĩa về động viên được các nhà khoa học trên thế giới nghiên cứu và công bố. Nhìn chung, động viên được hiểu là việc tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình, phấn khởi và có tinh thần trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên, qua đó làm cho công việc của cá nhân và tổ chức được hoàn thành và đạt hiệu quả cao. Động viên đúng lúc và kịp thời sẽ tạo ra sự thay đổi tích cực trong thái độ và hành vi của con người, trên cơ sở đó các mục tiêu của cá nhân và tổ chức sẽ được thực hiện. Muốn động viên được nhân viên, nhà quản trị phải tạo ra những điều kiện để giúp họ thỏa mãn nhu cầu của bản thân, từ đó giúp họ có động lực làm việc tốt hơn và thúc đẩy họ nỗ lực hết mình.

Lần đầu tiên lý thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow (1943) được công bố, theo đó, nhu cầu của con người được chia làm hai nhóm chính: (1) nhu cầu cơ bản gồm nhu cầu sinh lý và nhu cầu được an toàn; (2) nhu cầu bậc cao bao gồm nhu cầu được giao lưu, được tôn trọng, và được thể hiện bản thân. Maslow

cho rằng các nhu cầu cơ bản được thỏa mãn thì mới xuất hiện nhu cầu bậc cao. Tương tự như Maslow, Alderfer (1969) cho rằng con người cần được thỏa mãn cả ba nhu cầu là nhu cầu được tồn tại, được giao tiếp và được phát triển. Trong đó nhu cầu được tồn tại bao gồm nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn của Maslow; nhu cầu được phát triển bao gồm nhu cầu được tôn trọng và được thể hiện bản thân; chỉ khác là Alderfer cho rằng con người cần đồng thời được thỏa mãn cả ba nhu cầu này. McClelland (1953, 1969) lại đưa ra một quan điểm khác khi cho rằng con người cần được thỏa mãn đồng thời cả ba nhu cầu là nhu cầu đạt được, quyền lực và liên minh. Nhu cầu đạt được của McClelland tương tự như nhu cầu sinh lý và an toàn của Maslow, nhu cầu quyền lực cao hơn nhu cầu thể hiện bản thân của Maslow và nhu cầu liên minh gần tương tự nhu cầu giao tiếp của Maslow và Alderfer. Herzberg (1959, 1968) đưa ra lý thuyết hai nhân tố, cho rằng những nhân tố như chế độ, chính sách của tổ chức, sự giám sát công việc, các điều kiện làm việc, lương bổng và các khoản thù lao, quan hệ với đồng nghiệp, quan hệ giữa các cấp chỉ có tác dụng duy trì sự hài lòng của người lao động. Trong khi đó những nhân tố như: đạt được kết quả, được thừa nhận, trách nhiệm, sự thăng tiến nghề nghiệp có tác dụng thúc đẩy người lao động làm việc tích cực. Vroom (1964, 1990) đưa ra lý thuyết kỳ vọng, cho rằng phần thưởng mong đợi, niềm tin của nhân viên về kết quả đạt được và được đền đáp xứng đáng là những yếu tố tạo nên động lực làm việc của nhân viên. Dựa trên những quan điểm này, một số học giả như Halepota (2005), Denibutun (2012), Burton (2012), Abbah (2014) cũng thực hiện những nghiên cứu xoay quanh chủ đề động lực làm việc của nhân viên.

Tại Việt Nam cũng có một số nghiên cứu được thực hiện để xác định và đánh giá động lực làm việc của nhân viên. Điển hình là nghiên cứu của Trương (2011) đã ứng dụng lý thuyết của Maslow để đánh giá việc tạo động

lực cho nhân viên Công ty trách nhiệm hữu hạn ERISSION. Nghiên cứu của Nguyễn (2013), Hoàng và Nguyễn (2014) áp dụng lý thuyết hai nhân tố của Herzberg để đo lường và đánh giá động lực làm việc của nhân viên trong lĩnh vực công tại Tp. Hồ Chí Minh.

Nohria và Groysberg đã đưa ra một quan điểm khác khi xác định các yếu tố tạo nên động lực làm việc của nhân viên. Khi hai ông đưa ra mô hình này vào năm 2008 đã nhận được nhiều đánh giá cao và ủng hộ. Theo đó, người lao động cần được thỏa mãn đồng thời các nhu cầu đạt được thành tựu, nhu cầu kết nối, nhu cầu hiểu biết, và nhu cầu được bảo vệ. Nhu cầu đạt được thành tựu thể hiện khao khát có được tài sản, tiền bạc, địa vị xã hội, danh tiếng. Nhu cầu kết nối thể hiện mong muốn xây dựng sự liên kết, hợp tác với các cá nhân và các nhóm trong xã hội. Nhu cầu hiểu biết thể hiện khao khát thỏa mãn sự tò mò của con người và làm chủ thể giới xung quanh. Nhu cầu được bảo vệ thể hiện mong muốn về

sự công bằng, bảo vệ những kết quả có được, chống lại các mối đe dọa. Điểm khác biệt của Nohria và Groysberg (2008) so với các mô hình trước đây là các ông đã đưa thêm vào nhu cầu hiểu biết. Trong bối cảnh khoa học kỹ thuật liên tục phát triển và đòi hỏi nhiều đổi mới tại các doanh nghiệp, nhu cầu được phát triển tri thức đang ngày càng tăng hơn trong các nhân viên. Ngoài ra nhu cầu đạt thành tựu của Nohria và Groysberg không chỉ thể hiện nhu cầu sinh lý của Maslow và tương tự với nhu cầu đạt được của McClelland, mà còn thể hiện một phần nhu cầu thể hiện bản thân của Alderfer. Nhu cầu được bảo vệ bao gồm nhu cầu an toàn của Maslow và nhu cầu quyền lực của McClelland. Trong môi trường kinh doanh luôn có nhiều thử thách, cạnh tranh và biến động hiện nay, nhu cầu này cần được tách riêng để nhấn mạnh tầm quan trọng của nó. Bảng 1 trình bày tổng hợp các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên theo quan điểm của các học giả khác nhau.

Bảng 1

Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên

Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên theo quan điểm của các học giả	Nhu cầu tồn tại/đạt được (sinh lý, an toàn/bảo vệ)	Nhu cầu giao lưu/kết nối/liên minh	Nhu cầu được tôn trọng, thừa nhận	Nhu cầu tự thể hiện	Niềm tin, cơ hội phát triển	Lương, thưởng, đãi ngộ	Nhu cầu hiểu biết
Maslow (1943)	X	X	X	X			
McClelland (1953, 1969)	X	X	X	X			
Alderfer (1969)	X	X	X	X			
Herzberg (1959, 1968)			X		X	X	
Vroom (1964, 1990)					X	X	
Nohria & Groysberg (2008)	X	X	X	X	X	X	X

Mô hình nghiên cứu

Dựa trên mô hình gốc của Nohria và Groysberg (2008), kết hợp với các nghiên cứu

trước, các thang đo đã được điều chỉnh để phù hợp với điều kiện Việt Nam. Sau khi thực hiện nghiên cứu định tính khảo sát ý kiến của

các chuyên gia, các thang đo tiếp tục được điều chỉnh lần nữa để phù hợp với Tổng công ty Sonadezi.

Mô hình nghiên cứu được trình bày trong Hình 1 với các giả thuyết như sau:

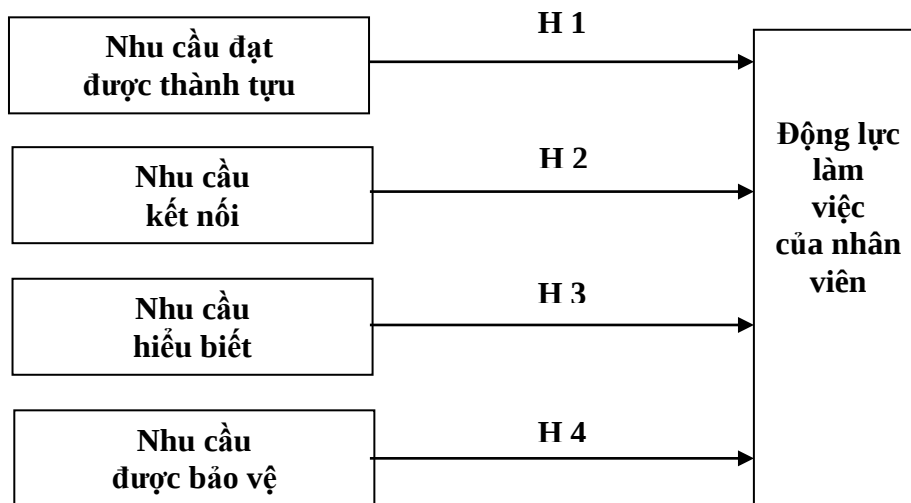
H1: Nhu cầu đạt được thành tựu tác động thuận chiều đến động lực làm việc của nhân

viên.

H2: Nhu cầu kết nối tác động thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên

H3: Nhu cầu hiểu biết tác động thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên

H4: Nhu cầu được bảo vệ tác động thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Thang đo trong mô hình của Nohria và Groysberg (2008) bao gồm 24 biến, tác giả bổ sung thêm 4 biến từ các mô hình của Maslow (1943), McClelland (1953, 1969), Alderfer (1969), Herzberg (1959, 1968), Vroom (1964, 1990), từ đó xây dựng thang đo các biến nghiên cứu gồm 28 biến quan sát. Các biến được bổ sung thêm (xem Bảng 4) là: TT1 (Mức tiền lương đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống), KN7 (Nhân viên thấu hiểu định hướng/chiến lược phát triển của Công ty), BV1 (Nhân viên được trang bị đầy đủ các trang thiết bị cần thiết và đảm bảo điều kiện về an toàn, vệ sinh lao động trong công việc), BV3 (Công việc có vai trò quan trọng và ngày càng được củng cố trong tổ chức). Các biến này không có trong mô hình của Nohria và Groysberg (2008), nhưng được đề cập ở các học giả trước đó, nhóm nghiên cứu nhận thấy các biến này có thể đóng vai trò quan trọng trong bối cảnh các công ty Việt Nam.

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua việc phỏng vấn nhóm với 5 chuyên gia, bao gồm: phó giám đốc nội chính, trưởng phòng nhân sự và 3 chuyên viên nhân sự có nhiều năm kinh nghiệm để hoàn chỉnh thang đo trước khi đưa vào nghiên cứu chính thức. Theo ý kiến các chuyên gia thì các biến: HB2 (Công việc mang ý nghĩa xã hội và lợi ích cộng đồng rất cao); HB7 (Công việc giúp nhân viên nâng cao kỹ năng thực tế và mở rộng các mối quan hệ xã hội); KN4 (Cấp trên ghi nhận và đánh giá sự đóng góp của nhân viên một cách công bằng) có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Thang đo cuối cùng bao gồm 31 biến quan sát (xem Bảng 4). Mỗi phát biểu được đo lường dựa trên thang đo Likert 5 mức độ (1: rất không đồng ý; 2: không đồng ý; 3: trung lập; 4: đồng ý; 5: rất đồng ý).

Nghiên cứu định lượng được thông qua việc thu thập bảng hỏi trực tiếp đối với 384 nhân viên đang làm việc tại Tổng Công ty. Số

lượng mẫu là phù hợp theo yêu cầu gấp 5 lần số biến quan sát (Hoàng & Chu, 2008). Việc thu thập dữ liệu được thực hiện theo phương pháp lấy mẫu xác suất phân tầng, căn cứ theo số lượng nhân viên thuộc các bộ phận trong Tổng công ty. Sau khi lấy 384 bảng hỏi về loại bớt 8 bảng hỏi không hợp lệ, còn lại 376 bảng hỏi được sử dụng để phân tích. Phương pháp xử lý dữ liệu gồm có thống kê mô tả, kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích EFA, hồi quy đa biến.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Báo cáo về tình hình nhân sự năm 2016 của Tổng Công ty Sonadezi được sử dụng để lựa chọn mẫu phân tầng, phân bổ số lượng

người cần hỏi về các bộ phận. Bộ phận văn phòng của Tổng công ty Sonadezi có 136 người, các công ty thành viên có 3591 người. Đối tượng thực hiện khảo sát là các nhân viên văn phòng, vì thế khảo sát định lượng không thực hiện đối với Ban Tổng giám đốc và các ban điều hành. Số lượng khảo sát tại khối văn phòng là 24 người, phân theo trình độ và tương ứng với số lao động hiện tại theo như Bảng 2. Số lượng hỏi tại các công ty thành viên là 360 người phân theo trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học, không hỏi lao động khác (lao động phổ thông) tại các công ty thành viên. Với cách phân bổ như vậy mẫu mang tính đại diện cho tổng thể.

Bảng 2

Số lượng lao động tại Tổng công ty Sonadezi và số lượng tham gia khảo sát

Stt	Phòng/Ban	Tình hình lao động trong công ty phân theo trình độ và đơn vị (số người)					Đề xuất số lượng lao động để thực hiện khảo sát (số người)				
		Trung cấp	Cao đẳng	Đại học trở lên	Lao động khác	Tổng số	Trung cấp	Cao đẳng	Đại học trở lên	Lao động khác	Tổng số
1	Ban TGD, ban kiểm soát, HĐQT	0	0	11	0	11	0	0	0	0	0
2	Văn phòng	1	1	4	0	6	0	0	1	0	1
3	Ban nhân sự	0	1	5	0	6	0	0	1	0	1
4	Ban kế toán	0	1	5	0	6	0	0	1	0	1
5	Ban dự án kinh doanh	0	0	10	0	10	0	0	2	0	2
6	Ban quản trị tổng hợp	2	1	5	0	8	1	0	1	0	2
7	Ban pháp chế và QL rủi ro	0	0	5	0	5	0	0	1	0	1
8	XN dịch vụ KCN Giang Điền	4	3	54	23	84	1	1	10	4	16
9	Các công ty thành viên	747	852	692	1327	3591	115	130	115	0	360
	TỔNG	754	859	791	1350	3727	117	131	132	4	384

Kiểm định thang đo

Bảng 3

Kết quả phân tích giá trị Cronbach's Alpha

Tên biến	Nội dung	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha
TT	Nhu cầu đạt được thành tựu	06	0,851
KN	Nhu cầu kết nối	06	0,678
HB	Nhu cầu hiểu biết	06	0,899
BV	Nhu cầu được bảo vệ	06	0,754
ĐL	Động lực làm việc của nhân viên	05	0,907

Theo kết quả kiểm định thang đo tại Bảng 3, thang đo của các biến độc lập và biến phụ thuộc có giá trị Cronbach's Alpha đều nằm trong khoảng 0,678 đến 0,907. Như vậy, hầu hết các biến quan sát và thang đo đều thỏa mãn độ tin cậy, do đó có tổng cộng 29 biến quan sát được đưa vào sử dụng trong phân tích nhân tố tiếp theo (24 biến quan sát của biến độc lập và 5 biến quan sát của biến phụ thuộc). Riêng biến KN5 (Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình học tập, tham quan theo đội, nhóm) và biến HB2 (Công việc mang ý nghĩa xã hội và lợi ích cộng đồng rất cao) có giá trị Cronbach's Alpha nếu loại biến sẽ lớn hơn giá trị ban đầu, do đó loại 2 biến quan sát này. Xét điều kiện thực tế tại Tổng Công ty là tổ chức kinh doanh hạ tầng và các dịch vụ khu công nghiệp nên việc loại biến HB2 phù hợp. Tổng Công ty cũng ít tổ chức các chương trình học tập, tham quan theo đội nhóm nên nhân viên không có nhiều ý niệm về điều này, nên việc loại biến KN5 là chấp nhận được.

Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Hệ số KMO = 0,894 > 0,5 cho thấy phân tích nhân tố là thích hợp với dữ liệu. Trong

kiểm định Bartlett, giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể, Sig. = 0,000 < 0,05 cho thấy kiểm định có ý nghĩa thống kê, có thể sử dụng phân tích nhân tố cho các biến đang xem xét. Theo tiêu chuẩn Eigenvalue > 1, tổng phương sai trích = 61,107% > 50% cho thấy có 4 nhân tố được rút ra. Tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố > 0,5. Kết quả xoay nhân tố hội tụ trong 4 nhóm, và các biến quan sát được nhóm theo 4 thành phần tương ứng với 4 khái niệm trong mô hình nghiên cứu mà không có sự dịch chuyển biến quan sát nào.

Biến phụ thuộc trong mô hình cũng được tiến hành phân tích nhân tố qua các bước tương tự như biến độc lập. Hệ số KMO = 0,721 > 0,5 cho thấy phân tích nhân tố là thích hợp với dữ liệu. Trong kiểm định Bartlett, giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể, Sig. = 0,000 < 0,05 cho thấy kiểm định có ý nghĩa thống kê, có thể sử dụng phân tích nhân tố cho các biến đang xem xét. Chỉ có một nhân tố được rút ra theo tiêu chuẩn Eigenvalue > 1, với tổng phương sai trích = 65,826 % > 50%. Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5.

Bảng 4

Kết quả phân tích EFA và giá trị thống kê của các biến quan sát

Mã biến	Tên biến	Hệ số tải nhân tố	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Nhu cầu đạt được thành tựu				
TT1	Mức tiền lương đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống	0,785	3,220	0,872
TT2	Có tiêu chí đánh giá kết quả công việc hợp lý và minh bạch.	0,812	3,193	1,027
TT3	Công ty ghi nhận thành tích thông qua tuyên dương, khen thưởng nhân viên tích cực	0,637	3,120	1,209
TT4	Có nhiều chính sách đãi ngộ nhân tài tốt	0,682	3,620	1,190
TT5	Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên có năng lực	0,725	3,098	1,032
TT6	Công khai các tiêu chí bổ nhiệm cấp quản lý cho toàn thể cán bộ, nhân viên	0,832	3,016	1,151
Nhu cầu hiểu biết				
HB1	Công việc thú vị và có nhiều thử thách	0,503	3,428	1,325
HB3	Công việc thúc đẩy khả năng tự tìm tòi, học hỏi để cập nhật kiến thức và sáng tạo	0,574	3,653	1,219
HB4	Nhân viên được huấn luyện, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cần thiết	0,967	3,317	1,734
HB5	Nhân viên được định hướng nghề nghiệp cho tương lai	0,625	2,951	1,254
HB6	Công ty hỗ trợ nhân viên học tập bên ngoài nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng	0,674	3,172	1,430
HB7	Công việc giúp nhân viên nâng cao kỹ năng và mở rộng mối quan hệ xã hội	0,576	3,466	2,207
Nhu cầu kết nối				
KN1	Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ, hỗ trợ và chia sẻ các thông tin khi cần thiết	0,615	3,525	1,962
KN2	Đồng nghiệp có sự tận tâm, trách nhiệm và nhiệt tình với công việc	0,584	3,582	1,110
KN3	Cấp trên gần gũi, dễ dàng giao tiếp, cung cấp và trao đổi thông tin đầy đủ, kịp thời	0,621	3,543	1,354

Mã biến	Tên biến	Hệ số tải nhân tố	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
KN4	Cấp trên ghi nhận và đánh giá sự đóng góp của nhân viên một cách công bằng	0,667	3,434	1,440
KN6	Văn hóa thân thiện, đề cao tình bạn và khuyến khích tinh thần đồng đội	0,657	3,453	2,013
KN7	Nhân viên thấu hiểu định hướng/chiến lược phát triển của Công ty	0,823	3,185	2,017
Nhu cầu được bảo vệ				
BV1	Nhân viên được trang bị đầy đủ các thiết bị cần thiết và đảm bảo điều kiện về an toàn, vệ sinh lao động trong công việc	0,823	3,952	0,921
BV2	Công ty hoạt động ổn định và phát triển theo hướng tích cực	0,791	3,921	0,933
BV3	Công việc có vai trò quan trọng và ngày càng được củng cố trong tổ chức	0,624	3,424	0,929
BV4	Có chính sách ổn định và chế độ phúc lợi tốt cho người lao động	0,825	3,807	0,959
BV5	Công ty luôn lắng nghe tâm tư nguyện vọng và đặt lợi ích người lao động lên hàng đầu	0,567	3,515	1,046
BV6	Các hoạt động Công đoàn được chú trọng và mang ý nghĩa gần gũi, thiết thực	0,475	3,612	0,995
Động lực làm việc				
ĐL1	Nhân viên cảm thấy tự hào và có mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức	0,987	3,657	1,281
ĐL2	Nhân viên nhiệt tình trong công việc và mong muốn đóng góp cho tổ chức	0,821	3,299	0,987
ĐL3	Nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại	0,917	3,137	0,960
ĐL4	Nhân viên xem mình là một thành viên không thể thiếu của tổ chức	0,697	3,543	0,904
ĐL5	Nhân viên có suy nghĩ về một công việc mới tại tổ chức khác	0,787	3,740	1,003

Kết quả thống kê giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát cho thấy các nhân viên Tổng Công ty Sonadezi đều được đáp ứng các nhu cầu cơ bản trên mức trung bình. Nhu cầu hiểu biết được đáp ứng ở

mức thấp nhất (mean = 2,951 – 3,653), việc định hướng cho nhân viên còn yếu (mean = 2,951). Sự phân tán xung quanh giá trị trung bình không cao (độ lệch chuẩn có giá trị từ 1,219 đến 1,734), cá biệt yếu tố công việc

giúp nhân viên nâng cao kỹ năng thực tế và mở rộng các mối quan hệ xã hội có độ lệch chuẩn cao nhất (2,207) cho thấy mức độ ít đồng thuận giữa các đáp viên. Các nhân viên đã được đáp ứng ở mức trên trung bình với các nhu cầu kết nối, đặc biệt các đồng nghiệp luôn sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau và chia sẻ các thông tin khi cần thiết (mean từ 3,185 đến 3,525). Các đáp viên khá đồng thuận khi đánh giá về sự đáp ứng của công ty đối với nhu cầu được bảo vệ (độ lệch chuẩn từ 0,921 đến 1,046). Nhu cầu đạt được thành tựu được đáp ứng ở mức tốt hơn (mean từ 3,098 đến 3,62). Các đáp viên rất đồng thuận (độ lệch chuẩn từ 0,872 đến 1,209). Nhu cầu được bảo vệ là nhu cầu được đáp ứng cao nhất trong bốn nhu cầu cơ bản đối với nhân viên Tổng Công ty Sonadezi (mean từ 3,424 đến 3,952). Các đáp viên cũng khá đồng thuận với nhau trong việc đánh giá sự đáp ứng của công ty với nhu cầu này (độ lệch chuẩn 0,921 đến 1,046). Động lực làm việc nhân viên Tổng Công ty khá cao (mean từ 3,137 đến 3,740).

Trong đó việc nhân viên cảm thấy tự hào về tổ chức và có mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức là cao nhất (mean = 3,657). Sự phân tán xung quanh giá trị trung bình của các biến quan sát nằm trong khoảng từ 0,904 đến 1,281 cho thấy các nhân viên khá tán đồng khi đánh giá.

Phân tích tương quan

Các hệ số tương quan giữa biến phụ thuộc ĐL và các biến độc lập TT, KN, HB, BV lần lượt là 0,529; 0,508; 0,647; 0,563... Các hệ số tương quan này đều có ý nghĩa ở độ tin cậy 99%, cho thấy các biến độc lập có thể đưa vào mô hình để giải thích cho biến phụ thuộc. Ngoài ra, hệ số tương quan giữa các biến độc lập với nhau và với biến phụ thuộc dao động từ 0,324 đến 0,443; nghĩa là không vượt quá hệ số điều kiện 0,850 (John và Benet-Martinez, 2000). Điều đó chứng minh rằng giá trị phân biệt đã đạt được. Hay nói cách khác, các thang đo trong nghiên cứu này đã đo lường được các khái niệm nghiên cứu khác nhau (Bảng 5).

Bảng 5

Kết quả phân tích tương quan Pearson

Các yếu tố	TT	KN	HB	BV	DL
Nhu cầu thành tựu (TT)	1				
Nhu cầu kết nối (KN)	0,333	1			
Nhu cầu hiểu biết (HB)	0,385	0,379	1		
Nhu cầu bảo vệ (BV)	0,324	0,443	0,407	1	
Động lực làm việc (DL)	0,529	0,508	0,647	0,563	1
<i>Ghi chú: Tương quan Pearson có ý nghĩa thống kê ở mức 0,01, N = 376</i>					

Phân tích hồi quy

Các nhân tố được tác giả tổng hợp trong phân tích nhân tố sẽ được sử dụng cho phân tích hồi quy đa biến để kiểm định mô hình

nghiên cứu và các giả thuyết kèm theo. Kết quả phân tích cho thấy mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu (R^2 hiệu chỉnh = 0,572). Các biến độc lập giải thích 57,2% biến phụ thuộc.

Bảng 6

Kết quả phân tích hồi quy đa biến

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa t	Đa cộng tuyến	
	B	Sai lệch chuẩn	Beta			Dung sai	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
Hằng số	0,152	0,202		1,258	0,012		
TT	0,401	0,043	0,351	2,562	0,005	0,682	1,834
KN	0,263	0,075	0,254	3,139	0,000	0,440	1,907
HB	0,196	0,082	0,157	4,504	0,001	0,258	1,235
BV	0,530	0,047	0,427	6,148	0,000	0,847	1,342
Các thông số của mô hình: $R = 0,876$, $R^2 = 0,767$, R^2 hiệu chỉnh = 0,572							
ANOVA: $F = 77,790$, $Sig. = 0,000$							
Biến phụ thuộc: Động lực làm việc của nhân viên Tổng Công ty							

$$\text{ĐL} = 0,351 \cdot \text{TT} + 0,254 \cdot \text{KN} + 0,157 \cdot \text{HB} + 0,427 \cdot \text{BV}$$

Các biến độc lập TT, KN, HB, BV có hệ số beta chuẩn hóa là 0,351; 0,254; 0,157; 0,427 với mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05. Các hệ số này cho thấy tầm quan trọng tương đối của các biến độc lập khi đưa vào mô hình giải thích cho biến phụ thuộc ĐL. Như vậy bốn biến độc lập đều có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc) nên giả thuyết H1, H2, H3, H4 được chấp nhận ở độ tin cậy 95%.

Các tác giả đã thực hiện phỏng vấn trở lại đối với các chuyên gia tham gia và phân tích định tính để đánh giá sự phù hợp về mặt ý nghĩa của mô hình trong thực tế. Theo kết quả nghiên cứu này, nhu cầu được bảo vệ được đáp ứng tốt nhất ở Sonadezi (mean = 3,424 đến 3,952), và nó tác động lớn nhất đến động lực làm việc (Beta chuẩn hóa = 0,427), làm cho động lực làm việc của họ khá cao (mean = 3,137 đến 3,740). Các chuyên gia cho rằng điều này phù hợp với thực tế, Sonadezi là một

doanh nghiệp lớn đa ngành nghề và đang trên đà phát triển, nên môi trường làm việc khá cạnh tranh. Vì vậy nhân viên có tâm lý muốn được bảo vệ thành quả, coi trọng sự ổn định bền vững trong công việc hiện tại.

Mong muốn được chi trả, đãi ngộ tốt, có được sự ghi nhận, thưởng, có được cơ hội phát triển là nhu cầu xác thực ở tất cả mọi nhân viên thuộc mọi tổ chức. Đối với Sonadezi, nhu cầu đạt được thành tựu được đánh giá khá lớn sau nhu cầu được bảo vệ (mean = 3,098 - 3,62). Theo sự giải thích của phó giám đốc nhân sự thì đa số nhân viên đều có năng lực tốt để thực hiện công việc, nên mong muốn đạt được kết quả không phải là vấn đề quá khó khăn đối với nhân viên, do vậy nó tác động ít hơn đến động lực làm việc của nhân viên so với nhu cầu được bảo vệ là hợp lý (Beta chuẩn hóa = 0,351).

Văn hóa tổng công ty là khá thân thiện, thoải mái, vì vậy nhu cầu kết nối của nhân viên được thỏa mãn khá tốt (mean = 3,185 -

3,525) nên nhu cầu này tác động đến động lực làm việc của nhân viên ít hơn so với ba nhu cầu nói trên, tuy nhiên mức độ tác động cũng khá đáng kể (Beta chuẩn hoá = 0,254).

Mặt khác, là một doanh nghiệp đã thực hiện đổi mới liên tục trong thời gian qua, nên nhu cầu nâng cao sự hiểu biết, nhu cầu được học tập, rèn luyện phát triển bản thân để làm việc đạt kết quả tốt của nhân viên Tổng công ty là một nhu cầu có thực và có tác động đến động lực làm việc của họ (Beta chuẩn hoá = 0,157).

5. Thảo luận về hàm ý quản lý

Kết quả nghiên cứu cho thấy một số hàm ý quản lý như sau:

Nhu cầu được bảo vệ

Nhu cầu được bảo vệ đã được đáp ứng khá tốt ở Tổng công ty, tuy nhiên vì nó tác động rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên nên cũng vẫn cần cải thiện và thúc đẩy tốt hơn nữa. Tổng công ty cần xây dựng quy trình công bằng, minh bạch, đáng tin cậy hơn để quản lý thành tích, thúc đẩy sự phát triển và giúp phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn. Bộ phận nhân sự cần thường xuyên rà soát, cập nhật các luật định về chế độ chi trả, đãi ngộ, chính sách khuyến khích phát triển năng lực nhằm đảm bảo sự phát triển ổn định của đội ngũ nhân viên và của tổ chức. Công đoàn cũng cần được cải thiện để hoạt động mang tính thực tế và có ý nghĩa với người lao động. Các nhà quản lý cũng cần được đào tạo tốt hơn về kỹ năng quản lý và trao quyền cho cấp quản lý dưới họ để thực hiện công việc trong phạm vi thích hợp nhằm thúc đẩy cao hơn nữa động lực làm việc của nhân viên.

Nhu cầu đạt được thành tựu

Nhu cầu đạt được thành tựu được đáp ứng tương đối tốt ở công ty, sau nhu cầu được bảo vệ, và nó cũng tác động khá lớn đến động lực làm việc của nhân viên. Ngoài mức lương cạnh tranh so với đối thủ cùng ngành, Tổng công ty nên quan tâm đến chính sách nâng lương định kỳ hoặc đột xuất cho những nhân viên có thành tích xuất sắc, đóng góp vào thành tích chung của Tổng công ty. Tổng

công ty cần xây dựng tiêu chí công nhận thành tích và khen thưởng rõ ràng, phân biệt được giữa những nhân viên có kết quả công việc cao và thấp trong tổ chức, mức khen thưởng bằng hiện vật phải gắn với thành tích đạt được và nên có những kế hoạch phát triển riêng cho những nhân viên thường xuyên đạt thành tích xuất sắc nhằm tạo cơ hội thăng tiến trong tương lai.

Nhu cầu kết nối

Nhu cầu kết nối hiện được đáp ứng ở mức trung bình và nó cũng có tác động đáng kể đến động lực làm việc. Cách hiệu quả nhất để đáp ứng nhu cầu kết nối của nhân viên và đem lại một ý thức mạnh mẽ về tình bạn là xây dựng văn hóa hợp tác, cởi mở và thân thiện. Tổng công ty cần đánh giá cao sự cộng tác giữa các bộ phận với nhau và khuyến khích nhân viên lập những nhóm nhỏ để cùng làm việc, cùng chia sẻ trong công việc và cuộc sống. Ngoài ra, Tổng công ty cũng nên chú ý tổ chức các khóa học đội nhóm, các chương trình tham quan học hỏi kinh nghiệm, cuộc thi kiến thức về pháp luật hoặc về lịch sử phát triển của tổ chức nhằm tạo điều kiện cho các cán bộ, nhân viên vừa nâng cao kiến thức vừa có thời gian giao lưu, chia sẻ và gắn kết nhau hơn sau giờ làm việc.

Nhu cầu hiểu biết

Hiện tại nhu cầu hiểu biết của nhân viên chưa được đáp ứng tốt, Tổng công ty cần thực hiện tốt hơn điều này, bởi nhu cầu hiểu biết cũng có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Nhu cầu hiểu biết nên được đáp ứng bằng cách tạo môi trường học tập thú vị để lôi cuốn nhân viên, khuyến khích tinh thần học tập tích cực và lan tỏa văn hóa học hỏi trong tổ chức. Ngoài ra cũng nên xem xét để thiết kế công việc có ý nghĩa xã hội cao, mang tính thú vị, đòi hỏi sự sáng tạo, đổi mới và thử thách; áp dụng hình thức luân chuyển công tác hợp lý, kịp thời nhằm giảm sự nhàm chán trong công việc. Tổng công ty nên chú trọng xây dựng cơ sở đào tạo dành riêng cho các khóa huấn luyện tập thể của doanh nghiệp và

thường xuyên mở các khóa học về kiến thức và kỹ năng giải quyết vấn đề trong thực tiễn cho đội ngũ nhân viên. Các chính sách phát triển văn hóa học tập, khuyến khích nhân viên có tinh thần chủ động học tập nâng cao trình độ để đóng góp vào sự phát triển của tổ chức cũng cần được thúc đẩy mạnh mẽ hơn.

6. Kết luận

Đóng góp chính của nghiên cứu này là xác định được bốn nhu cầu tác động theo mức độ giảm dần đến động lực làm việc của nhân viên, đó là: nhu cầu được bảo vệ, nhu cầu đạt được thành tựu, nhu cầu kết nối và nhu cầu hiểu biết. Khi nhân viên được thoả mãn các nhu cầu này thì động lực làm việc của họ sẽ tăng cao hơn. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy động lực làm việc của nhân viên Tổng công ty khá cao, đó là nhờ nhu cầu được bảo vệ được đáp ứng tốt nhất; tiếp đến là nhu cầu đạt được thành tựu; nhu cầu kết nối; trong khi đó nhu cầu hiểu biết được đáp ứng ít hơn. Vì vậy để nâng cao hơn nữa động lực làm việc

của nhân viên, Tổng Công ty cần chú trọng xây dựng chính sách nhân sự và quản lý nhằm đáp ứng được các nhu cầu nói trên của nhân viên. Có như vậy, nhân viên mới luôn có cảm giác được bảo vệ uy tín và thành quả tài chính của họ tại Tổng công ty và tránh được cảm giác bất an trong công việc. Mặt khác, văn hóa tại Tổng công ty là khá thân thiện nhưng cũng vẫn cần tạo thêm các cơ hội kết nối cho mọi người trong Tổng công ty. Cuối cùng, nhân viên cũng cần có môi trường học hỏi và đổi mới để thoả mãn mong muốn được phát triển và làm tốt công việc hiện tại.

Tổng Công ty cần có chính sách đáp ứng được các nhu cầu nói trên của nhân viên, để không chỉ nâng cao động lực làm việc cho nhân viên, góp phần đem lại hiệu quả sản xuất kinh doanh mà còn tạo được lòng tin đối với nhân viên cũng như xây dựng tốt thương hiệu nhân sự và mang lại nhiều cơ hội lợi ích về thu hút, phát triển và duy trì nhân tài cho Tổng công ty ■

Tài liệu tham khảo

- Abbah, Maryam T. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 16(4). Ver. I (Apr. 2014), 01-08.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Burton, Kelli (2012) *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*, Indiana University Publisher.
- Denibutun, S.Revda (2012), Work Motivation: Theoretical Framework, *Journal on GSTF Business Review*, 1(4), 133-139.
- Halepota, Hassan Ali (2005), Motivational Theories and Their Application in Construction, *Cost Engineering*, 47(3), 15-21
- Herzberg, Frederick (1959), *The motivation to work*, New York, Wiley Publisher.
- Herzberg, Frederick (January–February 1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hoàng, Ngọc; Chu, Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Tập 2, Nhà xuất bản Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Hoàng, Thị Hồng Lộc và Nguyễn, Quốc Nghi (2014), Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 32, 97-105.
- Maslow, Abraham (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., and Lowell, E.L. (1953). *The Achievement Motive*. NY: Appleton-Century-Crofts.

-
- McClelland, D.C. and Winter, D.G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. NY: Free Press.
- Nohria, Nitin & Groysberg, Boris (2008), Employee motivation: A powerful new model, *Harvard Business Review*, 78.
- Nguyễn, Thị Thu Trang (2013), Các yếu tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích Quận 10 Tp. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học xã hội và Nhân văn*, 8, 55-63.
- Trương, Minh Đức (2011), Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn ERISSION tại Việt Nam, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, 27, 240-247.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Vroom, Victor H. (1990). *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*. Harvard Business School Press.