

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KẾT CẤU KIM LOẠI VÀ LẮP MÁY DẦU KHÍ – THÀNH PHỐ VŨNG TÀU

Nguyễn Tiến Dũng<sup>1\*\*</sup>, Nguyễn Trung Trí<sup>2</sup> và Nguyễn Thị Lua<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Tây Đô

<sup>2</sup>Tổng Công ty CPXL Dầu Khí Việt Nam

(\*Email: ntlua@tdu.edu.vn)

**Ngày nhận:** 17/12/2020

**Ngày phản biện:** 11/01/2021

**Ngày duyệt đăng:** 19/02/2021

## TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng với 187 mẫu khảo sát toàn bộ nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ phần Kết cấu kim loại và Lắp máy dầu khí. Số liệu khảo sát được phân tích qua các bước: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích hồi quy tuyến tính. Kết quả xác định được sáu nhân tố có tác động thuận chiều đến động lực làm việc, theo mức độ tác động giảm dần như sau: Lãnh đạo; Môi trường làm việc; Bản chất công việc với; Đồng nghiệp; Đào tạo và thăng tiến; Lương, thưởng và phúc lợi. Từ kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đã đưa ra một số hàm ý quản trị để giúp cho Ban lãnh đạo Công ty có các chính sách, giải pháp hữu ích nhằm tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng, góp phần tăng năng suất lao động, mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh.

**Từ khóa:** Động lực làm việc, nhân viên khối văn phòng, yếu tố ảnh hưởng

Trích dẫn: Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Trung Trí và Nguyễn Thị Lua, 2021. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Kết cấu kim loại và Lắp máy dầu khí – thành phố Vũng Tàu. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 11: 1-17.

\*\*TS.LS. Nguyễn Tiến Dũng – Chủ tịch Hội đồng quản trị, Trường Đại học Tây Đô

## 1. GIỚI THIỆU

Yếu tố con người là then chốt, đóng vai trò quyết định cho sự thành bại của doanh nghiệp. Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người, các doanh nghiệp đã và đang tìm cách duy trì và phát triển nguồn nhân lực của mình. Tuy nhiên, thực trạng lao động tại nhiều doanh nghiệp hiện nay vẫn tồn tại không ít những cá nhân lao động thiếu tinh thần trách nhiệm, an thường thủ phận nên chất lượng công việc thấp hơn năng lực thật sự của bản thân họ, gây thiệt hại cho doanh nghiệp trong tồn tại và phát triển.

Trong quá trình làm việc tại Công ty cổ phần Kết cấu kim loại và Lắp máy dầu khí, tác giả nhận thấy để thu hút, khai thác mọi tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh, việc tạo động lực cho người lao động là hết sức cần thiết. Qua ghi nhận của phòng nhân sự, tại Công ty có hiện tượng hàng chục nhân viên nghỉ việc không lý do, sức sáng tạo của một bộ phận nhân viên khối văn phòng (KVP) không cao, hiệu quả làm việc không đồng đều giữa các nhân viên,... Nguyên nhân có lẽ do nhân viên thiếu động lực làm việc và để khắc phục tình trạng trên, nhà quản trị cần phải biết những nhân tố chính tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng và mức độ tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên KVP. Trên cơ sở đó, đưa ra hàm ý quản trị góp phần nâng cao động lực làm việc cho nhân viên KVP.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Theo Campel và Pritchard (1976) thì động lực làm việc bao gồm mối quan hệ đa dạng phụ thuộc và không phụ thuộc vào nhau, giải thích phương hướng, kỹ năng, sự hiểu biết về những nhiệm vụ và cả hoạt động mà các cá nhân phải thực hiện trong môi trường làm việc. Động lực làm việc cũng đề cập đến trạng thái tâm lý cơ bản đưa đến cách ứng xử, hành vi của các cá nhân. Nói chung động lực làm việc chính là một nhu cầu, mong muốn hay khao khát mà nó diễn ra bên trong mỗi cá nhân khiến cho họ biểu hiện ra thành hành vi.

Pinder (1998) đã chỉ ra rõ hơn và cho rằng động lực làm việc là một tập hợp của các yếu tố bên ngoài và bên trong dẫn tới các hành vi liên quan đến việc thiết lập, định hướng hình thức, thời gian và cường độ của hành động. Định nghĩa này xác định ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài (ví dụ, tính chất công việc, hệ thống khen thưởng của tổ chức) và các yếu tố bẩm sinh của một cá nhân (ví dụ, động cơ và nhu cầu của một người) đến các hành vi liên quan đến làm việc.

Carr (2005) mô tả động lực làm việc là một sự thúc đẩy từ bên trong, dựa trên nền tảng là các nhu cầu cơ bản một cách có ý thức và vô thức của một cá nhân mà chính điều đó dẫn dắt cá nhân làm việc để đạt được mục tiêu.

Yalokwu (2006) cũng cho rằng động lực liên quan đến toàn bộ trạng thái cơ

gắng bên trong mà nó thường được mô tả như những nỗ lực, khát khao và mong ước, những điều này khiến chúng ta phải hành động theo một cách nào đó. Đó là trạng thái nội tâm mà nó tác động và thúc đẩy toàn bộ chúng ta.

Daft (2006) không chỉ nhận thấy động lực làm việc là sức mạnh bên trong mà còn là sức mạnh bên ngoài hoặc là gồm cả hai sức mạnh đó mà nó đưa đến những hành động kiên trì đến khi đạt được mục tiêu đề ra. Mục tiêu đó là thỏa mãn một hay nhiều nhu cầu và nhu cầu này có sự khác biệt giữa trạng thái kỳ vọng và trạng thái thực tế. Từ những quan điểm trên, ta có thể phân động lực thành hai yếu tố cấu thành căn bản: động lực nội tại và động lực bên ngoài.

Động lực thể hiện mong muốn làm tốt công việc của cá nhân nhằm thỏa mãn chính mình (Warr và cộng sự, 1979). Cá nhân có động lực làm việc khi họ tìm kiếm niềm vui, mối quan tâm, thỏa mãn trí tò mò, tự thể hiện và muốn có thử thách trong công việc (Amabile, 1993).

Deci (1975) cho rằng cá nhân muốn làm việc để hiểu được khả năng của mình và tự quyết trong công việc. Khi bị thúc đẩy bởi động lực bên trong, các cá nhân trong tổ chức hoàn thành công việc của mình chủ yếu chỉ vì sự thích thú, say mê công việc đó và có xu hướng chấp nhận những khó khăn, thách thức, thậm chí tạm thời thất bại để thành công.

Tóm lại: Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu

hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động.

Theo Maslow (1943), nhu cầu của con người theo một hệ thống trật tự dưới dạng hình kim tự tháp, các nhu cầu căn bản ở tầng nền và các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ căn bản đó phải được thỏa mãn trước. Điều đó có nghĩa là, khi nhu cầu bậc thấp của nhân viên trong một tổ chức được thỏa mãn đến một mức độ nhất định thì họ sẽ nảy sinh nhu cầu khác cao hơn. Thuyết nhu cầu 5 bậc của Maslow (1943) đã chia các nhu cầu thành hai cấp (cấp cao và thấp). Cấp thấp: Là các nhu cầu sinh lý, an toàn và an ninh. Cấp cao: Là các nhu cầu xã hội, tự trọng, tự thể hiện.

Herzberg (1959) đã tiến hành nghiên cứu và đưa ra lý thuyết hai nhân tố hay còn gọi là lý thuyết thúc đẩy động lực. Herzberg (1959) đã chỉ ra rằng, đối lập với sự hài lòng không phải là sự bất mãn theo cách nghĩ truyền thống và không bất mãn về công việc không có nghĩa là hài lòng về công việc đó. Những nhân tố của sự hài lòng về công việc là tách rời và riêng biệt với các nhân tố gây ra sự bất mãn. Hai nhân tố đó được Herzberg đặt tên là nhân tố duy trì và nhân tố thúc đẩy. Lý thuyết này, giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này.

Vroom (1964) cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không

nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà là còn được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ ở tương lai. Lý thuyết kỳ vọng tập trung vào ba mối quan hệ: Thứ nhất, mỗi quan hệ nỗ lực - hiệu quả; Thứ hai, mỗi quan hệ hiệu quả - phần thưởng và thứ ba, mỗi quan hệ phần thưởng - mục đích cá nhân.

McClelland (1985), thuyết nhu cầu với nội dung tập trung vào ba nhu cầu là nhu cầu thành tích, nhu cầu quyền lực và nhu cầu liên kết. Tuy nhiên khác với Maslow (1943), thuyết nhu cầu của McClelland (1985) đưa ra chỉ có ba nhóm nhu cầu: nhu cầu thành tích, nhu cầu quyền lực và nhu cầu liên kết. Thuyết nhu cầu của McClelland (1985) có ý nghĩa thực tiễn với các nhà quản trị nhằm tạo động lực cho cá nhân trong tổ chức dựa vào xác định nhu cầu của mỗi cá nhân và đặc điểm của công việc.

## 2.2. Một số nghiên cứu có liên quan

Nghiên cứu của Kovach (1987), Động lực làm việc: Những điều công nhân và người giám sát cần. Thông qua khảo sát hơn một nghìn công nhân và người giám sát, nghiên cứu nhằm xây dựng mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân làm việc trong các ngành công nghiệp khác nhau tại Hoa Kỳ. Kết quả nghiên cứu cho thấy mười yếu tố tạo động lực cho công nhân gồm: Công việc thú vị; công nhận thành tích; cảm nhận vai trò cá nhân; Sự đảm bảo trong công việc; lương cao; đào tạo và phát triển; điều kiện làm việc tốt; sự gắn bó của cấp trên; phê bình kỷ luật khéo

léo và sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Nghiên cứu có những hạn chế như chưa đề cập đến mối quan hệ đồng nghiệp, phúc lợi - những yếu tố mà các nghiên cứu sau này đã chứng minh có ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân.

Islam và cộng sự (2015), Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân ngành may, với đối tượng khảo sát là công nhân đang làm việc tại các công ty may Bangladesh. Nghiên cứu đã khám phá 05 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân là: Tiền lương và các khoản thanh toán; điều kiện làm việc; điều kiện môi trường; sự an toàn và khen thưởng. Hạn chế của nghiên cứu là trong mô hình đề xuất chưa đề cập đến các yếu tố các mối quan hệ nơi làm việc, các đặc điểm cá nhân, cũng như mẫu khảo sát nhỏ chưa đủ đại diện cho toàn ngành.

Taguchi (2015), Các yếu tố hình thành động lực làm việc tại Nhật Bản. Nghiên cứu được thực hiện với nhiều đối tượng khảo sát tại Nhật Bản, kết quả nghiên cứu đã khám phá 9 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động Nhật Bản là: Đánh giá nhân viên; mục tiêu của công ty; cơ hội thăng tiến; thu nhập; mối quan hệ trong tổ chức; đặc điểm công việc; điều kiện nơi làm việc; cơ cấu tổ chức, cân bằng cuộc sống và công việc.

Nguyễn Thị Phương Dung (2012), Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ. Kết quả phân tích dữ liệu bằng SPSS với

96 quan sát là nhân viên văn phòng cho thấy, thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ gồm có 4 nhân tố tác động theo mức độ giảm dần là: Quy định và chính sách tổ chức; quan hệ trong công việc; công việc thú vị và quan tâm cá nhân.

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014), Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của

nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (Lilama). Nghiên cứu đã xác định có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất của Lilama là: Lương và chế độ phúc lợi; văn hóa doanh nghiệp; mối quan hệ với đồng nghiệp; điều kiện làm việc; mối quan hệ với lãnh đạo; sự tự chủ trong công việc; cơ hội đào tạo và phát triển.

Bảng 1. Tóm tắt một số nghiên cứu có liên quan

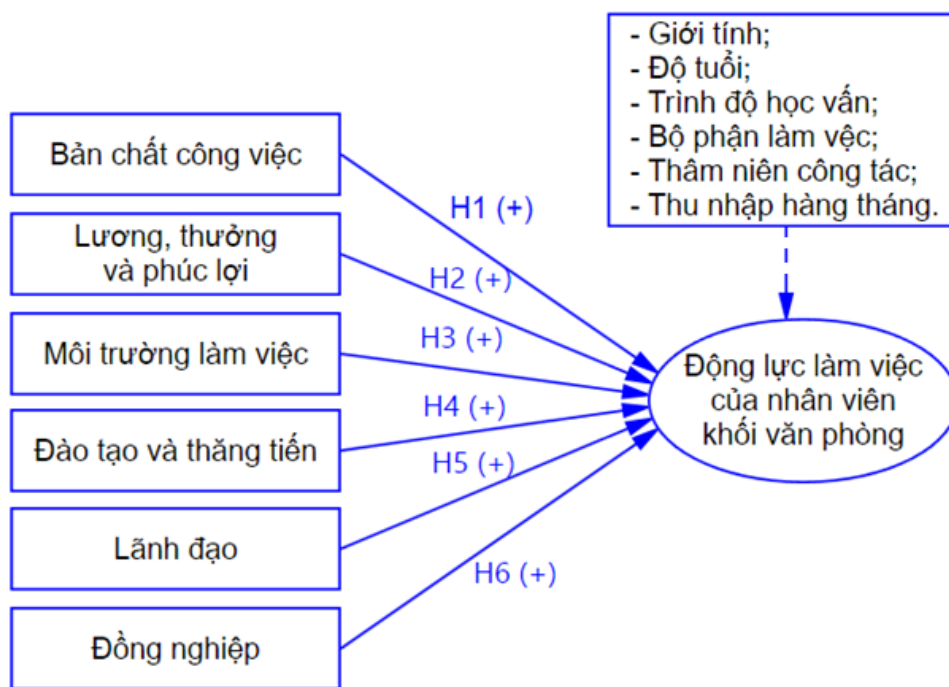
Họ và tên	Nghiên cứu	Nhân tố ảnh hưởng
Kovach (1987)	Động lực làm việc: Những điều công nhân và người giám sát cần	Công việc thú vị; công nhận thành tích; cảm nhận vai trò cá nhân; Sự đảm bảo trong công việc; lương cao; đào tạo và phát triển; điều kiện làm việc tốt; sự gắn bó của cấp trên; phê bình kỷ luật khéo léo và sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân.
Islam và cộng sự (2015)	Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân ngành may	Tiền lương và các khoản thanh toán; điều kiện làm việc; điều kiện môi trường; sự an toàn và khen thưởng.
Taguchi (2015)	Các yếu tố hình thành động lực làm việc tại Nhật Bản	Đánh giá nhân viên; mục tiêu của công ty; cơ hội thăng tiến; thu nhập; mối quan hệ trong tổ chức; đặc điểm công việc; điều kiện nơi làm việc; cơ cấu tổ chức, cân bằng cuộc sống và công việc.
Nguyễn Thị Phương Dung (2012)	Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ	Quy định và chính sách tổ chức; quan hệ trong công việc; công việc thú vị và quan tâm cá nhân.
Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoan Khôi (2014)	Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (Lilama)	Lương và chế độ phúc lợi; văn hóa doanh nghiệp; mối quan hệ với đồng nghiệp; điều kiện làm việc; mối quan hệ với lãnh đạo; sự tự chủ trong công việc; cơ hội đào tạo và phát triển.

(Nguồn: Tổng hợp từ các nghiên cứu có liên quan)

### 2.3. Mô hình nghiên cứu

Dựa vào Lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943), Lý thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1959), Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964), Thuyết nhu cầu của McClelland (1985) và các nghiên cứu trong và ngoài nước: Kovach (1987); Islam và cộng sự (2015), Taguchi (2015), Nguyễn Thị Phương Dung (2012); Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) và Phạm

Minh Lý (2015). Từ cơ sở phân tích ở trên, nghiên cứu vận dụng mô hình của Kovach (1987) để đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất nhưng tiến hành đổi tên gọi và điều chỉnh các nhân tố cho phù hợp. Mặc dù tên gọi không hoàn toàn giống nhau nhưng nội dung có sự kế thừa và phát triển cho phù hợp bối cảnh nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

## 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 3.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được sử dụng để khám phá, điều chỉnh, bổ sung các biến độc lập có tác động tới biến phụ thuộc động lực làm việc, kiểm định mô

hình lý thuyết, đồng thời kiểm tra và hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát lựa chọn các thang đo phù hợp với điều kiện thực tế tại PVC-MS. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng sử dụng kỹ thuật phỏng vấn tay đôi và thảo luận nhóm các nhà quản lý của Công ty nhằm

điều chỉnh, bổ sung các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của mô hình nghiên cứu đề xuất và điều chỉnh thang đo phù hợp với thực tiễn tại PVC-MS. Thông tin thu được để sàng lọc các biến quan sát, đo lường các khái niệm thành phần cho phù hợp.

### 3.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách thu thập dữ liệu thông qua khảo sát trực tiếp bằng bảng câu hỏi soạn sẵn. Trong nghiên cứu này, đã tiến hành khảo sát toàn bộ 190 nhân viên KVP tại PVC-MS. Dữ liệu thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm SPSS 23.0. Thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Anpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Mô hình lý thuyết được kiểm định bằng phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính qua đó xác định mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên KVP tại PVC-MS. Cuối cùng, kiểm định T-test, ANOVA được thực hiện để so sánh khác biệt về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của những nhóm nhân viên có đặc điểm cá nhân khác nhau.

## 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 4.1. Đặc tính mẫu khảo sát

Kết quả thống kê mẫu khảo sát được

thể hiện tại Bảng 2 cho thấy, tỷ lệ nữ giới chiếm tỷ lệ 42,2%; Nam chiếm tỷ lệ 57,8%. Qua đó cho thấy có sự chênh lệch ít về giới tính, giới tính nam chiếm tỷ lệ cao hơn nữ. Từ đó, ta có thể nhận định chính sách tuyển dụng lao động Công ty PVC-MS có đặc thù công việc của Công ty mang tính chất chuyên sâu, nặng về kỹ thuật và đòi hỏi kỹ năng cao.

Về trình độ học vấn: Trình độ đại học có 144 người, chiếm tỷ lệ 77,0%. Trình độ trên đại học có 06 người, chiếm tỷ lệ 3,2%. Qua đó cho thấy các đáp viên có trình độ đại học chiếm tỷ lệ đa số, trong khi lực lượng trình độ cao (trên đại học) chưa tương xứng với tiềm năng phát triển của Công ty.

Về thâm niên công tác cho thấy các đáp viên có thâm niên công tác từ 5 đến 10 năm chiếm tỷ lệ cao. Từ đó cho thấy đa số nhân viên khối văn phòng gắn bó lâu dài với Công ty, hơn 50% nhân viên gắn bó với đơn vị hơn 10 năm. Việc nhân viên gắn bó với doanh nghiệp là cần thiết nhưng việc làm việc quá lâu, ít động lực cũng ảnh hưởng đến sự phát triển của tổ chức: Rất khó phát triển và mở rộng kỹ năng, chậm cải tiến về công nghệ, khó có điều kiện về phát triển nghề nghiệp, dễ trì trệ.

Bảng 2. Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu

Stt	Tiêu chí	Nội dung	Tần số	Phần trăm (%)
1	Giới tính	Nam	108	57,8
		Nữ	79	42,2
2	Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	40	21,4
		Từ 30 tuổi đến dưới 40 tuổi	49	26,2
		Từ 40 tuổi đến dưới 50 tuổi	69	36,9
		Trên 50 tuổi	29	15,5
3	Trình độ học vấn	Dưới đại học	37	19,8
		Đại học	144	77,0
		Trên đại học	6	3,2
4	Bộ phận làm việc	Phòng thiết kế kỹ thuật	44	23,5
		Phòng Quản lý cảng và thiết bị	47	25,1
		Phòng Thương mại	8	4,3
		Phòng Tổ chức hành chính	41	21,9
		Phòng Quan hệ khách hàng	17	9,1
		Phòng Tài chính kế toán	30	16,0
5	Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	39	20,9
		Từ 5 năm đến dưới 10 năm	54	28,9
		Từ 10 năm đến dưới 15 năm	44	23,5
		Từ 15 năm trở lên	50	26,7
6	Thu nhập hàng tháng	Dưới 7 triệu	63	33,7
		Từ 7 triệu đến dưới 10 triệu	63	33,7
		Từ 10 triệu đến dưới 13 triệu	24	12,8
		Từ 13 triệu trở lên	37	19,8

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát 187 nhân viên KVP tại PVC-MS, 2020)

#### 4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha

Các thang đo được kế thừa từ những nghiên cứu trước có liên quan (Kovach, 1987; Islam và cộng sự, 2015; Taguchi, 2015; Nguyễn Thị Phương Dung, 2012; Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014; Phạm Minh Lý (2015) và được điều chỉnh qua nghiên cứu định tính. Tiêu chuẩn chọn thang đo khi Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên; các biến quan sát có hệ số tương quan biến -

tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Kết quả kiểm định các thang đo (Bảng 3) đều đạt độ tin cậy, do hệ số Cronbach's Alpha thang đo > 0,6 phù hợp sử dụng cho bước phân tích nhân tố khám phá (EFA). Tuy nhiên, thang đo động lực làm việc (DL) có biến quan sát (DL1 có hệ số Cronbach's Alpha = 0,082 > Cronbach's Alpha của thang đo = 0,080) để tăng độ tin cậy thì cần loại



biến DL1. Nhưng do thang đo chỉ có 04 biến quan sát, đồng thời biến quan sát này rất quan trọng; mặt khác, sự chênh lệch này là rất nhỏ ( $= 0,002$ ). Vì vậy, quyết định giữ lại biến quan sát DL1 để tiến hành bước phân tích tiếp theo.

Bảng 3. Đánh giá độ tin cậy thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
<b>1. Thang đo Đào tạo và thăng tiến (DT): Hệ số Cronbach's Alpha = 0,875</b>				
DT1	10,50	3,305	0,727	0,842
DT2	10,66	3,248	0,737	0,838
DT3	10,44	3,162	0,776	0,822
DT4	10,59	3,179	0,690	0,858
<b>2. Thang đo Lương, thưởng và phúc lợi (PL): Hệ số Cronbach's Alpha = 0,896</b>				
PL1	10,92	3,762	0,808	0,853
PL2	10,92	3,719	0,721	0,884
PL3	10,96	3,525	0,843	0,837
PL4	11,03	3,795	0,711	0,887
<b>3. Thang đo Lãnh đạo (LD): Hệ số Cronbach's Alpha = 0,890</b>				
LD1	10,37	3,440	0,783	0,850
LD2	10,48	3,369	0,762	0,857
LD3	10,35	3,518	0,772	0,854
LD4	10,47	3,250	0,726	0,874
<b>4. Thang đo Bản chất công việc (CV): Hệ số Cronbach's Alpha = 0,911</b>				
CV1	14,87	6,009	0,789	0,888
CV2	14,91	6,638	0,715	0,903
CV3	14,92	5,967	0,819	0,881
CV4	15,02	6,311	0,763	0,893
CV5	14,87	6,149	0,784	0,889
<b>5. Thang đo Môi trường làm việc (MT): Hệ số Cronbach's Alpha = 0,851</b>				
MT1	10,56	2,667	0,673	0,819
MT2	10,78	2,874	0,664	0,822
MT3	10,56	2,624	0,738	0,790
MT4	10,44	2,764	0,691	0,810
<b>6. Thang đo Đồng nghiệp (DN): Hệ số Cronbach's Alpha = 0,890</b>				
DN1	11,03	2,725	0,752	0,861
DN2	11,06	2,658	0,793	0,846

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
DN3	11,00	2,570	0,759	0,860
DN4	11,11	2,788	0,735	0,868
7. Thang đo Động lực làm việc (DL): Hệ số Cronbach's Alpha = 0,880				
DL1	10,38	3,205	0,654	0,882
DL2	10,31	3,204	0,739	0,846
DL3	10,42	3,126	0,802	0,823
DL4	10,43	3,128	0,774	0,833

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát 187 nhân viên KVP tại PVC-MS, 2020)

### 4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

#### 4.3.1. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các nhân tố độc lập

Sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha tiếp tục thực hiện bước phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả phân tích cho thấy, hệ số KMO = 0,845 > 0,5 (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008); hệ số (Sig.) = 0,000 < 0,05 có ý nghĩa thống kê (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Kết quả trị số phương sai trích hay là phương sai tích lũy của 06 nhân tố được rút trích = 74,64% > 50%, điều này có nghĩa là 74,64% phương sai toàn bộ được giải thích bởi các nhân tố hay sự thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát, thích hợp cho phân tích nhân tố. Tất cả 06 nhân tố đều thỏa điều kiện với chỉ số Eigenvalue = 1,559 > 1 nhằm hình thành các nhân tố có ý nghĩa thống kê (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Kết quả có 25 biến quan sát có hệ số tải

nhân tố > 0,5 được gom thành 06 nhóm theo đúng 06 nhóm ban đầu, chứng tỏ các biến quan sát này có độ tin cậy cao (Hair và cộng sự, 1998).

#### 4.3.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA nhân tố phụ thuộc

Sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha. Tiếp tục thực hiện bước phân tích EFA nhân tố phụ thuộc, nhân tố phụ thuộc là 01 thang đo gồm 04 biến quan sát, đưa tất cả 04 biến này vào phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Kết quả cho hệ số KMO = 0,711 > 0,5 thỏa mãn tính thích hợp của phân tích nhân tố nếu  $0,5 \leq KMO \leq 1$ ; Kết quả cho hệ số Sig. = 0,000 < 0,005 có ý nghĩa thống kê. Phương sai trích hay là phương sai tích lũy của 01 (một) nhân tố được rút trích = 73,95% > 50%, điều này có nghĩa là 73,95%. Kết quả có 04 biến quan sát có hệ số tải nhân tố > 0,5 chứng tỏ các biến quan sát này có độ tin cậy cao.

**4.3.3. Kết quả ma trận xoay nhân tố khám phá (EFA)**

Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Stt	Nhân tố	Biến quan sát	Trọng số	Biến
1	Bản chất công việc	CV3	0,859	Độc lập
2		CV5	0,841	
3		CV1	0,835	
4		CV4	0,803	
5		CV2	0,783	
6	Lương, thưởng và phúc lợi	PL3	0,911	Độc lập
7		PL1	0,872	
8		PL4	0,822	
9		PL2	0,802	
10	Đồng nghiệp	DN2	0,870	Độc lập
11		DN4	0,837	
12		DN3	0,837	
13		DN1	0,836	
14	Lãnh đạo	LD3	0,844	Độc lập
15		LD1	0,834	
16		LD2	0,818	
17		LD4	0,757	
18	Đào tạo và thăng tiến	DT3	0,880	Độc lập
19		DT2	0,863	
20		DT1	0,824	
21		DT4	0,805	
22	Môi trường làm việc	MT3	0,844	Độc lập
23		MT4	0,813	
24		MT2	0,777	
25		MT1	0,772	
26	Động lực làm việc	DL3	0,902	Phụ thuộc
27		DL4	0,887	
28		DL2	0,854	
29		DL1	0,793	

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát 187 nhân viên KVP tại PVC-MS, 2020)

#### 4.4. Phân tích tương quan

Theo (Bảng 5) xem xét mối tương quan giữa các nhân tố ảnh hưởng (biến độc lập) đến động lực làm việc của nhân viên (biến phụ thuộc) thông qua ma trận tương quan với kiểm định hệ số tương quan Pearson Correlation giả thuyết  $H_0$ , động lực làm việc (DL) của nhân viên có

tương quan tuyến tính với cả 6 biến độc lập: DT, PL, LD, DN, CV, MT vì đều có giá trị (Sig.) < 0,01. Và cặp tương quan mạnh nhất là DL và LD với  $r = 0,611$  ở mức ý nghĩa 99%; cặp tương quan yếu nhất là DL và DT với  $r = 0,253$  ở mức ý nghĩa 99%.

Bảng 5. Mối quan hệ tương quan tuyến tính

		DL	DT	PL	LD	DN	CV	MT
DL	Hệ số r	1	0,253**	0,341**	0,611**	0,450**	0,572**	0,554**
	Sig.(2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát 187 nhân viên KVP tại PVC-MS, 2020)

#### 4.5. Phân tích hồi quy tuyến tính

Kết quả cho thấy giá trị hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh bằng 0,621, có nghĩa là các nhân tố đưa vào mô hình hồi quy giải thích được 62,1% sự biến thiên của biến động lực làm việc. Còn lại 37,9% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

Hệ số Durbin - Watson = 1,778, nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên không có hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất xảy ra.

Theo kết quả phân tích phương sai (ANOVA) giá trị kiểm định  $F = 51,766$  tại mức ý nghĩa (Sig.) = 0,000 < 0,05 nên có thể kết luận rằng mô hình đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế.

Kết quả phân tích hồi quy tại (Bảng 6) cho thấy 05 biến độc lập là DT (Đào tạo và thăng tiến), LD (Lãnh đạo), DN (Đồng nghiệp), CV (Bản chất công việc), MT (Môi trường làm việc) đều có mức ý nghĩa (Sig.) < 0,05 nên có ý nghĩa thống kê (độ tin cậy 95%). Riêng biến PL (Lương thưởng và phúc lợi) có giá trị (Sig.) = 0,088 < 0,1 nên có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 0,1% (độ tin cậy 90%).

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 2, do đó không có hiện tượng đa cộng tuyến. Giá trị kiểm định của các hệ số đều > 0 nên các biến độc lập có tác động thuận chiều dương đến biến phụ thuộc.

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy

Biến	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị kiểm định t	Giá trị Sig.	Độ phóng đại phương sai (VIF)
	B	Sai số chuẩn	Beta (β)			
Hằng số	-0,980	0,277		-3,540	0,001	
DT**	0,113	0,047	0,114	2,418	0,017	1,086
PL*	0,078	0,045	0,085	1,717	0,088	1,191
LD***	0,294	0,053	0,304	5,572	0,000	1,465
DN***	0,200	0,053	0,184	3,760	0,000	1,176
CV***	0,240	0,050	0,254	4,802	0,000	1,377
MT***	0,315	0,054	0,291	5,818	0,000	1,227

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát 187 nhân viên KVP tại PVC-MS, 2020)

**Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu**

Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu được thể hiện như sau:  $DL = 0,304LD + 0,291MT + 0,254CV + 0,184DN + 0,114DT + 0,085PL$ .

**4.6. Kiểm định sự khác biệt**

Kết quả kiểm định sự khác biệt bằng sử dụng phương pháp kiểm định (t) mẫu độc lập (Independent samples T-test) và

phương pháp phân tích phương sai một yếu tố (One-way ANOVA) cho thấy giá trị (Sig.) > 0,05 (Bảng 7) của các biến đặc điểm cá nhân đến động lực làm việc của nhân viên KVP tại PVC-MS đã xác định không có sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân của đáp viên như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, bộ phận làm việc, thâm niên công tác và thu nhập hàng tháng.

Bảng 7. Kết quả kiểm định sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân

Stt	Nội dung	Levene Statistic (Sig.)	Anova (Sig.)
1	Giới tính	0,562	0,646
2	Độ tuổi	0,437	0,327
3	Trình độ học vấn	0,074	0,125
4	Bộ phận làm việc	0,019	0,986
5	Thâm niên công tác	0,701	0,308
6	Thu nhập hàng tháng	0,002	0,655

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát 187 nhân viên KVP tại PVC-MS, 2020)

## 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Từ kết quả phân tích, kiểm định các nhân tố có tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty cổ phần Kết cấu kim loại và lắp máy Dầu khí đã xác định được 6 nhân tố ảnh hưởng 6 đến động lực làm việc của nhân viên KVP là: Lãnh đạo; Môi trường làm việc; Bản chất công việc; Đồng nghiệp; Đào tạo và thăng tiến và Lương, thưởng và phúc lợi. Nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị theo hệ số tác động của các nhân tố theo thứ tự ưu tiên thực hiện như sau:

**Hàm ý quản trị về Lãnh đạo:** với hệ số ( $\beta = 0,304$ ) tác động đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng Công ty. Luôn giữ được mối quan hệ mật thiết đối với nhân viên, nếu nhân viên làm việc sai thì từ từ uốn nắn, tránh tình trạng bức xúc, quát mắng... tạo nên những khoảng cách không đáng có giữa nhân viên và lãnh đạo.

Lãnh đạo cần ghi nhận những đóng góp của cấp dưới để có thể khen thưởng hay xử phạt đúng đối tượng. Luôn lắng nghe những ý kiến đóng góp về các phương pháp để thực hiện công việc, tin tưởng nhân viên, cùng họ trao đổi ý kiến trước khi ra quyết định trong công việc; luôn gương mẫu trong công việc, tạo được sự tin tưởng của nhân viên trong công tác quản trị, điều hành tại Công ty.

**Hàm ý quản trị về Môi trường làm việc:** có hệ số ( $\beta = 0,291$ ) là nhân tố quan trọng kế tiếp để nhân viên khối văn phòng tại Công ty phát huy khả năng công tác, bao gồm: Cơ sở vật chất, tinh thần, chế độ chính sách,...

Xây dựng môi trường làm việc tốt là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà Công ty phải quan tâm thực hiện; có môi trường làm việc tốt thì mỗi cá nhân viên mới có điều kiện làm việc tốt, phát huy khả năng của mình, chung sức thực hiện nhiệm vụ của Công ty. Bên cạnh đó Công ty cần tạo những điều kiện cần thiết để nhân viên tiếp cận với môi trường bên ngoài về trình độ công nghệ, khoa học - kỹ thuật,... nhằm theo kịp với tình hình kinh tế, xã hội đang ngày một phát triển.

**Hàm ý quản trị về Bản chất công việc:** Bản chất công việc có hệ số ( $\beta = 0,254$ ) là nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tiếp theo, bản chất công việc là một trong những nhân tố rất quan trọng, tác động trực tiếp đến tình cảm và các cảm nhận tâm lý của nhân viên. Bản chất công việc càng thú vị, càng có ý nghĩa thì càng mang lại động lực cho người thực hiện công việc đó.

**Hàm ý quản trị về Đồng nghiệp:** ( $\beta = 0,184$ ) là nhân tố quan trọng tiếp theo có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng Công ty.

Xây dựng sự tôn trọng lẫn nhau giữa các đồng nghiệp và nhân viên khối văn phòng nói riêng cũng như toàn Công ty nói chung. Nghiêm túc thực hiện quy chế phối hợp đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ đạt hiệu quả cao. Cần quan tâm nhiều hơn đến việc giao tiếp nội bộ bởi lẽ giao tiếp nội bộ đóng vai trò rất quan trọng, nó sẽ giúp cho doanh nghiệp hạn chế những xung đột xảy ra trong tổ chức và góp phần gia tăng tinh thần đồng đội. Tạo những buổi sinh hoạt, giao lưu giữa các nhân viên trong cơ quan với nhau tạo sự thân thiện, hòa đồng.

**Hàm ý quản trị về Đào tạo và thăng tiến:** ( $\beta = 0,114$ ) là nhân tố có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Một trong những nhân tố mà lãnh đạo Công ty phải lưu tâm trong suốt quá trình xây dựng tính chuyên nghiệp của doanh nghiệp. Trong nhân tố này, lãnh đạo Công ty cần quan tâm: Chú trọng đến công tác đào tạo chuyên môn nghiệp vụ kế toán, văn thư, tiếp thị marketing, ngoại ngữ, tin học; bồi dưỡng nâng cao chất lượng nhân viên về nội dung bồi dưỡng kiến thức, lý luận chính trị, quản lý nhà nước, thực hiện các chế độ tiền lương, bảo hiểm, công đoàn, đoàn thanh niên, chủ trương mới nhất về công tác đề bạt, bổ nhiệm cán bộ để Công ty đảm bảo thực hiện theo đúng quan điểm của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước. Thường xuyên quan tâm đến chính sách khi cử nhân viên đi học như hỗ trợ học phí, tạo điều kiện về thời gian cho nhân viên có thể vừa học vừa làm yên tâm công tác.

Ngoài ra, quy hoạch cán bộ phải căn

cứ tiêu chuẩn người có đức có tài, tâm huyết với nghề, hết lòng vì Công ty, năng động, sáng tạo, được tập thể và tổ chức tin nhiệm, kết hợp xây dựng chiến lược tiến cử, trọng dụng nhân tài, đảm bảo tính cạnh tranh công bằng.

**Hàm ý quản trị về Lương, thưởng và phúc lợi:** ( $\beta = 0,085$ ) là nhân tố ít quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên KVP. Vì vậy, ban lãnh đạo công ty cần đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình, cần có kế hoạch để tăng doanh thu nhằm tăng quỹ tiền lương, nâng cao thu nhập cho nhân viên. Xây dựng một phương pháp trả lương cho nhân viên khoa học, hợp lý, làm đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả lao động. Muốn cải thiện được động lực làm việc của nhân viên thông qua tiền lương thì phương pháp phân chia tiền lương phải đảm bảo được các nguyên tắc: trả lương theo chức danh công việc; trả lương theo vị trí công việc; trả lương theo kết quả công việc. Hoàn thiện chế độ phúc lợi tại PVC-MS sẽ góp phần tạo động lực, thu hút nhân tài phục vụ lâu dài với công ty. Cần căn cứ kết quả đánh giá công việc mà chia phúc lợi một cách công bằng, khuyến khích mọi người phấn đấu vươn lên nâng cao trình độ mọi mặt của mình để thụ hưởng các chế độ phúc lợi thỏa đáng.

**Hàm ý quản trị về sự khác biệt về các đặc điểm cá nhân của nhân viên:** Ban lãnh đạo công ty hãy đối xử công bằng, quan tâm, giao trách nhiệm cụ thể cho từng đối tượng để tạo động lực cho nhân viên. Không phân biệt về động lực làm việc theo các đặc điểm cá nhân, hãy

phân công công việc theo vị trí việc làm, và nên có chính sách trả lương hiệu quả công việc (KPI).

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Amabile, T. M., 1993. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, pp. 185-201.
2. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy Việt Nam, *Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 35(2014), tr 66-78.
3. Campbell, D. J., & Pritchard, R., 1976. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
4. Carr, G., 2005. Investigating the motivation of retail managers at retail organization in the Western Cape. University of Western Cape.
5. Daft, R.L., 2006. The new era of management. Thomson South-Western: Ohio.
6. Deci, E. L., 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
7. Hair, J. F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*(5th Edition). Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
8. Herzberg, F., 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
9. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu với SPSS, tập 1 và tập 2, NXB Hồng Đức, TP.HCM.
10. Islam, M., Haque, A., Hossain, M., Rahman, A., 2015. Factors Influencing Motivation of Garments Worker. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 9, No. 1.
11. Kovach, K. A., 1987. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, Vol. 30, No.5, September – October 1987, pp. 58-65.
12. Maslow, A. H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
13. McClelland, D. C., 1985. *Human motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
14. Nguyễn Thị Phương Dung. 2012. Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố cần thơ, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, số 22b, tr. 145-154.
15. Nguyễn Đình Thọ, 2011. Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
16. Pinder, C. C., 1998. *Work motivation in Organizational Behavior* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.



17. Phạm Thị Minh Lý, 2015. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh, Tạp chí Phát triển kinh tế, 26(3), tr 64-81.

18. Taguchi, Y., 2015. Factors forming work motivation in Japan. *Procedia Manufacturing*, 3, pp. 717 – 722.

19. Warr, P. B., Cook J., & Wall, T.

D., 1979. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, pp. 129-148.

20. Yalokwu, P. O., 2006. *Fundamentals of Management* (2nd ed). Lagos: Akangbe.

21. Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley. US.

## FACTORS AFFECTING WORKING MOTIVATION OF OFFICE STAFF AT PETROLEUM EQUIPMENT ASSEMBLY & METAL STRUCTURE J.S.C - VUNG TAU CITY

Nguyen Tien Dung<sup>1</sup>, Nguyen Trung Tri<sup>2</sup> and Nguyen Thi Lua<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Tay Do University

<sup>2</sup>PetroVietnam Construction Joint Stock Corporation

(\*Email: ntlua@tdu.edu.vn)

### ABSTRACT

*The objective of this study was to determine the factors which affect working motivation of office staff at Petroleum Equipment Assembly & Metal Structure J.S.C. With 187 observations, data were analysed through the following steps: descriptive statistics, testing reliability of the scale, exploratory factor analyses (EFA), linear regression analyses. The results identified six factors positively impacting working motivation in order of importance as Leadership; Working environment; The nature of work; Colleagues; Training and promotion; Salary, bonus and benefits. Based on the results, administrative implications were suggested for better policies and solutions to improve the working motivation of office staff at the company.*

**Keywords:** *Factor, office staff, working motivation*