

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SONADEZI CHÂU ĐỨC

● BÙI VĂN HƯNG - NGUYỄN THỊ ĐỨC LOAN

TÓM TẮT:

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 nhân tố có ảnh hưởng đến biến động lực làm việc (ĐLLV) của nhân viên tại Công ty Cổ phần Sonadezi Châu Đức (Sonadezi Châu Đức) và xếp theo thứ tự ảnh hưởng giảm dần, như: Nhân tố Môi trường với cấp trên với hệ số $\beta = 0,452$; Nhân tố Cơ hội thăng tiến với $\beta = 0,399$; Nhân tố Sự công nhận kết quả đóng góp với $\beta = 0,333$; Nhân tố Tiền lương, thưởng với $\beta = 0,289$; Nhân tố Đồng nghiệp với $\beta = 0,256$. Từ đó, tác giả trình bày 5 nhóm giải pháp được kiến nghị tương ứng với 5 yếu tố cần cải thiện nhằm nâng cao động lực làm việc của người lao động tại Công ty áp dụng đến năm 2025.

Từ khóa: nhân tố, người lao động, quản trị nhân lực, động lực làm việc, Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu (BVU).

1. Đặt vấn đề

Động lực làm việc là chủ đề đã được khá nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu cả lý luận lẫn thực tiễn. Tuy nhiên, do đối tượng nghiên cứu, không gian nghiên cứu và thời gian nghiên cứu khác nhau nên kết quả nghiên cứu cũng khác. Do đó, có những khó khăn nhất định nếu nhà quản trị cứ dụng các kết quả này cho chính doanh nghiệp họ vì mỗi một doanh nghiệp có một đặc thù, một văn hóa, một cơ mệnh, một tầm nhìn khác nhau. Nhà quản trị sẽ có các giải pháp chính xác để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên khi có kết quả nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của chính các nhân viên trong doanh nghiệp mình.

Hiện nay, Công ty đang trong giai đoạn đầu tư hoàn thiện hệ thống cơ sở hạ tầng khu công nghiệp, khu đô thị và sân Golf, dự kiến trong năm

2022 sẽ ghi nhận nguồn thu từ khu dân cư và sân Golf. Quá trình này cần một lực lượng lao động tâm huyết, giàu kinh nghiệm và cống hiến hết mình cho công việc. Nếu nhà quản trị công ty không kịp thời nắm bắt tâm tư nguyện vọng của nhân viên để từ đó có giải pháp phù hợp nhằm thúc đẩy động lực của nhân viên thì các kế hoạch đặt ra có thể không thành công.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Các lý thuyết nền

2.1.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow (1943)

Lý thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow là một trong những lý thuyết được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm, tham khảo nhất và là tiền đề của rất nhiều nghiên cứu khác về nhu cầu của con người. Maslow cho rằng, nhu cầu con người có 5 loại được chia thành các cấp bậc, gồm: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu

được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định mình. Mỗi con người đều có sự phát triển về nhu cầu theo thứ bậc, các nhu cầu cấp cao phía trên chỉ được quan tâm khi con người ta đã được đáp ứng những nhu cầu sinh ký, an toàn, xã hội, được tôn trọng, thể hiện bản thân.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow được đánh giá rất cao vì nó là nền tảng cho nhiều nghiên cứu tiếp theo về nhu cầu con người. Trong quản lý, các nhà quản trị muốn đáp ứng được nhu cầu, mong muốn của người lao động cần nắm bắt được cấp bậc nhu cầu của người lao động đó để đưa ra các phương pháp tạo ĐLLV hiệu quả.

2.1.2. Thuyết ERG của Clayton Alderfer (1969)

Thuyết ERG của Clayton Alderfer là một trong những nghiên cứu nhằm khắc phục những vấn đề của thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow. Ông đã chia nhu cầu của con người thành 3 nhóm, gồm: tồn tại, quan hệ và phát triển; các nhóm này sẽ tương quan với 5 nhóm cấp bậc của Maslow.

2.1.3. Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959)

Học thuyết 2 nhân tố được Herzberg nghiên cứu dựa trên quan điểm động lực được hình thành và tác động từ nhiều yếu tố khác nhau, trong đó các yếu tố có thể tác động mang lại sự thỏa mãn, hoặc không thỏa mãn. Theo Herzberg, các yếu tố được chia thành 2 nhóm, gồm: nhóm yếu tố duy trì và nhóm yếu tố thúc đẩy.

2.1.4. Thuyết 3 nhu cầu của David Mc. Clelland (1961)

Các nhu cầu gồm: Nhu cầu liên minh, nhu cầu thành tựu và nhu cầu quyền lực, đã góp phần vào việc củng cố quan điểm về Động lực làm việc và tạo động lực làm việc của nhân viên trong một tổ chức (David Mc Clelland). Trong đó có: Nhu cầu thành tựu, Nhu cầu quyền lực, Nhu cầu liên minh.

2.1.4. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Chức năng kỳ vọng của mỗi người lao động là nhân tố tiềm tàng của động lực. Theo đó, có sự tương ứng 1-1 giữa sự nỗ lực và thành tích. Theo đó, nỗ lực và thành tích sẽ mang đến kết quả và thành quả tương ứng Victor Vroom (1964).

Có 3 tiêu chí để hình thành nên mức độ hành động dựa trên động lực làm việc của 1 con người, gồm có:

- Mức độ mà cá nhân kỳ vọng về kết quả đạt được khi đã nỗ lực thực hiện công việc;
- Mối liên hệ giữa phần thưởng của tổ chức với kết quả đạt được;
- Tính hấp dẫn của phần thưởng đó đối với cá nhân.

2.1.5. Lý thuyết công bằng của Stacy Adams (1963)

Lý thuyết công bằng của Stacy Adams chỉ ra rằng hành động đối xử công bằng và xu hướng so sánh sự đóng góp đi kèm với quyền lợi của người này với sự đóng góp và quyền lợi của người khác luôn được người lao động quan tâm. Bên cạnh đó, mỗi cá nhân cùng với việc quan tâm tới những giá trị được nhận sau mỗi nỗ lực thành công, thì còn quan tâm tới giá trị mà những người khác cùng lĩnh vực nhận được.

2.1.6. Mô hình 10 yếu tố tạo động lực làm việc của Kovach (1987)

Mô hình 10 yếu tố tạo động lực được phát triển bởi Kovach - Trường Đại học George Mason, bang Virginia, Mỹ. Ông đã phát triển một bảng câu hỏi bao gồm 10 yếu tố tạo động lực dựa trên nghiên cứu thực hiện bởi Viện Quan hệ lao động New York (The Labour Relations Institute of New York) vào năm 1946. Các nhân tố bao gồm: Công việc thú vị, Được công nhận đầy đủ công việc đã làm, Sự tự chủ trong công việc, Công việc ổn định, Lương cao, Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp...

2.2. Các nghiên cứu trước đây về động lực làm việc

2.2.1. Nghiên cứu ngoài nước

Theo Hackman và Oldham (1974), đặc điểm công việc là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến tạo động lực do bản thân công việc có những đặc trưng thiết yếu của nó và những đặc trưng đó có thể sẽ làm cho công việc đó tồn tại một động lực kích thích người lao động tăng năng suất làm việc.

Wong, Siu và Tsang (1999) đã thực hiện nghiên cứu các yếu tố tác động đến ĐLLV dựa trên mô hình 10 yếu tố tạo động lực của Kovach và yêu cầu nhân viên trả lời về thứ tự ảnh hưởng của 10 yếu tố đến động lực. Kết quả là tầm quan trọng được xếp theo thứ tự giảm dần gồm: Sự thăng tiến; Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên; Lương cao; Công việc ổn định.

Kết quả phân tích từ việc Boeve (2007) đã tiến hành nghiên cứu để tạo ĐLLV cho các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sĩ ở các trường y khoa tại Mỹ trên cơ sở sử dụng lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg và chỉ số mô tả công việc của Smith, Kendall và Hulin (1969) cho thấy Bản chất công việc, Môi trường làm việc và Cơ hội phát triển là tương quan mạnh nhất với ĐLLV trong khi Lương bổng và Sự hỗ trợ từ cấp trên có tương quan yếu. Phân tích hồi quy cho thấy thời gian giảng viên công tác tại khoa cũng ảnh hưởng đến ĐLLV (càng gần bố lâu dài càng cảm thấy thỏa mãn trong công việc).

Dựa trên cơ sở lý thuyết về sự kỳ vọng của tác giả Victor Vroom, tác giả Wu (2007) kết luận rằng động lực làm việc của con người chịu sự tác động của các nhân tố gồm: Đáp ứng nhu cầu cá nhân; Cam kết của tổ chức; Phát triển nghề nghiệp; Đánh giá công bằng; Giúp đỡ đồng nghiệp.

Alby M. Brooks (2007) nghiên cứu với nhiều đối tượng nhân viên khác nhau trên khắp nước Mỹ và chỉ ra rằng việc kết hợp 2 yếu tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất để dự đoán ĐLLV của nhân viên. Các yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự hài lòng nhân viên là Đánh giá hiệu quả công việc, Đào tạo, Cấp trên và Đóng góp vào tổ chức.

Tech-Hong và Waheed (2011) đã nghiên cứu về ĐLLV dựa trên lý thuyết 2 nhân tố của Herzberg đối với các nhân viên bán hàng tại Malaysia và chứng minh rằng điều kiện làm việc là quan trọng nhất, tiếp đó là Sự công nhận, Chính sách công ty và Các yếu tố tài chính.

2.2.2. Các công trình nghiên cứu trong nước

Nhóm tác giả Trần Kim Dung, Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011) đã có nghiên cứu về thang đo động viên nhân viên. Nghiên cứu trên cơ sở khảo sát 445 nhân viên đang làm việc toàn thời gian tại TP. HCM với phương pháp phân tích nhân tố khẳng định đã có một số kết quả về thang đo ĐLLV của nhân viên theo 4 nhân tố chính, đó là: Thương hiệu công ty, Công việc phù hợp, Chế độ đãi ngộ hợp lý, Chính sách, Quan hệ tốt trong công việc. Trong đó, Quan hệ trong công việc bao gồm cả quan hệ với lãnh đạo và quan hệ với đồng nghiệp. Chế độ đãi ngộ thể hiện qua 3 tiêu chí

gồm: lương thưởng, phúc lợi và thăng tiến trong công việc.

Nguyễn Khắc Hoàn (2010) đã nghiên cứu về giải pháp nâng cao ĐLLV cho người lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu (ACB) tại Huế. Có 32 nhân viên đã được tác giả phỏng vấn bằng phiếu. Nghiên cứu phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên bao gồm: (i) Môi trường làm việc, (ii) Lương bổng và phúc lợi, (iii) cách thức bố trí công việc, (iv) Sự hứng thú trong công việc và (v) Triển vọng phát triển. Thang đo Likert được sử dụng để đánh giá mức độ ý kiến của nhân viên với 5 mức độ: từ mức độ 1 (thấp nhất): Hoàn toàn không hài lòng đến mức độ 5 (cao nhất): Hoàn toàn hài lòng.

Tác giả Lê Ngọc Nương (2017) đã đóng góp vào các nghiên cứu về ĐLLV của người lao động được củng cố về mô hình phân tích định lượng thông qua phân tích EFA kết hợp hồi quy đa biến tại Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên. Với môi trường làm việc trong công ty cổ phần được chọn, các tác giả đã kiểm chứng 7 nhóm yếu tố như thu nhập, điều kiện làm việc, phúc lợi, cơ hội đào tạo và thăng tiến, quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp, chính sách, mục tiêu doanh nghiệp. Kết luận của nghiên cứu này cũng chỉ ra quan hệ với đồng nghiệp và thu nhập là các nhóm nhân tố ảnh hưởng nhiều đến ĐLLV của người lao động tại đây.

Trần Văn Huỳnh (2016) đã nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của công chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định với mô hình gồm 8 biến là Điều kiện làm việc, Môi trường làm việc, Chính sách tiền lương, Chính sách phúc lợi, Đặc điểm công việc, Cơ hội thăng tiến, Sự ghi nhận đóng góp cá nhân và Quan hệ với cấp trên. Kết quả cho thấy, các yếu tố ảnh hưởng nhất đến ĐLLV là Tiền lương, Đặc điểm công việc, Cơ hội thăng tiến và Môi trường làm việc với cấp trên.

Nhìn chung, các tác giả đã nghiên cứu về việc tạo động lực cho người lao động trên mức độ tổng thể, tuy nhiên chưa có nghiên cứu nào thực hiện nghiên cứu tại Sonadezi Châu Đức. Chính vì vậy, yếu tố về tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Sonadezi Châu Đức là rất cần được quan tâm trong điều kiện làm việc với lượng công việc ngày

càng nhiều, đòi hỏi năng suất ngày càng phải được nâng cao.

3. Phương pháp nghiên cứu

Thang đo được tác giả sử dụng để thực hiện nghiên cứu được xây dựng trên thang đo của một số nghiên cứu tiêu biểu của Hackman & Oldham (1976), Kovach (1987), Tech-Hong & Waheed (2011),... Ngoài ra, có sự bổ sung một số thang đo của các nghiên cứu trong nước để đảm bảo sự phù hợp với thực tiễn nghiên cứu đối với Công ty tại Việt Nam.

Từ hệ thống thang đo tổng hợp từ các nghiên cứu trước, tác giả phỏng vấn trực tiếp đến 10 cá nhân gồm các lãnh đạo phòng, ban chuyên môn và các nhân viên công tác trên 10 năm tại Sonadezi Châu Đức để đánh giá sự phù hợp cũng như điều chỉnh thang đo. Tác giả đã xây dựng thang đo cho 6 yếu tố tác động đến ĐLLV của nhân viên tại Sonadezi Châu Đức.

Các đối tượng được tiến hành khảo sát là các nhân viên đang làm việc tại các phòng ban tại Sonadezi Châu Đức theo phương pháp phi xác suất, theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (2006), để đảm bảo kích thước mẫu đáp ứng phù hợp cho phân tích nhân tố EFA, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt gấp 5 lần số biến quan sát. Dựa trên bảng tổng hợp thang đo của nghiên cứu, có 28 biến quan sát, vì vậy tác giả tiến hành khảo sát đến khi đạt mức là $150 (>28*5 = 140)$ bảng khảo sát hợp lệ.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Sonadezi Châu Đức

Sonadezi Châu Đức là Công ty nằm trong hệ thống tổ hợp Công ty mẹ - con Sonadezi, Công ty mẹ là Tổng Công ty CP Phát triển Khu công nghiệp (Tổng công ty Sonadezi).

Với gần 30 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực phát triển các khu công nghiệp nói riêng và bất động sản công nghiệp, dân dụng nói chung, từ nền tảng một trong những khu công nghiệp đầu tiên của Việt Nam là Khu công nghiệp Biên Hòa 1 được chuyển giao từ Chính phủ Pháp, Tổng Công ty Sonadezi đến năm 2018 đã hình thành và phát triển thành công 11 trong số 29 KCN của tỉnh Đồng Nai với nhiều tên tuổi nổi tiếng trong cả nước, như: KCN Biên Hòa 1, KCN Biên Hòa 2, KCN Amata (hợp tác Amata Thái Lan), KCN Giang Điền, KCN Gò Dầu,...

4.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại Sonadezi Châu Đức

Nhìn chung, cơ lượng nhân sự trong Công ty được phân bố theo tỷ lệ khác nhau giữa giới tính. Trong năm 2020, cơ lượng nhân sự nam là 136 người chiếm tỷ lệ 70,47%. Lao động trình độ phổ thông, trung cấp chiếm tỷ lệ tương đối lớn 50,26% với 97 người, do đặc thù hoạt động sản xuất - kinh doanh của mảng thu phí đường bộ của Công ty tại Xi nghiệp BOT. Lao động có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học cũng chiếm tỷ lệ cao khoảng 49,74%, chủ yếu là lao động cấp quản lý và lao động chuyên môn làm việc trực tiếp tại dự án Khu công nghiệp Đô thị Châu Đức đòi hỏi kiến thức và kỹ năng cao, thường xuyên phải làm việc với các đối tác, khách hàng, bản vẽ, thiết kế, số liệu, các quy định về đầu tư, kế toán, xây dựng, đấu thầu.

4.3. Kết quả hồi quy tuyến tính bội

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy hệ số xác định hiệu chỉnh có ý nghĩa thống kê và phản ánh dữ liệu có độ tin cậy cao. Ngoài ra, hệ số xác định hiệu chỉnh đạt 61,3%. Kết quả cho thấy có 5 biến có giá trị $t > 2$ (mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,05) có ý nghĩa thống kê. Chỉ riêng biến Độc điểm công việc (X1) có giá trị $t < 2$ (mức ý nghĩa lớn hơn 0,05) và không có ý nghĩa thống kê. Bên cạnh đó, các hệ số hồi quy dương. Điều này có nghĩa rằng, các tác động của biến độc lập cùng một hướng với biến động lực làm việc của nhân viên. Nhìn chung, kết quả mô hình là rất có ý nghĩa kinh tế và ý nghĩa thống kê. Nghĩa là tác động vào 5 nhân tố độc lập (X2, X3, X4, X5, X6) thì sẽ cải thiện động lực làm việc của nhân viên. Hệ số xác định hiệu chỉnh gần tới 1 thì mô hình nghiên cứu càng tốt, $0,5 < \text{hệ số xác định hiệu chỉnh (Adjusted R square)} < 1$. Nếu hệ số xác định hiệu chỉnh = 1 thì mô hình giải thích được 100% sự biến thiên của động lực làm việc của nhân viên. (Bảng 1)

4.4. Kết quả mô hình

Hình kết quả hồi quy tuyến tính bội cho thấy các hệ số beta chưa chuẩn hóa tác động cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, hệ số beta đã chuẩn hóa phản ánh mức độ ưu tiên khi thực hiện các kiến nghị. Hệ số Beta đã chuẩn hóa cao nhất đến thấp nhất lần lượt là Mối quan hệ với cấp trên (X3); Cơ hội thăng tiến

Bảng 1. Phân tích kết quả hồi quy tuyến tính bội

Coefficients ^a							
Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta	Giá trị t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Std. Error				Dung sai	VIF
1	(C)	-2,068E-016	0,051		0,000	1,000	
	Độc điểm công việc (X1)	0,073	0,051	0,073	1,429	0,155	1,000
	Sự công nhận kết quả đóng góp (X2)	0,333	0,051	0,333	6,524	0,000	1,000
	Mối quan hệ với cấp trên (X3)	0,452	0,051	0,452	8,866	0,000	1,000
	Cơ hội thăng tiến (X4)	0,399	0,051	0,399	7,838	0,000	1,000
	Tiền lương – thưởng (X5)	0,289	0,051	0,289	5,671	0,000	1,000
	Đồng nghiệp (X6)	0,256	0,051	0,256	5,018	0,000	1,000

Nguồn: Tác giả điều tra và xử lý từ SPSS

(X4); Sự công nhận kết quả đóng góp (X2); Tiền lương - thưởng (X5); Đồng nghiệp (X6). Nghĩa là khi kiến nghị thực hiện ưu tiên cho X3 trước và X6 là sau cùng.

5. Kết luận

Từ các phương pháp kiểm định và phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS, tác giả loại bỏ một số biến quan sát không phù hợp và tiến hành thực hiện phân tích hồi quy để đánh giá sự ảnh hưởng

của các biến quan sát lên biến phụ thuộc. Kết quả nghiên cứu cho thấy từ 6 nhân tố ban đầu chỉ có 5 nhân tố có ảnh hưởng đến biến ĐLLV của nhân viên tại Sonadezi Châu Đức, đó là: Mối quan hệ với cấp trên; Cơ hội thăng tiến; Sự công nhận kết quả đóng góp; Tiền lương, thưởng; Đồng nghiệp. Các nhân tố có mức độ ảnh hưởng lên biến phụ thuộc khác nhau, tuy nhiên tất cả đều có điểm chung là ảnh hưởng cùng chiều ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Thống kê.
2. Huỳnh Thanh Tú (2013). *Tâm lý và Nghệ thuật lãnh đạo*. NXB Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
3. Lê Ngọc Nương và cộng sự (2017). *Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của người lao động trong các công ty xây dựng công trình giao thông - Trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên*. Luận văn Thạc sĩ Đại học Thái Nguyên.
4. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2009). *Nghiên cứu khoa học trong quản trị kinh doanh*. NXB Thống kê.
5. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
6. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011). Thang đo động viên nhân viên. *Tạp chí Phát triển kinh tế Trường Đại học Kinh tế*, 244, 55-61.