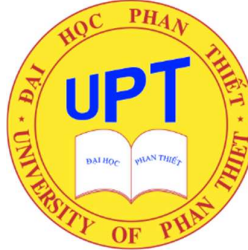


BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



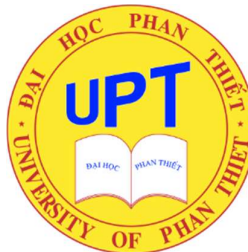
LÊ HOÀNG VŨ THẠNH

**NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI NHÀ MÁY NHIỆT ĐIỆN
VĨNH TÂN 4, TỈNH BÌNH THUẬN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Bình Thuận – 2023

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT



LÊ HOÀNG VŨ THẠNH

**NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI NHÀ MÁY NHIỆT ĐIỆN
VĨNH TÂN 4, TỈNH BÌNH THUẬN**

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. VÕ KHẮC TRƯỜNG THI

Bình Thuận – 2023

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	i
LỜI CAM ĐOAN	v
LỜI CẢM ƠN	vi
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG & HÌNH ẢNH.....	viii
TÓM TẮT	x
CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
1.1. Lý do nghiên cứu	1
1.2. Mục tiêu nghiên cứu	3
1.3. Câu hỏi nghiên cứu	3
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu	4
1.4.2. Đối tượng khảo sát.....	4
1.4.3. Phạm vi nghiên cứu.....	4
1.5. Ý nghĩa của nghiên cứu	4
1.6. Bố cục đề tài nghiên cứu.....	4
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	5
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	6
2.1. Một số khái niệm liên quan đến động lực làm việc	6
2.1.1. Khái niệm động lực.....	6
2.1.2. Sự tương đồng và khác biệt giữa động cơ và động lực.....	7
2.1.3. Động lực bên trong và bên ngoài	8

2.1.4. Động lực làm việc	9
2.1.5. Vai trò của động lực làm việc	12
2.2. Cơ sở lý thuyết liên quan	14
2.2.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow	14
2.2.2. Thuyết ERG	16
2.2.3. Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1968).....	17
2.2.4. Thuyết mong đợi của Vroom (1964)	18
2.2.5. Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1974) ..	19
2.3. Tổng quan nghiên cứu.....	20
2.3.1. Trong nước	20
2.3.2. Ngoài nước.....	23
2.4. Mô hình nghiên cứu	26
2.4.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất	26
2.4.2. Các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu.....	26
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	32
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	33
3.1. Quy trình nghiên cứu	33
3.2. Thiết kế nghiên cứu định tính	34
3.2.1. Xây dựng thang đo.....	34
3.2.2. Nghiên cứu định tính	36
3.3. Thiết kế nghiên cứu định lượng	38
3.3.1. Xây dựng phiếu khảo sát.....	38
3.3.2. Thu thập mẫu khảo sát và xác định cỡ mẫu.....	38
3.3.3. Phương pháp xử lý dữ liệu.....	39

TÓM TẮT CHƯƠNG 3	43
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	44
4.1. Khái quát nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4	44
4.1.1. Quá trình hình thành và phát triển nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4	44
4.1.2. Cơ cấu tổ chức của nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4	46
4.1.3. Thực trạng các biện pháp tạo động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4	49
4.2. Thống kê mô tả đặc tính của mẫu nghiên cứu	52
4.3. Kiểm định chất lượng thang đo.....	53
4.4. Phân tích nhân tố khám phá EFA	54
4.4.1. Phân tích EFA các biến độc lập	54
4.4.2. Phân tích EFA biến phụ thuộc	56
4.5. Thống kê mô tả các biến quan sát.....	57
4.6. Phân tích hồi quy đa biến.....	60
4.6.1. Kiểm định hệ số hồi quy	60
4.6.2. Mức độ giải thích của mô hình tổng thể	61
4.6.3. Mức độ phù hợp của mô hình	61
4.6.4. Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến và Kiểm định tự tương quan	61
4.6.5. Kiểm định phương sai phần dư thay đổi.....	62
4.6.6. Thảo luận kết quả hồi quy.....	62
4.7. Kiểm định khác biệt trung bình	64
4.7.1. Kiểm định sự khác biệt trung bình về giới tính	64

4.7.2. Kiểm định sự khác biệt trung bình về độ tuổi.....	64
4.7.3. Kiểm định sự khác biệt trung bình về trình độ học vấn.....	65
TÓM TẮT CHƯƠNG 4.....	66
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	67
5.1. Kết luận	67
5.2. Hàm ý quản trị.....	68
5.2.1. Cải thiện thang đo Bản chất công việc	68
5.2.2. Cải thiện thang đo Môi quan hệ với đồng nghiệp.....	69
5.2.3. Cải thiện thang đo Cơ hội đào tạo và thăng tiến.....	70
5.2.4. Cải thiện thang đo Môi quan hệ với cấp trên.....	71
5.2.5. Cải thiện thang đo Lương, thưởng và phúc lợi	72
5.2.6. Cải thiện thang đo Môi trường làm việc	73
5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.....	74
TÓM TẮT CHƯƠNG 5.....	75
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	76
PHỤ LỤC.....	81
Phụ lục 1: DÀN BÀI KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH	81
Phụ lục 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH	84
Phụ lục 3: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG.....	87
Phụ lục 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SPSS.....	90

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn thạc sĩ kinh tế: **“Nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận”** là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực, khách quan, có nguồn gốc rõ ràng và chưa từng được công bố trong công trình nghiên cứu nào khác.

Tác giả

Lê Hoàng Vũ Thạnh

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Phan Thiết, Phòng Quản lý Sau Đại Học, Quý Thầy, Cô là giảng viên tham gia giảng dạy đã trang bị cho tôi nhiều kiến thức quý báu trong thời gian qua.

Tôi xin trân trọng cảm ơn TS. Võ Khắc Trường Thi, người đã tận tình hướng dẫn cho tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn này.

Tôi cũng xin cảm ơn những người bạn cùng lớp, người thân đã hỗ trợ, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập và thực hiện đề tài nghiên cứu. Ngoài ra còn có những người hỗ trợ tôi có được bằng khảo sát cho đề tài nghiên cứu.

Trong quá trình thực hiện luận văn, tôi đã cố gắng và nỗ lực tiếp thu để điều chỉnh hợp lý các góp ý của giảng viên hướng dẫn, các chuyên gia, đồng nghiệp, và tham khảo thêm nhiều tài liệu, sách báo.

Chắc chắn luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp quý báu của Quý Thầy, Cô và người đọc.

Xin chân thành cảm ơn.

Tác giả

Lê Hoàng Vũ Thạnh

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

EFA (Exploration Factor Analysis)	:	Phân tích nhân tố khám phá
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	:	Chỉ số được dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố
SPSS (Statistical Package for Social Sciences)	:	Phần mềm xử lý số liệu thống kê dùng trong các ngành khoa học xã hội
ANOVA (<i>Analysis of Variance</i>)	:	Phân tích phương sai
EFA (<i>Exploration Factor Analysis</i>)	:	Phân tích nhân tố khám phá
NMNĐ	:	Nhà máy Nhiệt điện

DANH MỤC BẢNG & HÌNH ẢNH

Danh mục bảng

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp các thang đo các nghiên cứu trước đã sử dụng.....	33
Bảng 3.1. Xây dựng thang đo.....	34
Bảng 3.2. Điều chỉnh thang đo.....	36
Bảng 4.1: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn.....	48
Bảng 4.2: Cơ cấu lao động theo giới tính/ độ tuổi	48
Bảng 4.3: Bảng tóm tắt phân bố mẫu nghiên cứu.....	52
Bảng 4.4: Kết quả kiểm định Cronbach của các thang đo	53
Bảng 4.5: Tổng hợp các thang đo và biến quan sát bị loại	54
Bảng 4.6: Kết quả phân tích nhân tố EFA các biến độc lập	54
Bảng 4.7: Kết quả phân tích nhân tố EFA biến phụ thuộc	56
Bảng 4.8: Thống kê mô tả các biến quan sát	607
Bảng 4.9: Kết quả phân tích hồi quy.....	60
Bảng 4.10: Tóm tắt mô hình	61
Bảng 4.11: Phân tích phương sai (ANOVA)	61
Bảng 4.12: Mức độ tác động của các biến độc lập	64
Bảng 4.13: Kiểm định sự khác biệt về giới tính	64
Bảng 4.14: Kiểm định Levene về độ tuổi	64
Bảng 4.15: Phân tích phương sai ANOVA về độ tuổi.....	65
Bảng 4.16: Kiểm định Levene về trình độ học vấn	65
Bảng 4.17: Phân tích phương sai ANOVA về trình độ học vấn	65
Bảng 5.1: Thống kê mô tả thang đo “Bản chất công việc”	658
Bảng 5.2: Thống kê mô tả thang đo “Mối quan hệ với đồng nghiệp”	659
Bảng 5.3: Thống kê mô tả thang đo “Cơ hội đào tạo và thăng tiến”	65
Bảng 5.4: Thống kê mô tả thang đo “Mối quan hệ với cấp trên”	65
Bảng 5.5: Thống kê mô tả thang đo “Lương, thưởng và phúc lợi”	65
Bảng 5.6: Thống kê mô tả thang đo “Môi trường làm việc”	654

Danh mục hình ảnh

Hình 2.1: Tháp nhu cầu Maslow	33
Hình 2.2: Mô hình nghiên cứu đề xuất	33
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	33
Hình 4.1: Mô hình tổ chức quản lý của Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4.....	47
Hình 4.2: Đồ thị tương quan giữa biến phần dư bình phương và biến phụ thuộc	62

TÓM TẮT

Đề tài được thực hiện nhằm xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện (NMNĐ) Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Trên cơ sở tiếp cận những hệ thống lý thuyết và nghiên cứu trước tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận.

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng để hoàn thiện thang đo và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm sửa đổi, bổ sung thang đo được tác giả đề xuất cho phù hợp với tình hình thực tế. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng việc gửi và thu thập bảng khảo sát hợp lệ từ 279 đáp viên. Mục đích nhằm thu thập, phân tích thống kê mô tả dữ liệu khảo sát, khẳng định lại các thành phần cũng như giá trị và độ tin cậy của thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết. Thang đo được đánh giá thông qua việc kiểm định chất lượng thang đo và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình nghiên cứu lý thuyết được kiểm tra thông qua mô hình phân tích hồi quy đa biến kèm với việc thông qua các kiểm định cần thiết, đồng thời thực hiện kiểm định sự khác biệt trung bình. Các bước kiểm định, phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS 20.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tương quan giữa 6 nhân tố độc lập tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại NMNĐ Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Bản chất công việc (BCCV); (2) Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHĐN); (3) Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTT)); (4) Mối quan hệ với cấp trên (QHCT); (5) Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL); (6) Môi trường làm việc (MTLV). Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của những đáp viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn khác nhau.

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do nghiên cứu

Nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp, là nhân tố tiên quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp (Nguyễn Thị Hương, 2020). Một doanh nghiệp có thể có cơ sở hạ tầng và công nghệ hiện đại, tiềm lực kinh tế mạnh nhưng nếu thiếu lực lượng lao động làm việc có hiệu quả thì doanh nghiệp khó có thể duy trì hoạt động ổn định, hiệu quả và cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Để quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực thì điều đầu tiên nhà quản trị phải xem con người là yếu tố trung tâm của sự phát triển, tạo điều kiện để phát huy hết khả năng tiềm ẩn ở trong mỗi con người. Theo nghiên cứu của Kovach (1995) có chỉ rõ: “Vấn đề lớn nhất của quản lý là cảm nhận chính xác các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên”. Do đó, vấn đề đặt ra là nhà quản trị cần hiểu được đâu là động lực thúc đẩy nhân viên làm việc. Việc chăm lo đời sống của nhân viên luôn là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất song song với việc phát triển sản phẩm. Nhân viên không thể cống hiến hết mình nếu họ không cảm thấy môi trường làm việc mà mình đang cống hiến thực sự làm mình cảm thấy yên tâm. Chế độ phúc lợi cũng như các chế độ chính sách của mỗi công ty dành cho nhân viên luôn được xem là một thước đo trong việc giữ chân nhân viên cũng như tạo động lực làm việc để nhân viên làm việc hết khả năng của mình. Do đó, làm sao để nhân viên gắn bó lâu dài với công ty, phát huy tối đa nguồn nhân lực và nâng cao năng suất lao động luôn là nỗi trăn trở của gần như tất cả công ty.

Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 là các chi nhánh (đơn vị hạch toán phụ thuộc) EVN, chính thức hoạt động từ ngày 01/01/2019, hoạt động trên lĩnh vực sản xuất và kinh doanh điện năng, với mục tiêu đảm bảo cung cấp điện an toàn, ổn định, liên tục cho các hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội, an ninh, quốc phòng cũng như đảm bảo an ninh năng lượng Quốc gia. Ngoài ra, còn đảm bảo hoạt động kinh doanh bền vững, hiệu quả và có lãi; tối ưu hóa chi phí, quản lý và sử dụng vốn, tài sản của EVN đầu tư tại Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 hiệu quả và đúng quy định.

Với tính chất đặc điểm của hoạt động sản xuất điện năng và tốc độ tăng trưởng và quy mô nền kinh tế ngày càng tăng mạnh như hiện nay, nên nhu cầu sử dụng điện nay ngày càng lớn. Điều đó đồng nghĩa với việc yêu cầu đáp ứng về sản lượng điện ngày càng cao, bên cạnh đó chất lượng điện năng ngày càng được yêu cầu nghiêm ngặt hơn do ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm dịch vụ. Do đó, tính ổn định và hiệu quả của hoạt động vận hành sản xuất là rất quan trọng và chịu sự ảnh hưởng rất lớn từ sự ổn định của nguồn nhân lực và động lực làm việc của người lao động trong nhà máy. Bên cạnh đó, với sự phát triển và cạnh tranh mạnh mẽ của các Nhà máy điện khác (vốn đầu tư trong nước và nước ngoài), tiềm lực kinh tế cũng như chế độ đãi ngộ, phúc lợi cao và hấp dẫn tất cả các ứng viên trong thời gian gần đây, hiện tượng chảy máu chất xám đang diễn ra rất phổ biến và làm thế nào để giữ chân người tài, gắn bó với Nhà máy đang là mục tiêu quan trọng hàng đầu và sống còn của Nhà máy.

Ngoài ra, theo kết quả khảo sát không chính thức mà phòng nhân sự đã thực hiện vào cuối năm 2021, một bộ phận viên cảm thấy họ có vấn đề với động lực làm việc của bản thân dẫn đến năng suất công việc không đạt như mong muốn. Điều đó được phản ánh qua thái độ trong công việc của người lao động như: thiếu đam mê trong công việc, làm vì trách nhiệm, đối phó, đùn đẩy trách nhiệm, nhiều vấn đề giải quyết công việc chậm trễ, nhiều bức xúc nhưng chưa được giải quyết thỏa đáng... Đây là những vấn đề nếu không được giải quyết kịp thời sẽ gây ra tình trạng chán nản của người lao động, góp phần tăng cao khả năng rời bỏ tổ chức của người lao động và ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công của tổ chức.

Với những lý do trên, đề tài **“Nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận”** được chọn làm đề tài nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung:

Đề tài được thực hiện nhằm xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

Mục tiêu cụ thể:

- Hệ thống hóa lý thuyết liên quan đến động lực làm việc của nhân viên.
- Xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4.
- Đánh giá mức độ tác động các yếu tố được xác định đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4.
- Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu

Với mục tiêu chi tiết của đề tài, các câu hỏi nghiên cứu được phát biểu như sau:

- Các yếu tố nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4?
- Mức độ tác động của các yếu tố đó như thế nào đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4?
- Những hàm ý quản trị nào giúp nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4.

1.4.2. Đối tượng khảo sát

Các nhân viên hiện đang làm việc tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận.

1.4.3. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Phạm vi nghiên cứu của đề tài này chỉ giới hạn tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận.
- Thời gian thực hiện nghiên cứu: 6 tháng (từ tháng 9/2022 đến tháng 2/2023).

1.5. Ý nghĩa của nghiên cứu

- Về mặt khoa học: Kết quả của nghiên cứu củng cố và bổ sung cơ sở lý thuyết cho việc đo lường các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên.
- Về mặt thực tiễn: Đối với nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận; kết quả là căn cứ khoa học để đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên.
- Cá nhân người nghiên cứu: đây là nghiên cứu giúp củng cố năng lực nghiên cứu cho cá nhân người nghiên cứu, đồng thời nghiên cứu này là luận văn tốt nghiệp khóa học Thạc sĩ tại trường Đại học Phan Thiết.

1.6. Bố cục đề tài nghiên cứu

Chương 1: Giới thiệu

Nêu lên vấn đề, mục tiêu nghiên cứu của đề tài; đối tượng và phạm vi nghiên cứu; ý nghĩa của đề tài nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Trình bày các khái niệm, lý thuyết và nghiên cứu trước với mục đích dùng làm cơ sở đưa ra phương pháp nghiên cứu, đồng thời đề xuất mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Trình bày quy trình nghiên cứu cụ thể từ nghiên cứu sơ bộ (định tính) đến nghiên cứu chính thức (định lượng), đúc kết mô hình nghiên cứu và trình bày phương pháp nghiên cứu, cách thức chọn mẫu và tiến hành xây dựng thang đo các yếu tố.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Trình bày kết quả phân tích dữ liệu sau khi đã thu thập xong. Các bước phân tích gồm: đặc điểm mẫu nghiên cứu, kiểm định thang đo thông qua phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích khám phá EFA, kiểm định và đưa ra kết quả kiểm định của mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu bằng phương pháp phân tích hồi quy. Các phương pháp kiểm định trên được thực hiện thông qua phần mềm SPSS.

Chương 5: Kết luận và Hàm ý quản trị

Chương này đưa ra kết luận về nghiên cứu và đề xuất hàm ý quản trị.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương này, tác giả giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu bao gồm: lý do chọn đề tài, tính cấp thiết và mục tiêu nghiên cứu hướng đến, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, Ý nghĩa khoa học, thực hiện và đóng góp của luận văn cũng được trình bày trong chương này. Tổng hợp bố cục của đề tài cho biết cụ thể nội dung của từng chương của đề tài nghiên cứu.

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

2.1. Một số khái niệm liên quan đến động lực làm việc

2.1.1. Khái niệm động lực

Động lực là những gì thúc đẩy bạn hành động. Đó là nguồn cảm hứng của chúng ta để thực hiện một điều gì đó. Thật vậy, động lực từ lâu đã được xem như là nguyên nhân chính khởi nguồn cho các hành vi mang tính cá nhân. Động lực được định nghĩa là các hành động hoặc quá trình thúc đẩy; sự kích thích hay sự tác động nhằm khuyến khích tạo ra những nỗ lực cho cá nhân nào đó, nói chung động lực là một cái gì đó (chẳng hạn như nhu cầu hay mong muốn), sẽ là nguyên nhân giúp định hướng hành động của một cá nhân (Webster, 1997). Có rất nhiều tác giả nghiên cứu về yếu tố động lực, lĩnh vực chuyên môn của họ cũng rất đa dạng. Phần đông trong số này là các chuyên gia trong lĩnh vực giáo dục và kinh tế.

Các khái niệm phức tạp về động lực thường nhấn mạnh sự kích thích một cách trực tiếp đến các cá nhân: hoặc là một sự tự nỗ lực bên trong, hoặc là một sự khuyến khích từ môi trường bên ngoài (Kinman & Kinman, 2001). Cũng tương tự anh em nhà Kinman, Pinder (2014) đã giải thích những khó khăn khi đưa ra định nghĩa về động lực là do có quá nhiều “định hướng mang tính triết học về bản chất con người và về những điều có thể biết về con người”. Ông cho rằng động lực là “một tập hợp các năng lượng có nguồn gốc từ cả bên trong lẫn bên ngoài của một cá nhân để bắt đầu một hành động có liên quan, mà hành động này có định hướng, có cường độ và thời gian xác định”. Rõ ràng việc nghiên cứu về động lực theo các tác giả là rất khó khăn, bởi chúng ta phải tập trung nghiên cứu vào bản chất của con người. Có ba điểm nổi bật trong định nghĩa mà Kinman & Kinman (2001) và Pinder (2014) đưa ra: thứ nhất, động lực có thể xuất phát từ bên trong con người hay sự kích thích từ bên ngoài, cụ thể chúng ta sẽ tìm hiểu cụ thể về động lực bên trong và bên ngoài ở phần tiếp theo; thứ hai, động lực được xác định là một tập hợp các năng lượng, và chính những

năng lượng này kích thích sự hành động của con người; thứ ba, tập hợp năng lượng này có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực, để tạo nên hình thức, định hướng, cường độ hành vi của con người. Điều này lý giải vì sao con người lại thực hiện một hành động cụ thể nào đó, họ sẽ tiếp tục thực hiện cho đến khi đạt được mục đích và khi không còn động lực, họ sẽ dừng lại.

2.1.2. Sự tương đồng và khác biệt giữa động cơ và động lực

Trong thực tế, hai khái niệm “động cơ (motive)” và “động lực (motivation)” thường được dùng như là những từ đồng nghĩa, và có thể sử dụng để thay thế cho nhau (Wells, 2011). Cụ thể hơn, trong các tài liệu tiếng Anh, “động lực” là một thuật ngữ tâm lý thường sử dụng trong lĩnh vực giáo dục, và được hiểu là những nỗ lực và cam kết nhằm hướng tới mục tiêu. Động lực không được giải thích như là kết quả của một quá trình bắt đầu từ bất kỳ “động cơ” nào, trong khi đó động cơ và động lực trong tiếng Trung Quốc đều dịch sang cùng một từ là “Dongji”.

Về mặt ý nghĩa không nhiều tài liệu có sự phân biệt giữa động cơ và động lực. Tuy nhiên để chỉ ra sự khác biệt thì “động cơ” chỉ ra lý do để làm một điều cụ thể mang tính tạm thời với mục tiêu không rõ ràng và tương đối hời hợt, trong khi đó “động lực” chỉ ra lý do để làm một điều gì đó lâu dài và mang tính rộng hơn là động cơ. Động cơ và động lực có thể là giống nhau khi xét trong một khoảng thời gian nhất định, nhưng khi xem xét trong lĩnh vực giáo dục, thì dùng khái niệm động lực học tập là phù hợp hơn (Zu, 2014). Trong giao tiếp, chúng ta thường sử dụng “động cơ” để chỉ một điều gì đó mang tính tiêu cực, trong khi đó “động lực” lại được hiểu với nghĩa tích cực hơn. Tại các phiên tòa người ta thường sử dụng thuật ngữ động cơ của bị cáo, hơn là động lực, để chỉ hành động hay ý định nào đó có khuynh hướng gây ảnh hưởng xấu cho người khác.

Theo (Đỗ Hữu Tài et al., 2016), động cơ là lý do để chúng ta muốn làm một việc cụ thể gì đó; còn động lực lại là lý do sâu thẳm thường trực trong chúng ta, dẫn dắt chúng ta thực hiện một chuỗi các hành động.

Trong phạm vi của nghiên cứu này không nhằm làm rõ sự khác biệt của động cơ và động lực như các nghiên cứu tâm lý hay về ngôn ngữ học, và xét cho đến cùng thì trong một khoảng thời gian nhất định thì cả hai khái niệm có thể được dùng để thay thế cho nhau.

2.1.3. Động lực bên trong và bên ngoài

2.1.3.1. Động lực bên trong

Nhiều cá nhân thường lựa chọn để đầu tư thời gian vào các hoạt động mà không mang lại lợi ích rõ ràng. Nguyên nhân cơ bản cho những hành vi này là do xuất phát từ động lực bên trong hay còn gọi là *động lực nội tại*.

Động lực nội tại được định nghĩa là việc tham gia vào một hoạt động nào đó mà lợi ích của nó mang lại đơn thuần là những niềm vui mà chúng ta cảm nhận được, những cơ hội học tập, sự hài lòng, sự thú vị hay sự thách thức nào đó. Động lực bên trong, giống như thái độ, được cho là có các thành phần nhận thức và tình cảm. Các yếu tố về nhận thức liên quan đến quyền tự quyết và sự phát triển về quyền làm chủ khả năng. Các yếu tố tình cảm thì có liên quan đến sự quan tâm, sự tò mò, sự kích thích, sự thích thú và sự hạnh phúc (Deci & Ryan, 1985).

Amabile và cộng sự (1994) khái quát các yếu tố ảnh hưởng đến động lực bên trong một cách tương tự nhưng rộng hơn, bao gồm: “sự tự quyết (ưu tiên cho sự lựa chọn và quyền tự chủ); sự đề tâm vào nhiệm vụ (sự say mê công việc); năng lực (định hướng chủ động và ưa thích thử thách); sự tò mò (ưa thích, khám phá sự phức tạp); và sự quan tâm (sự thích thú và sự vui thích)”.

2.1.3.2. Động lực bên ngoài

Các lý thuyết về *động lực bên ngoài* ngày nay thường dựa trên những nghiên cứu truyền thống đầy vững chắc, có xu hướng hẹp đi nhưng trở nên rõ ràng hơn (Skinner, 1953). *Động lực bên ngoài* nói một cách đơn giản là yếu tố giúp con người làm việc một cách chủ động hơn, nó liên quan đến vật chất, xã hội hoặc các biểu tượng phần thưởng, cụ thể như: Sự cạnh tranh; sự đánh giá; địa vị; tiền hoặc khuyến

khích vật chất khác; tránh sự trừng phạt; hoặc những mệnh lệnh từ người khác (Amabile và cộng sự, 1994).

Sự khác biệt giữa động lực bên trong và động lực bên ngoài về cơ bản được các tác giả xem xét chính là phần thưởng, cụ thể hơn là lợi ích mà mỗi cá nhân nhận được khi thực hiện một hành động nào đó.

Đến đây thì phần nào sự phức tạp về các khái niệm về động lực cũng đã được làm rõ. Vẫn còn rất nhiều khái niệm về động lực và các tranh luận đã được nhiều nhà nghiên cứu đưa ra. Nghiên cứu này không nhằm phân biệt các yếu tố tác động đến động lực bên trong hay động lực bên ngoài. Tuy nhiên việc phân biệt rõ yếu tố động lực bên trong và động lực bên ngoài của các tác giả góp phần làm rõ hơn khái niệm động lực và đây chính là tiền đề cho những phân tích chuyên sâu hơn về động lực làm việc.

2.1.4. Động lực làm việc

Theo Bùi Anh Tuấn (2003) thì “Động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực 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”.

Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (Nói cách khác động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động). Động lực cũng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, các nhân tố này luôn thay đổi và khó nắm bắt. Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

Con người sống và làm việc có những nhu cầu khác nhau, có nhu cầu về vật chất, có nhu cầu về tinh thần, có nhu cầu xã hội cũng như nhu cầu hoạt động hay làm việc. Đó là những nhu cầu đòi hỏi khách quan tất yếu của con người để đảm bảo sự tồn tại và phát triển của họ trong những điều kiện nhất định. Động lực là những nhân

tổ tác động vào người lao động để làm việc và giúp cho họ làm việc có hiệu quả hơn nhằm đạt được mục tiêu chung của công ty, đồng thời cũng có thể làm thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của bản thân người lao động, nó không chỉ chịu ảnh hưởng bởi bản thân người lao động mà còn chịu ảnh hưởng lớn bởi những hoạt động quản lý nhân sự trong một công ty mà người lao động đang làm việc.

Người lao động nếu không có động lực vẫn có thể hoàn thành công việc. Tuy nhiên, người lao động nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ mất khả năng thực hiện công việc và có xu hướng rời khỏi tổ chức. Hoạt động của con người là hoạt động có mục đích, trong khi đó các nhà quản lý luôn tìm cách để trả lời câu hỏi là tại sao người lao động lại làm việc một cách hăng say hay ngược lại. Để trả lời được câu hỏi này họ phải tìm hiểu về động lực làm việc của người lao động và tìm cách tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc.

Vấn đề quan trọng của động lực làm việc đó là mục tiêu của người lao động, nhưng để đề ra những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của họ, tạo cho họ sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện thông qua việc nhận biết nhu cầu, lợi ích và động cơ của họ.

Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2007), đã định nghĩa “Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức”.

Higgins và Sellers (1994) đã định nghĩa “Động lực làm việc là những lực đẩy bên trong nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân chưa được đáp ứng”.

Carr (2005), định nghĩa “Động lực làm việc hay sự động viên trong công việc là sự thúc đẩy xuất phát từ bên trong, dựa trên một nền tảng về các nhu cầu cơ bản vô thức và một cách có ý thức của cá nhân mà chính những điều đó dẫn dắt người lao động làm việc để thực hiện được mục tiêu”. Có thể nói, động lực là lý do chính mà người lao động làm việc, đóng góp tích cực và duy trì làm việc cho công ty mình

đang làm việc. Để thực hiện được mục tiêu chung, người lao động cần hiểu rõ những gì họ phải đạt được, cần phải được khuyến khích và tự nguyện cam kết để đạt mục tiêu.

Để có được động lực làm việc của người lao động thì phải tìm kiếm, kích thích và tạo ra được động lực đó. Như vậy “Tạo động lực trong lao động là hệ thống các chính sách, các biện pháp các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực để làm việc”.

Để tạo được động lực cho người lao động làm việc cần phải tìm hiểu được nhu cầu xác thực nhất của người lao động đang làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì, từ đó mới kích thích, thúc đẩy động cơ lao động chân chính của họ nhằm tạo động lực cho người lao động.

Mục tiêu thu nhập là mục tiêu quan trọng nhất khiến người lao động làm việc bởi vì thu nhập giúp người lao động trang trải cuộc sống của bản thân họ và gia đình, đảm bảo cho họ một cuộc sống phồn vinh và phát triển trong xã hội. Mục tiêu phát triển cá nhân là mục tiêu mà người lao động mong muốn tự làm hoàn thiện mình thông qua các hoạt động đào tạo, phát triển, các hoạt động văn hóa xã hội. Mục tiêu này được nâng cao, chú trọng hơn khi người lao động đã có đủ thu nhập để đảm bảo cuộc sống.

Mục tiêu thỏa mãn các hoạt động xã hội là nhu cầu được tham gia vào các hoạt động xã hội để tự khẳng định mình. Khi hai mục tiêu trên đã được đáp ứng nhu cầu thỏa mãn các hoạt động xã hội được người lao động chú trọng quan tâm hơn. Như vậy tạo động lực làm việc chính là sử dụng những biện pháp kích thích người lao động làm việc bằng cách tạo cho họ cơ hội thực hiện được những mục tiêu của mình.

Có rất nhiều khái niệm, định nghĩa khác nhau về động lực làm việc, nhưng dưới góc nhìn của các nhà quản trị thì đều thống nhất chung là “Động lực làm việc là những cái thúc đẩy con người hoạt động, làm việc, cống hiến để thực hiện được các mục tiêu cao nhất mong muốn”. Trên cơ sở đó, có thể hiểu động lực làm việc là nguồn

lực được tạo ra từ sự mong muốn, khao khát chân chính của cá nhân để thỏa mãn nhu cầu của họ.

2.1.5. Vai trò của động lực làm việc

2.1.5.1. Đối với người lao động

Tạo động lực trong làm việc, lao động vì sứ mệnh có ý nghĩa rất lớn đối với tổ chức và người lao động. Tạo động lực cho người lao động giúp họ có nhiều sáng kiến, đổi mới, sáng tạo hơn trong công việc hơn. Điều này có ý nghĩa hết sức quan trọng cho doanh nghiệp mà cho cả bản thân người lao động. Người lao động sẽ tự nguyện làm việc một cách hăng say, nhiệt tình hơn và có hiệu quả, nâng cao năng suất lao động. Đối với người lao động mới sẽ giúp cho việc nhanh hòa nhập vào doanh nghiệp dễ dàng hơn, rút ngắn thời gian lãng phí không cần thiết. Còn đối với người lao động gắn bó lâu năm thì làm cho họ trở nên gắn bó mật thiết với doanh nghiệp nhiều hơn, tạo ra các cơ hội khác cho bản thân người lao động như cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, có thu nhập cao, có môi trường làm việc chuyên nghiệp....

Người lao động không có hay hết động lực làm việc thì người lao động làm việc theo một khuôn mẫu hay thậm chí làm việc theo kiểu “gượng ép”, mất hết hứng khởi và tinh thần điều này không những không mang lại hiệu quả mà còn gây ra những tác hại tiêu cực không chỉ cho tổ chức, công ty mà cho ngay chính bản thân mỗi người lao động như: không được lãnh đạo tin tưởng, không có sự quan tâm lẫn nhau giữa các đồng nghiệp với nhau và có thể gây mâu thuẫn, mất đoàn kết nội bộ.

Cùng với sự cố gắng của người lao động là hiệu quả công việc ngày một nâng cao, chính nhờ sự cố gắng của mỗi người lao động đã tạo nên môi trường làm việc năng động, hiệu quả, điều này tác động vào người lao động khiến họ được cống hiến sức lao động trong môi trường chuyên nghiệp, con người sẽ được phát triển, năng động và sáng tạo hơn. Trong khi người lao động đang cố gắng để tạo thêm thu nhập cho mình thì họ cũng đã làm cho môi trường làm việc của họ ngày càng tốt hơn. Mỗi người sẽ có trách nhiệm với công việc hơn và thi đua nhau cùng cố gắng.

2.1.5.2. Đối với tổ chức

Động lực làm việc của người lao động đóng vai trò quyết định sức mạnh của tổ chức. Động lực làm việc là cơ sở đem lại sự sáng tạo, đổi mới trong doanh nghiệp. Người lao động có động lực làm việc thường cảm thấy thoải mái và đam mê, tâm huyết với công việc, nhiệm vụ và có trách nhiệm cao. Chính vì vậy, họ luôn thể hiện tính sáng tạo trong công việc, từ đó giúp tổ chức có thêm những ý tưởng sáng tạo, đổi mới, tạo ra sự đột phá trong doanh nghiệp, giúp tổ chức, doanh nghiệp thích ứng với những thay đổi và chủ động đưa ra những thay đổi tích cực.

Động lực làm việc giúp giảm thiểu những vấn đề có tác động tiêu cực nảy sinh trong hoạt động của tổ chức: khi người lao động có động lực làm việc thì tai nạn nghề nghiệp ít xảy ra hơn, các vấn đề vi phạm đạo đức, bỏ việc hoặc tỉ lệ vi phạm nội qui, kỷ luật công ty cũng ít hơn. Người có động lực làm việc ít bị bệnh trầm cảm và thường có sức khỏe về thể chất và tinh thần tốt. Người có động lực làm việc cao sẽ gắn kết với tổ chức, sáng tạo hơn và phục vụ nhu cầu của khách hàng tốt hơn, do đó họ sẽ đóng góp vào sự thành công của tổ chức. Chính vì vậy, những người lao động có động lực làm việc được coi là tài sản quý giá nhất của một tổ chức, doanh nghiệp.

Giúp tổ chức thu hút được nhiều nhân tài: Khi chính sách tạo động lực của tổ chức tốt thì sẽ tạo được sự chú ý của người lao động có trình độ và năng lực trên thị trường lao động và họ rất có thể sẽ đến với tổ chức.

Giữ chân nhân tài: Tổ chức trong quá trình hoạt động chắc chắn sẽ không tránh khỏi những lúc gặp khó khăn, nếu việc giữ chân nhân tài không được tốt thì doanh nghiệp sẽ gặp tổn thất rất lớn, và tạo động lực giúp tổ chức làm được điều đó.

Ngoài ra, động lực làm việc trong tổ chức cũng giúp xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện, có sự hợp tác chia sẻ, ít tranh chấp. Người lao động của tổ chức sẵn sàng thích ứng với thay đổi và không phản ứng tiêu cực với những thay đổi. Đây chính là cơ sở quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động của một tổ chức kinh tế.

2.1.5.3. Đối với xã hội

Tạo động lực thể hiện sự thỏa mãn ngày càng cao các nhu cầu của con người, đảm bảo cho họ hạnh phúc, phát triển toàn diện, nhờ vậy mà thúc đẩy xã hội đi lên, góp phần phát triển nền kinh tế đất nước. Khi động lực người lao động được phát huy làm cho năng suất lao động xã hội được tăng lên, từ đó nền kinh tế xã hội sẽ tăng trưởng theo... Đồng thời, khi đó con người sẽ cảm thấy yêu thích lao động, cảm thấy vui khi được lao động, lúc đó xã hội sẽ phát triển và văn minh hơn.

2.2. Cơ sở lý thuyết liên quan

2.2.1. *Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow*

Maslow (1943) cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của con người và những nhu cầu này được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:

- * Những nhu cầu cơ bản hay nhu cầu sinh học: là những nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như: ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác.

- * Những nhu cầu về an ninh và an toàn: là các nhu cầu như ăn ở, sinh sống an toàn, không bị đe dọa, an ninh, chuẩn mực, luật lệ...

- * Những nhu cầu xã hội hay nhu cầu liên kết và chấp nhận: là các nhu cầu về tình yêu được chấp nhận, bạn bè, xã hội...

- * Những nhu cầu được tôn trọng: là các nhu cầu về tự trọng, tôn trọng người khác, được người khác tôn trọng, địa vị ...

- * Những nhu cầu tự thể hiện hay tự thân vận động: là các nhu cầu như chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước...



Hình 2.1: Tháp nhu cầu Maslow

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh học và nhu cầu an ninh/an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tôn trọng và tự thể hiện. Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài, trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại của con người.

Maslow cho rằng làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp dễ làm hơn so với việc làm thỏa mãn những nhu cầu ở cấp cao vì nhu cầu cấp thấp có giới hạn và có thể được thỏa mãn từ bên ngoài. Ông còn cho rằng đầu tiên các nhu cầu ở cấp thấp nhất hoạt động, nó đòi hỏi được thỏa mãn và như vậy nó là động lực thúc đẩy con người – đó là nhân tố động cơ. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố động cơ nữa, lúc đó các nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu nhân viên của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của họ đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức.

Lý thuyết về nhu cầu của Maslow đã đạt được sự phổ biến trong các lý thuyết về động lực. Các yếu tố bên trong và bên ngoài là quan trọng đáng kể trong việc tạo động lực của bất kỳ tổ chức để có được sự thành công lâu dài. Đây là một trong những lý thuyết nổi tiếng nhất và được coi là khá hiệu quả về động lực.

Mức độ hài lòng có thể trở thành nguyên nhân gây ra động lực, nó làm cho con người tìm thấy hoặc phát triển các yêu cầu hành động lặp đi lặp lại tương tự cho đến khi thu được thành công. Do đó thông qua yếu tố này các nhân viên sẽ đạt được động lực và hiệu quả tốt nhất (Dennis & Randall , 2004).

Tóm lại, học thuyết của Maslow đã đưa ra 2 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên, đó là các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài. Các yếu tố bên ngoài có thể đáp ứng những nhu cầu cấp thấp như nhu cầu sinh học và nhu cầu an ninh/an toàn. Các yếu tố bên trong có thể đáp ứng những nhu cầu cấp cao như nhu cầu xã hội, tôn trọng và tự thể hiện.

2.2.2. Thuyết ERG

Lý thuyết này do học giả về hành vi tổ chức Alderfer (1969) đề xướng năm 1967 và bổ sung năm 1969 để khắc phục những vấn đề gặp phải trong lý thuyết của Maslow. Lý thuyết này nhóm nhu cầu con người thành 3 nhóm: tồn tại (Existence); quan hệ (Relatedness) và phát triển (Growth).

Nhu cầu tồn tại (Existence needs): Ước muốn khỏe mạnh về thân xác và tinh thần, được đáp ứng đầy đủ các nhu cầu căn bản để sinh tồn như các nhu cầu sinh lý, ăn mặc, ở, đi lại, học hành và nhu cầu an toàn.

Nhu cầu quan hệ (Relatedness needs): Ước muốn thỏa mãn trong quan hệ với mọi người. Mỗi người đều có những mong muốn thiết lập và duy trì các mối quan hệ khác nhau. Ước tính một người thường bỏ ra khoảng phân nửa quỹ thời gian để giao tiếp với các mối quan hệ mà họ hướng tới.

Nhu cầu phát triển (Growth needs): Ước muốn tăng trưởng và phát triển cả trong cuộc sống và công việc. Các công việc, chuyên môn và cao hơn nữa là sự nghiệp riêng sẽ đảm bảo đáp ứng đáng kể sự thỏa mãn của nhu cầu phát triển.

Thuyết ERG cho rằng tại cùng một thời điểm có thể có nhiều nhu cầu ảnh hưởng đến động lực. Khi một nhu cầu cao hơn không thể được thỏa mãn (frustration) thì một nhu cầu ở bậc thấp hơn sẵn sàng để phục hồi (regression).

Thuyết ERG của Alderfer cũng chỉ ra rằng thường xuyên có nhiều hơn một nhu cầu có thể ảnh hưởng và tác động trong cùng một con người vào cùng thời gian. Nếu những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng đủ, khao khát thỏa mãn những nhu cầu ở mức dưới (của mô hình) sẽ tăng cao.

Clayton Alderfer xác định hiện tượng này trong một thuật ngữ chuyên môn rất nổi tiếng là “mức độ lẩn át của thất vọng và e sợ” (frustration & shy aggression dimension). Sự liên quan của nó đến công việc là: thậm chí khi các nhu cầu ở cấp độ cao không được thỏa mãn thì công việc vẫn đảm bảo cho những nhu cầu sinh lý ở cấp thấp và cá nhân sẽ tập trung vào các nhu cầu này.

Lý thuyết ERG trên thực tế được các nhà quản lý vận dụng dưới hình thức trả lương theo kỹ năng của nhân viên. Có nghĩa là tiền lương sẽ tăng lên theo số kỹ năng nhân viên có được hay số công việc mà họ hoàn thành. Hình thức này khuyến khích người lao động học tập, trao dồi thêm kỹ năng và phát triển nghề nghiệp.

Tóm lại thuyết ERG đã chỉ ra rằng để gia tăng động lực làm việc của nhân viên cần thỏa mãn các nhu cầu về tồn tại, quan hệ và phát triển. Các nhà quản trị cần quan tâm đến chính sách lương thưởng, xây dựng các mối quan hệ và tạo dựng cơ hội, điều kiện để nhân viên phát triển công việc.

2.2.3. Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (1968)

Herzberg (1968) phát triển thuyết động viên của mình không dựa vào việc thỏa mãn nhu cầu, sự mong đợi hay sự công bằng mà phân tích mối quan hệ của cá nhân đối với công việc và thái độ hướng đến công việc, điều này sẽ xác định được

sự thành công hay thất bại đối với cá nhân đó. Herzberg cho rằng không chỉ tồn tại hai trạng thái thỏa mãn hay bất mãn ở nhân viên mà còn có các nhân tố bên trong (nhân tố động viên – Motivators) và nhân tố bên ngoài (nhân tố duy trì), những nhân tố này liên quan đến động lực làm việc của nhân viên trong mối quan hệ giữa công việc và thái độ của họ.

Herzberg nhận thấy nhân tố động viên và nhân tố duy trì được chia thành hai chiều ảnh hưởng đến các mặt của sự hài lòng công việc. Các nhân tố được đáp ứng theo chiều hướng tích cực sẽ làm gia tăng động lực làm việc của nhân viên.

Tóm lại, Herzberg đã đưa ra 2 nhóm nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên, đó là nhóm nhân tố duy trì (yếu tố bên ngoài) và nhóm nhân tố động viên (yếu tố bên trong). Nhóm nhân tố duy trì gồm 5 yếu tố là phương pháp giám sát, hệ thống phân phối thu nhập, quan hệ với đồng nghiệp, chính sách của doanh nghiệp và điều kiện làm việc. Nhóm nhân tố động viên bao gồm 3 yếu tố là sự thách thức của công việc, công việc tạo cơ hội thăng tiến, công việc có ý nghĩa và có giá trị cao được mọi người trân trọng thành tích. Các nhân tố này nếu được thỏa mãn sẽ ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên, gia tăng động lực làm việc của họ.

2.2.4. Thuyết mong đợi của Vroom (1964)

Vroom (1964) cho rằng hành vi và động lực làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi việc thực hiện mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung vào nhu cầu của con người mà tập trung vào kết quả. Lý thuyết này xoay quanh ba khái niệm cơ bản hay ba mối quan hệ, cụ thể:

Kỳ vọng: là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả đạt được.

Tính chất công cụ: là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng.

Giá trị: là mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân.

Vroom (1964) cho rằng nhân viên chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay cả ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.

Vì lý thuyết này được xây dựng trên sự nhận thức của người lao động nên có thể xảy ra trường hợp là cùng làm ở một công ty và cùng một vị trí như nhau nhưng một người có động lực làm việc còn người kia thì không, do nhận thức của họ về các khái niệm là khác nhau.

Ứng dụng lý thuyết này vào đề tài nghiên cứu, tác giả nhận thấy rằng muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (dĩ nhiên mục tiêu này gắn liền với mục tiêu của tổ chức) thì phải tạo cho người lao động nhận thức được sự nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng như họ mong muốn. Muốn có được nhận thức đó trước hết nhà quản trị phải tạo được sự thỏa mãn trong công việc hiện tại của họ, khiến họ thỏa mãn với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, thỏa mãn với sự hỗ trợ của cấp trên và đồng nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của họ sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như họ mong muốn. Sự thỏa mãn về thưởng phạt công minh cũng sẽ giúp họ tin tưởng rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ nhận được sự ghi nhận cũng như sự tưởng thưởng của công ty.

2.2.5. Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1974)

Hackman và Oldham (1974) đã xây dựng mô hình này nhằm xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có được động lực làm việc ngay từ bên trong họ cũng như tạo được sự thỏa mãn công việc nói chung và tạo hiệu quả công việc tốt nhất. Để xây dựng được mô hình công việc này, theo hai nhà nghiên cứu công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác, người nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối và công việc phải có tầm quan trọng nhất định. Ba điều này sẽ

mang đến ý nghĩa trong công việc cho người lao động cũng như mang lại sự thú vị cho họ. Kể đến công việc phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình. Cuối cùng, công việc phải đảm bảo có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau. Nó giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mình làm.

Mô hình này có ý nghĩa ứng dụng đối với đề tài nghiên cứu này, các biến đặc điểm công việc sẽ được đưa vào đánh giá, xem xét mức độ ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp dịch vụ giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu.

Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974) có 5 đặc điểm cốt lõi: sự đa dạng kỹ năng, hiểu công việc, công việc có ý nghĩa, tính tự chủ trong công việc và thông tin phản hồi. Những đặc điểm cốt lõi này tác động lên 3 trạng thái tâm lý: hiểu được ý nghĩa công việc, trách nhiệm đối với kết quả công việc và nhận thức về kết quả công việc, từ trạng thái tâm lý này sẽ sinh ra các kết quả công việc.

2.3. Tổng quan nghiên cứu

2.3.1. Trong nước

Nghiên cứu của Vũ Minh Hùng (2017) với đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, Tp. Hồ Chí Minh”. Mô hình nghiên cứu được thiết kế nhằm nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận. Dữ liệu thu được từ 186 mẫu phỏng vấn được phân tích bằng phần mềm SPSS 20. Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach’s Anpha được thực hiện với kết quả là 01 biến quan sát không đạt yêu cầu bị loại bỏ. Phân tích nhân tố khám phá EFA với hai lần đã loại thêm 01 biến quan sát, kết quả lần phân tích EFA thứ hai đã rút ra mô hình gồm 01 biến phụ thuộc và 12 biến độc lập. Kiểm định tương quan và phân tích hồi quy và các kiểm định giả thuyết

sau đó cho thấy sự phù hợp của mô hình nghiên cứu, kết quả đã cho kết quả phương trình hồi quy chuẩn hóa: Kết quả nghiên cứu có 8 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên công ty TNHH MTV Dịch vụ công ích quận Phú Nhuận gồm Điều kiện làm việc, Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc, Cân bằng cuộc sống và công việc, Phúc lợi, Công nhận thành tích, Đào tạo, Thu nhập, Sự đảm bảo trong công việc.

Nghiên cứu của Nguyễn Tiên Dũng và cộng sự (2021) với đề tài “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”. 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.

Nghiên cứu của Trương Đức Thao (2020) với đề tài “Nghiên cứu về một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng”. Nghiên cứu này tiến hành tổng hợp và phân tích các công trình nghiên cứu về nhân tố tác động tới động lực làm việc của người lao động ở trong và ngoài nước, cụ thể là nhân viên bán hàng, nhằm chỉ ra bản chất động lực làm việc và một số nhân tố vật chất và phi vật chất tác động tới động lực làm việc của người lao động. Từ đó, giúp cho bản thân mỗi người lao động tự ý thức và thúc đẩy họ làm việc hăng say, nỗ lực hết mình cống hiến cho tổ chức. Bên cạnh đó, cũng giúp các tổ chức có thêm cơ sở lý luận trong việc tiến hành các biện pháp khuyến khích nhân viên làm việc, gắn bó với tổ chức. Kết quả

nghiên cứu chỉ ra 6 nhân tố tác động tới động lực làm việc của người lao động gồm: (1) Thu nhập; (2) Đặc điểm công việc; (3) Cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp; (4) Sự hỗ trợ của cấp trên; (5) Sự hỗ trợ của đồng nghiệp; (6) Sự phù hợp mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức.

Nghiên cứu của Phan Thị Mỹ Hằng (2016) với đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các công ty giao nhận vận tải hàng hóa xuất nhập khẩu trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh”. Đề tài nghiên cứu nhằm làm rõ lý luận về động lực làm việc của nhân viên nói chung và nhân viên ngành giao nhận vận tải hàng hóa xuất nhập khẩu tại TP HCM nói riêng, xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ và đề xuất, kiến nghị các giải pháp dựa trên các yếu tố đã tìm ra để cung cấp một công cụ hỗ trợ cho việc quản lý và khai thác tối đa hiệu quả làm việc của nhân viên. Phương pháp nghiên cứu gồm hai bước, nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính bằng cách thảo luận nhóm 10 người gồm các nhân viên đang công tác trong lĩnh vực giao nhận vận tải hàng hóa xuất nhập khẩu tại Thành phố Hồ Chí Minh, kết quả nghiên cứu này được dùng để hoàn chỉnh mô hình nghiên cứu và hiệu chỉnh các thang đo sử dụng từ những nghiên cứu trước. Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách khảo sát các nhân viên giao nhận vận tải hàng hóa xuất nhập khẩu bằng cách trực tiếp gửi bảng câu hỏi, qua e-mail, googles.doc... và thu về 280 bảng trả lời hợp lệ, tiến hành phân tích bằng SPSS 20. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội đã xác định được động lực làm việc của nhân viên giao nhận vận tải hàng hóa xuất nhập khẩu tại Thành phố Hồ Chí Minh chịu sự ảnh hưởng của 6 yếu tố gồm Lương thưởng và phúc lợi, Môi trường làm việc, Đánh giá kết quả công việc, Trách nhiệm trong công việc, Bản chất công việc và Cơ hội thăng tiến trong công việc. Trong đó yếu tố tác động mạnh nhất là Lương thưởng và phúc lợi, yếu tố ít quan trọng nhất là Cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Nghiên cứu “Những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn” của Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013) đã chỉ ra rằng động lực

làm việc bị ảnh hưởng bởi các yếu tố sau: (1) Môi quan hệ với cấp trên, (2) Phát triển nghề nghiệp, (3) Điều kiện làm việc, (4) Bản chất công việc.

2.3.2. Ngoài nước

Nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại KFC” của Hossain (2012). Con người được thúc đẩy bởi đáp ứng các nhu cầu khác nhau của họ. Nhu cầu phụ thuộc vào nhiều yếu tố và thay đổi tùy theo người, tình hình, tổ chức, tính chất của công việc, rủi ro, trình độ học vấn của người lao động, kinh nghiệm và kỹ năng, vị trí công việc... Theo nghiên cứu của Hossain (2012) thì các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại KFC có thể khác nhau do phân loại của tổ chức; thậm chí có thể không giống như một số nhà hàng thức ăn nhanh khác như McDonalds, Burger King, PretAManger... Do đó, tất cả nhân viên đều có động lực riêng để khuyến khích họ thực hiện công việc. Trong nghiên cứu này, tác giả đưa ra 6 yếu tố với mức độ ảnh hưởng khác nhau tới động lực làm việc của nhân viên, đó là: (1) Làm việc độc lập và môi trường làm việc; (2) Môi quan hệ với người quản lý; (3) Tính chất công việc; (4) Tôn trọng; (5) Phát triển và tăng trưởng; (6) Lương và phúc lợi.

Nghiên cứu của Popovici (2010) về động lực thúc đẩy nhân viên làm việc trong CÔNG TY TNHH BẢO HIỂM UNIQA chi nhánh Constanta. Nghiên cứu cho thấy có các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên là:

- + Môi quan hệ với đồng nghiệp
- + Cách thức làm việc
- + Trách nhiệm trong công việc
- + Chuyên môn
- + Đánh giá của cấp quản lý
- + Môi trường làm việc
- + Chính sách và nội quy công ty

- + Tính chuyên nghiệp và Phát triển nghề nghiệp
- + Căng thẳng
- + Tiền lương và phúc lợi
- + Sự hài lòng

Nghiên cứu của Dimre (2018) với đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên tại ngân hàng TMCP Ethiopia: trường hợp chi nhánh hạng 4 đặc biệt thành phố Addis Ababa” Mục tiêu của nghiên cứu này là tìm ra mối quan hệ nhân quả giữa các biến độc lập: tiền lương, thăng tiến, môi trường làm việc và giám sát với biến phụ thuộc là động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu áp dụng thiết kế nghiên cứu nhân quả và phương pháp nghiên cứu định lượng. Dữ liệu sơ cấp được tạo ra từ 233 nhân viên được chọn từ mỗi chi nhánh cấp 4 đặc biệt của thành phố Addis Ababa bằng cách sử dụng mẫu ngẫu nhiên đơn giản. Dữ liệu được tạo ra bằng phương pháp khảo sát bảng câu hỏi. Phân tích hồi quy được thực hiện để xác định các yếu tố quyết định động lực làm việc của nhân viên. Kết quả phân tích cho thấy tất cả các biến độc lập (lương, môi trường làm việc, thăng tiến và giám sát) đều có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Họ đóng góp tích cực đối với động lực của nhân viên. Do đó, các nhà quản lý của Ngân hàng nên can thiệp vào mối tương quan giữa động lực làm việc của nhân viên để cải thiện động lực và từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của Ngân hàng.

Nghiên cứu của Simons & Enz (1995) thực hiện công trình nghiên cứu “Các yếu tố tác động đến động lực của nhân viên khách sạn”. Mục đích của nghiên cứu là khảo sát thực trạng và điều tra các nhân tố ảnh hưởng sau: (1). Khảo sát về các yếu tố nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn tại Mỹ Và Canada. (2). Phát hiện những khác biệt giữa động lực của nhân viên khách sạn khác với nhân viên làm trong các ngành công nghiệp khác. (3). Phát hiện sự khác nhau trong động lực dựa trên giới tính và độ tuổi. (4). Phát hiện sự khác biệt trong động lực làm việc dựa vào các bộ phận khác nhau trong khách sạn. Simons & Enz sử dụng 10 nhân tố công việc động viên của Kovach để nghiên cứu: (1) Công việc thú vị, (2) Được công

nhận đầy đủ công việc đã làm, (3) Sự tự chủ trong công việc, (4) Công việc ổn định, (5) Lương cao, (6) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, (7) Điều kiện làm việc tốt, (8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, (9) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị, (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Nghiên cứu được tiến hành khảo sát trên 278 nhân viên của mười khách sạn khác nhau tại Mỹ và Canada. Người trả lời xếp hạng những gì họ cảm thấy tác động lớn nhất đến động lực làm việc của họ theo xếp hạng từ 1 đến 10. Với 1 là quan trọng nhất và 10 là ít quan trọng nhất. Đồng thời trong nghiên cứu cũng thu thập thông tin cá nhân như giới tính, độ tuổi, bộ phận công tác để so sánh.

Bảng 2.1: Bảng tổng hợp các thang đo các nghiên cứu trước đã sử dụng

Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc	Các nghiên cứu trước								
	Vũ Minh Hùng (2017)	Nguyễn Tiến Dũng và cộng sự (2021)	Trương Đức Thao (2020)	Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013)	Phan Thị Mỹ Hằng (2016)	Hossain (2012)	Popovici (2010)	Dimre (2018)	Simons & Enz (1995)
Bản chất công việc	x	x	x	x	x	x			x
Lương, thưởng và phúc lợi	x	x	x		x	x	x	x	x
Môi trường làm việc	x	x		x	x	x	x	x	x
Đào tạo và thăng tiến	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mối quan hệ với cấp trên	x	x	x	x		x		x	x
Mối quan hệ với đồng nghiệp	x	x	x				x		
Công nhận thành tích	x					x			x
Sự đảm bảo công việc	x								
Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	x								
Cảm nhận vai trò cá nhân trong công việc	x				x				x
Cân bằng cuộc sống và công việc	x						x		
Sự phù hợp mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức			x						

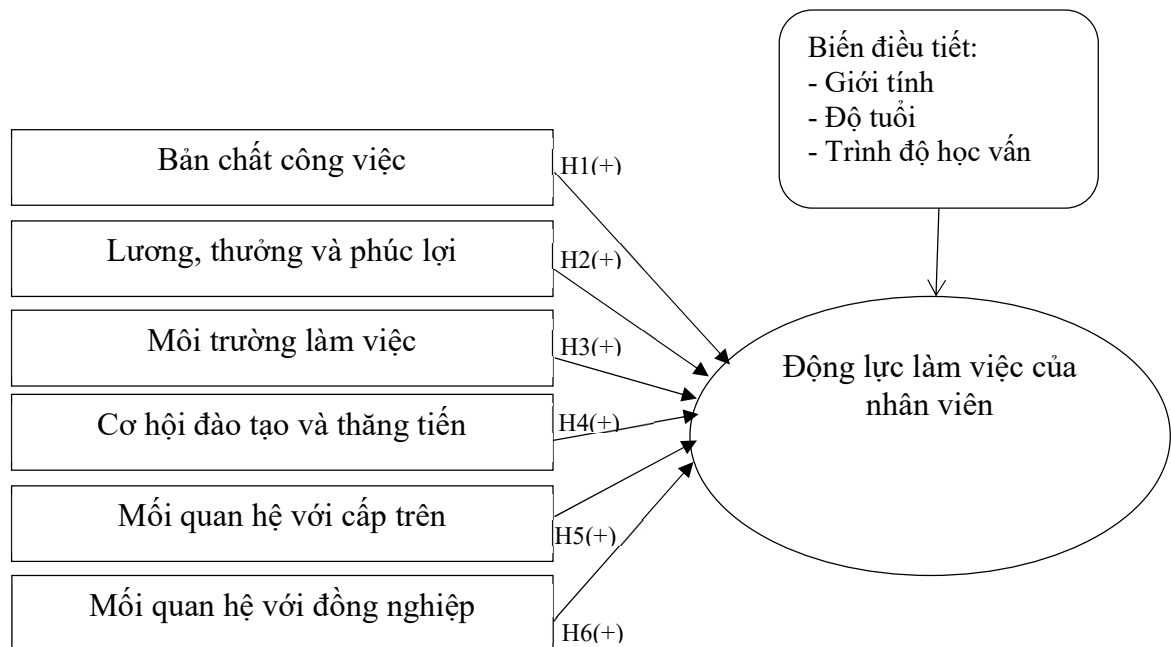
Cách thức bố trí công việc							x		
Đánh giá kết quả làm việc					x				

Nguồn: tác giả tổng hợp

2.4. Mô hình nghiên cứu

2.4.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Căn cứ vào cơ sở lý thuyết và các mô hình nghiên cứu trước được tổng hợp ở bảng 2.2, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.4.2. Các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu

2.4.2.1. Bản chất công việc

Hossain (2012) mô tả bản chất công việc là một khía cạnh công việc và là yếu tố có ý nghĩa quyết định và thách thức. Đặc điểm công việc đã được xác định là yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến động lực của nhân viên. Popovici (2010) đã cho rằng bản chất công việc là sự đa dạng kỹ năng, hiểu công việc, công việc có ý nghĩa, tính tự chủ trong công việc và thông tin phản hồi. Nhân viên luôn hứng thú với việc có thể sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau, bộc lộ được thế mạnh của mình. Khi làm việc,

người nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối và công việc phải có tầm quan trọng nhất định. Và họ luôn mong muốn công việc phải cho phép họ thực hiện một số quyền nhất định, tạo cho họ cảm nhận được trách nhiệm công việc của mình. Cuối cùng, công việc phải đảm bảo có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau. Nó giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mình làm.

Bản chất công việc là nhân tố quan trọng tác động đến mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên, từ đó gia tăng động lực làm việc của họ. Có thể thấy, công việc giúp nhân viên có thêm kinh nghiệm hay sự thử thách và hứng thú. Việc trao quyền quyết định trong công việc tạo cho nhân viên động lực làm việc tích cực hơn (Lê Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2013). Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H₁: Bản chất công việc có tác động cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên.

2.4.2.2. Lương, thưởng và phúc lợi

Trong thực tế, khái niệm và cơ cấu lương thưởng rất đa dạng ở các nước trên thế giới. Lương thưởng có thể có tên gọi khác nhau như tiền lương, tiền công, thù lao, thu nhập từ lao động... Trần Kim Dung (2018) định nghĩa “tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”. Ngoài ra các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, các chế độ khuyến khích khác có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động.

Theo Herberg (1968) lương thưởng bao gồm lương bổng và khen thưởng mà tổ chức trả cho người lao động vì những gì họ đã phục vụ. Khi người lao động cảm thấy thu nhập nhận được là tương xứng với công sức họ bỏ ra thì người lao động sẽ có động lực để làm việc phục vụ tổ chức. Thù lao lao động không công bằng sẽ có ảnh hưởng xấu tới động lực lao động vì khi đó họ cho rằng mình đang bị đối xử không công bằng.

Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng tạo động lực, kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có: Bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế; hưu trí; nghỉ phép, lễ; ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ; trợ cấp của doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn; quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi, mừng thọ cha mẹ nhân viên (Herberg, 1968).

Theo Viện nghiên cứu Việc làm của Anh (2004) cho rằng lương thưởng và phúc lợi không những là yếu tố cần thiết đảm bảo, duy trì cuộc sống mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, tinh thần lao động và động lực làm việc của nhân viên. Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H₂ : Lương thưởng và phúc lợi có tác động cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên.

2.4.2.3. Môi trường làm việc

Nghiên cứu của Trần Kim Dung (2018) khi đề cập đến khái niệm môi trường làm việc, tác giả định nghĩa môi trường làm việc bao gồm các nhân tố ảnh hưởng đến sức khỏe và sự tiện lợi của người lao động khi làm việc, đó thời gian làm việc phù hợp, sự an toàn thoải mái ở nơi làm việc, trang thiết bị phục vụ cho công việc và thời gian đi lại. Môi trường làm việc thuận lợi sẽ giúp thực hiện công việc tiết kiệm thời gian và chi phí, từ đó thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực hơn.

Dimre (2018) cho rằng môi trường làm việc bao gồm môi trường vật chất và môi trường phi vật chất. Trong đó môi trường vật chất bao gồm các phương tiện làm việc, chỗ ngồi làm việc, ánh sáng, máy điều hòa... Còn môi trường phi vật chất bao gồm sự tự do nơi làm việc, nơi làm việc thân thiện, không có mâu thuẫn nơi làm việc, có cơ hội cải tiến tổ chức bằng việc đóng góp các ý tưởng mới...

Theo Herberg (1968) thì môi trường làm việc tốt hầu hết đều được cung cấp bởi nhà quản lý. Môi trường làm việc ở đây không chỉ hàm ý không gian làm việc và

những trang thiết bị trong công việc mà còn hàm ý cả không khí làm việc ở công ty. Đó là môi trường làm cho nhân viên cảm thấy mọi người hòa đồng, cùng nhau hướng về tầm nhìn và sứ mệnh của doanh nghiệp, họ cảm thấy được chia sẻ và sẵn sàng nhận sự sẻ chia từ đồng nghiệp và cấp trên, mọi xung đột đều vượt qua vì lợi ích chung. Động lực làm việc mang lại từ những yếu tố của mối quan hệ giữa cấp trên với nhân viên cấp dưới của mình, bao gồm sự dễ giao tiếp với cấp trên, sự hỗ khi cần thiết và sự quan tâm của cấp trên, sự bảo vệ nhân viên khi cần thiết, năng lực của cấp trên, sự tự do thực hiện công việc của cấp dưới. Các yếu tố này sẽ tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Môi trường làm việc thuận tiện là nhân tố giúp nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H₃ : Môi trường làm việc có tác động cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên.

2.4.2.4. Cơ hội đào tạo và thăng tiến

Cơ hội đào tạo và thăng tiến là biến thuộc về các yếu tố bên trong, có vai trò thật sự quan trọng trong động viên nhân viên và tạo động lực làm việc của nhân viên. Thực tế, chỉ khi nào nhân viên cảm nhận được cơ hội phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao, được huấn luyện, được tạo mọi điều kiện để phát huy sở trường và có khả năng thăng tiến thì họ mới có đủ động lực để vươn lên và gắn bó với công việc.

Theo Trần Kim Dung (2009) cho rằng cơ hội đào tạo thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Theo thuyết Maslow thì yếu tố này nằm trong nhu cầu được tôn trọng và khẳng định mình, theo thuyết 2 nhóm yếu tố của Herzberg (1968), động lực để nhân viên làm việc là mong muốn được hoàn thiện bản thân, được phát triển để trao dồi những kỹ năng,

kinh nghiệm, các yếu tố này thuộc nhóm các yếu tố về môi trường có khả năng gây ra sự không thỏa mãn. Đó là việc tạo ra cơ hội cho các nhân viên được thăng tiến mà không phải là tuyển dụng từ bên ngoài. Việc đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi trong doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu luôn cố gắng tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa học nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, trao đổi thêm ngoại ngữ. Bên cạnh đó, các chuyến công tác nước ngoài học hỏi và trao đổi kinh nghiệm của các nước phát triển về lĩnh vực logistics là những cơ hội rất tốt cho nhân viên. Nếu nhân viên mong muốn có cơ hội phát triển nghề nghiệp thì họ sẽ nỗ lực và nắm bắt cơ hội kịp thời. Cảm nhận được cơ hội học tập nâng cao, được huấn luyện, được tạo điều kiện phát huy sở trường và có khả năng thăng tiến thì nhân viên sẽ có động lực vươn lên và gắn bó với công việc.

Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H₄: Cơ hội đào tạo và thăng tiến có tác động cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên

2.4.2.5. Mối quan hệ với cấp trên

Simons & Enz (1995) cho rằng để tạo động lực cho nhân viên thì cấp trên phải tôn trọng và tin cậy nhân viên, xem nhân viên là thành viên quan trọng trong tổ chức. Khi cần góp ý, phê bình nhân viên, cấp trên phải thể hiện sự khéo léo, tế nhị. Đồng thời cấp trên phải thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ nhân viên trong giải quyết các vấn đề cá nhân, các khó khăn của nhân viên. Sự quan tâm hỗ trợ của cấp quản lý làm tăng sự thỏa mãn công việc của nhân viên đồng thời tạo động lực làm việc cho nhân viên. Theo Hossain (2012), động lực làm việc của nhân viên phụ thuộc rất nhiều vào những gì nhà quản lý thể hiện. Mỗi hành động của nhà quản lý đều có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến động lực làm việc của nhân viên về cả hai mặt tiêu cực và tích cực tùy vào thâm niên điều hành của nhà quản lý.

Nghiên cứu của Pinder (2014) cho thấy thiếu thông tin phản hồi là nguyên nhân lớn nhất triệt tiêu động lực làm việc. Nhân viên khi làm việc tốt hoặc sai họ cần phải biết điều đó để phát huy hay sửa đổi. Wells (2011) cho rằng giao tiếp không tốt giữa nhân viên và quản lý làm giảm động lực làm việc. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức không quan tâm đến họ, nhân viên bắt đầu không quan tâm đến công việc của họ. Khi lãnh đạo quan tâm, lắng nghe ý kiến của nhân viên và hiểu được nhu cầu của họ, việc đó sẽ làm tăng chất lượng công việc và sẽ có tác động tích cực vào tổ chức.

Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H₅ : Mọi quan hệ với cấp trên có tác động cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên

2.4.2.6. Mọi quan hệ với đồng nghiệp

Nghiên cứu của Hossain (2012) chứng minh rằng làm việc riêng lẻ trong tổ chức không khuyến khích nhân viên nâng cao kỹ năng cũng như không tạo động lực học tập, từ đó làm giảm động cơ làm việc của nhân viên. Sự đoàn kết trong tập thể càng nhiều thì mục tiêu của tập thể sẽ dễ dàng đạt được với sự đồng lòng của toàn bộ thành viên. Carr (2005) làm rõ môi trường làm việc có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Tương tự mọi quan hệ với cấp trên, nhân viên cần có sự hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái, thân thiện làm việc với đồng nghiệp (Hill&Jones, 2008). Đồng thời, nhân viên phải tìm thấy đồng nghiệp của mình tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất.

Dựa vào những lập luận của các nhà nghiên cứu trên là cơ sở cho một giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết H₆: Mọi quan hệ với đồng nghiệp có tác động cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên

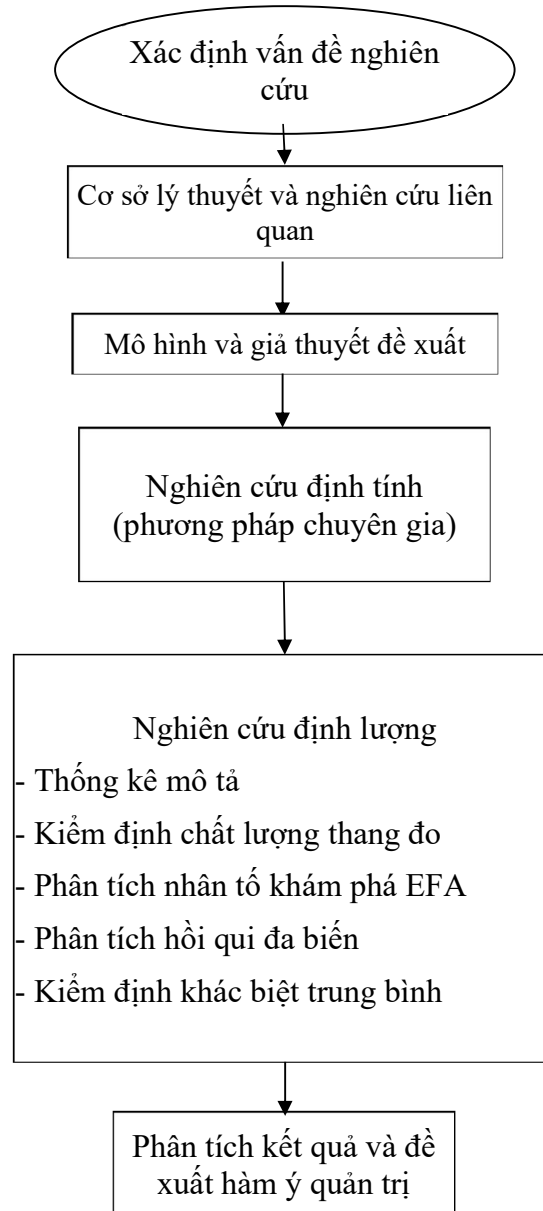
TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Nội dung chương 2 này đã tìm hiểu cơ sở lý thuyết về động lực làm việc. Đồng thời, tác giả cũng đã tìm hiểu một số nghiên cứu trước về động lực làm việc. Với cơ sở lý thuyết và từ các công trình nghiên cứu trước, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên gồm 6 yếu tố: (1) Bản chất công việc, (2) Lương, thưởng và phúc lợi (3) Môi trường làm việc, (4) Cơ hội đào tạo và thăng tiến, (5) Mối quan hệ với cấp trên, (6) Mối quan hệ với đồng nghiệp.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu được thực hiện theo quy trình sau:



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

3.2. Thiết kế nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính giúp tác giả xây dựng được bảng khảo sát để tiến hành thu thập dữ liệu phục vụ cho bước phân tích định lượng tiếp theo.

3.2.1. Xây dựng thang đo

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu tác giả đã trình bày ở Chương 2, tác giả đề xuất bộ thang đo gồm có một biến phụ thuộc và sáu biến độc lập như sau:

Bảng 3.1. Xây dựng thang đo

TT	Mã hóa	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
I	BCCV	Bản chất công việc	
01	BCCV1	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	Vũ Minh Hùng (2017)
02	BCCV2	Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	Vũ Minh Hùng (2017)
03	BCCV3	Tôi được phân công công việc rõ ràng	Vũ Minh Hùng (2017)
04	BCCV4	Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	Vũ Minh Hùng (2017)
II	LTPL	Lương, thưởng và phúc lợi	
05	LTPL1	Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc	Hossain (2012)
06	LTPL2	Nhà máy tôi có mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của tôi	Hossain (2012)
07	LTPL3	Phúc lợi Nhà máy tôi hợp lý và thỏa đáng	Hossain (2012)
08	LTPL4	Lương, thưởng và phúc lợi được trả đúng hạn	Hossain (2012)
III	MTLV	Môi trường làm việc	
09	MTLV1	Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	Dimre (2018)
10	MTLV2	Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	Dimre (2018)
11	MTLV3	Môi trường làm việc tại Nhà máy là tốt	Dimre (2018)
12	MTLV4	Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở Nhà máy	Dimre (2018)
IV	DTTT	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	

13	DTTT1	Nhà máy tôi rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	Phan Thị Mỹ Hằng (2016)
14	DTTT2	Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm	Phan Thị Mỹ Hằng (2016)
15	DTTT3	Mọi người đều được biết các điều kiện cần thiết để thăng tiến trong công việc	Phan Thị Mỹ Hằng (2016)
16	DTTT4	Tôi luôn được đào tạo để thích ứng với những thay đổi trong doanh nghiệp.	Phan Thị Mỹ Hằng (2016)
V	QHCT	Mối quan hệ với cấp trên	
17	QHCT1	Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	Dimre (2018)
18	QHCT2	Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	Dimre (2018)
19	QHCT3	Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	Dimre (2018)
20	QHCT4	Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	Dimre (2018)
21	QHCT5	Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	Dimre (2018)
VI	QHDN	Mối quan hệ với đồng nghiệp	
22	QHDN1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết	Hossain (2012)
23	QHDN2	Đồng nghiệp đáng tin cậy	Hossain (2012)
24	QHDN3	Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	Hossain (2012)
25	QHDN4	Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	Hossain (2012)
26	QHDN5	Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ, hòa đồng.	Hossain (2012)
VII	DLLV	Động lực làm việc	
27	DLLV1	Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	Vũ Minh Hùng (2017)
28	DLLV2	Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	Vũ Minh Hùng (2017)
29	DLLV3	Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	Vũ Minh Hùng (2017)
30	DLLV4	Tôi có đủ động lực để làm việc trong tổ chức	Dimre (2018)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.2.2. Nghiên cứu định tính

Từ bộ thang đo đề xuất ở Bảng 3.1, tác giả thực hiện nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia với bảng câu hỏi gợi ý đã chuẩn bị sẵn để các đáp viên dễ dàng hình dung vấn đề (xem Phụ lục). Sau buổi phỏng vấn, tác giả sẽ có những hiệu chỉnh thang đo phù hợp với nghiên cứu. Kết quả sau khi khảo sát có một số thay đổi, điều chỉnh thang đo như sau:

Bảng 3.2. Điều chỉnh thang đo

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
Bản chất công việc		
Công việc phù hợp với năng lực của tôi	Giữ nguyên	
Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	Giữ nguyên	
Tôi được phân công công việc rõ ràng	Bổ sung	Tôi được phân công công việc rõ ràng và nắm rõ quy trình làm việc
Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	Giữ nguyên	
Lương, thưởng và phúc lợi		
Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc	Giữ nguyên	
Nhà máy tôi có mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của tôi	Giữ nguyên	
Phúc lợi Nhà máy tôi hợp lý và thỏa đáng	Giữ nguyên	
Lương, thưởng và phúc lợi được trả đúng hạn	Giữ nguyên	
Môi trường làm việc		
Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	Giữ nguyên	
Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	Giữ nguyên	
Môi trường làm việc tại Nhà máy là tốt	Giữ nguyên	

Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở Nhà máy	Giữ nguyên	
Cơ hội đào tạo và thăng tiến		
Nhà máy tôi rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	Giữ nguyên	
Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm	Bổ sung	Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm theo yêu cầu công việc
Mọi người đều được biết các điều kiện cần thiết để thăng tiến trong công việc	Giữ nguyên	
Tôi luôn được đào tạo để thích ứng với những thay đổi trong doanh nghiệp.	Giữ nguyên	
Mối quan hệ với cấp trên		
Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	Giữ nguyên	
Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	Giữ nguyên	
Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	Giữ nguyên	
Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	Giữ nguyên	
Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	Giữ nguyên	
Mối quan hệ với đồng nghiệp		
Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết	Giữ nguyên	
Đồng nghiệp đáng tin cậy	Giữ nguyên	
Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	Giữ nguyên	
Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	Giữ nguyên	
Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ, hòa đồng.	Giữ nguyên	
Động lực làm việc		
Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	Giữ nguyên	
Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	Giữ nguyên	

Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	Giữ nguyên	
Tôi có đủ động lực để làm việc trong tổ chức	Giữ nguyên	

Nguồn: Tác giả khảo sát

3.3. Thiết kế nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện nhằm đánh giá thang đo vừa được xây dựng, kiểm định mô hình lý thuyết. Dữ liệu có được bằng cách thu thập số liệu qua bảng câu hỏi khảo sát trực tiếp.

Số liệu sau khi thu thập sẽ được nhập vào và phân tích bằng phần mềm SPSS. Tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả để phân tích thống kê, tần số; phân tích độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha; phân tích EFA để kiểm định giá trị thang đo; phân tích hồi quy đa biến kèm theo các kiểm định cần thiết.

3.3.1. Xây dựng phiếu khảo sát

Sau khi hiệu chỉnh thang đo được tham khảo từ các nghiên cứu trước tác giả xây dựng nên bảng câu hỏi khảo sát nghiên cứu định lượng. Các phát biểu trong bảng câu hỏi (xem chi tiết ở phụ lục) được thiết kế theo thang đo Likert với 5 mức độ (Hoàn toàn không đồng ý, không đồng ý, Bình thường/trung lập, đồng ý, Hoàn toàn đồng ý). Việc sử dụng thang đo Likert giúp tác giả thấy được rõ thái độ của người trả lời ở từng yếu tố ở mức độ đồng ý hay không đồng ý và ở mức độ nhiều hay ít. Đồng thời, thang đo Likert là thang đo khoảng nên tác giả có thể sử dụng số liệu thu thập được để xử lý, phân tích định lượng để xác định mối quan hệ tương quan, quan hệ tuyến tính giữa các biến.

3.3.2. Thu thập mẫu khảo sát và xác định cỡ mẫu

Mẫu khảo sát được tác giả thu thập theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất, tiếp cận đối tượng khảo sát dựa trên tính thuận tiện. Hình thức phỏng vấn gián tiếp (google form) được áp dụng đối với các đối tượng khảo sát bằng bảng khảo sát chính thức; đối tượng khảo sát là Các nhân viên hiện đang làm việc tại nhà máy Nhiệt điện

Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận. Kết quả thu về được chọn lọc lại và đưa vào phân tích định lượng.

Để tiến hành phân tích hồi quy một cách tốt nhất thì kích thước mẫu cần được đảm bảo. Theo Hair và cộng sự (2006), đối với mô hình phân tích nhân tố khám phá, cỡ mẫu (Sample size, n) được xác định dựa vào:

$$n = k \sum_{j=1}^m P_j$$

Trong đó: k=5 hoặc 10, tùy nguồn lực có thể khảo sát; P_j : số biến quan sát của thang đo thứ j; m: số thang đo (từ 1 đến m)

Mô hình nghiên cứu có 7 thang đo với 30 biến quan sát. Chọn k = 5; n = 5 (30) = 150 (mức tối thiểu). Như vậy, tiêu chuẩn kích thước mẫu cần thiết đảm bảo độ chính xác phải thỏa mãn $n \geq 150$ (mức tối thiểu).

3.3.3. Phương pháp xử lý dữ liệu

Sau khi thực hiện khảo sát và thu được bộ dữ liệu nghiên cứu, quá trình xử lý số liệu được thực hiện trên chương trình xử lý dữ liệu SPSS như sau:

3.3.3.1. Kiểm định chất lượng thang đo

Trước khi tiến hành phân tích EFA, kiểm định chất lượng thang đo (kiểm định Cronbach) được sử dụng trước để loại các biến không phù hợp vì các biến này có thể tạo ra các yếu tố giả (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Theo Nunnally & Bernstein (1994), thang đo được đánh giá chấp nhận và tốt đòi hỏi đồng thời 2 điều kiện:

- Thang đo được chọn khi hệ số Alpha của tổng thể là từ 0,6 trở lên; hệ số Cronbach's Alpha càng lớn thì độ tin cậy nhất quán nội tại càng cao (Thang đo được đánh giá chất lượng tốt khi hệ số Alpha >0,8; Nếu hệ số Alpha <0,6 ; lựa chọn loại biến quan sát đạt tiêu chuẩn).
- Hệ số tương quan biến quan sát – thang đo (corrected item-total correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại.

Dựa theo thông tin trên, nghiên cứu thực hiện đánh giá thang đo dựa theo tiêu chí: Các biến quan sát có hệ số tương quan biến quan sát – thang đo nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và tiêu chuẩn chọn thang đo khi hệ số Cronbach's alpha từ 0,6 trở lên.

3.3.3.2. Phân tích nhân tố khám phá

Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis, gọi tắt là phương pháp EFA) được thực hiện sau kiểm định Cronbach. Việc thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA sẽ giúp chúng ta đánh giá hai loại giá trị quan trọng của thang đo là giá trị hội tụ và giá trị phân biệt nhằm khám phá cấu trúc khái niệm nghiên cứu, loại bỏ các biến đo lường không đạt yêu cầu; phân tích này nhằm kiểm tra và xác định lại các nhóm biến trong mô hình nghiên cứu. Khi phân tích nhân tố khám phá, các nhà nghiên cứu thường xem xét các tiêu chuẩn sau:

- Kiểm định tính thích hợp của EFA: Theo Hair và cộng sự (2006), thước đo KMO (Kaiser - Meyer - Olkin measure) dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố; thước đo KMO thỏa điều kiện: $0,5 \leq KMO \leq 1$ thì phân tích nhân tố là thích hợp với dữ liệu thực tế. Nếu hệ số KMO nhỏ hơn 0,5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu.
- Kiểm định tính tương quan giữa các biến quan sát: Theo Hair và cộng sự (2006), sử dụng kiểm định Bartlett (Bartlett' test) đánh giá các biến quan sát có tương quan với nhau trong một thang đo. Khi mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett, Significance (Sig.) $\leq 0,05$ thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong mỗi nhân tố.
- Kiểm định phương sai trích: Khi đánh giá kết quả EFA, cần thực hiện kiểm định phương sai trích (% cumulative variance) nhằm xác định phần trăm thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát (thành phần) của nhân tố. Điều kiện chấp nhận là phương sai trích phải $> 50\%$ và Eigenvalues > 1 (Gerbing & Anderson, 1988); nếu thỏa điều kiện này thì mô hình EFA phù hợp.

- Hệ số tải nhân tố: Theo Gerbing & Anderson (1988), các thang đo mới được hình thành, các biến quan sát trong mỗi thang đo phải có hệ số tải nhân tố (Factor loading, FL) thích hợp để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA. Thước đo hệ số tải nhân tố tùy thuộc vào cỡ mẫu của nghiên cứu.

Cỡ mẫu (n)	Hệ số tải nhân tố
>350	>0,3
$100 \leq n \leq 350$	> 0,55
<100	>0,75

3.3.3.3. Phân tích hồi quy đa biến

Tiếp theo tác giả sử dụng phương pháp hồi quy đa biến để xác định mức ý nghĩa và mối tương quan tuyến tính của các biến trong mô hình nghiên cứu, biết được mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Các thang đo đại diện cho biến độc lập, phụ thuộc đã qua phân tích EFA mới đưa vào phân tích hồi quy tuyến tính đa biến. Từ đó, xây dựng mô hình hồi quy và thực hiện các kiểm định các giả thuyết, các bước phân tích được tiến hành như sau:

- Kiểm định hệ số hồi quy: Kiểm định này xem xét biến độc lập tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc hay không. Khi mức ý nghĩa của hệ số hồi quy từng phần có độ tin cậy ít nhất 95% (Sig.<0,05), kết luận tương quan có ý nghĩa thống kê giữa biến độc lập và biến phụ thuộc (Đinh Phi Hổ, 2017).
- Mức độ giải thích của mô hình tổng thể: Theo Green (1991), khi đánh giá mô hình hồi quy bội, hệ số R^2 và R^2 hiệu chỉnh (Adjusted R square) được dùng để đánh giá độ phù hợp của mô hình. Hệ số R^2 được chứng minh là hàm không giảm theo số biến độc lập được đưa vào mô hình, càng đưa thêm nhiều biến độc lập vào mô hình thì R^2 càng tăng, tuy nhiên không có nghĩa phương trình có càng nhiều biến thì sẽ càng phù hợp hơn với dữ liệu. Như vậy, R^2 có khuynh hướng là một ước lượng khách quan của thước đo sự phù hợp của mô hình đối

với dữ liệu trong trường hợp có hơn một biến giải thích trong mô hình. Mô hình thường không phù hợp với dữ liệu thực tế như giá trị R^2 thể hiện. Do đó, hệ số R^2 điều chỉnh được sử dụng để phản ánh sát hơn mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính bởi vì nó không phụ thuộc vào độ phóng đại của R^2 . Hệ số R^2 có giá trị từ 0 đến 1, R^2 càng gần 1 thì mô hình đã xây dựng càng thích hợp. R^2 càng gần 0 mô hình càng kém phù hợp với tập dữ liệu mẫu. sử dụng thước đo R^2 hiệu chỉnh.

- Mức độ phù hợp của mô hình: Theo Green (1991), sử dụng kiểm định F trong phân tích phương sai để kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể, qua đó xem xét biến phụ thuộc có liên hệ tuyến tính với các biến độc lập không. Mục ý nghĩa kiểm định là mức độ chấp nhận sai lầm của các nhà nghiên cứu. Trong các nghiên cứu kiểm định lý thuyết khoa học trong ngành kinh doanh, mức ý nghĩa thường được chọn là 5% (Nguyễn Đình Thọ, 2011).
- Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến: Kiểm tra hiện tượng các biến độc lập tương quan tuyến tính với nhau. Theo Belsley và cộng sự (1980), thước đo mức độ phóng đại phương sai (VIF) đòi hỏi phải nhỏ hơn 10. Tương ứng với mỗi biến độc lập, $VIF < 10$, không có hiện tượng cộng đa tuyến
- Kiểm định tự tương quan: Theo Durbin & Watson (1971), khi giá trị các phần dư (Residuals) tương quan với nhau, kết quả ước lượng OLS không còn tin cậy; trong trường hợp giá trị d rơi vào vùng không kết luận, ta sử dụng kiểm định Durbin - Watson cải tiến (Fomby et al., 1984).
 - Nếu $1 < d < 3$, không có tự tương quan.
 - Nếu $0 < d < 1$, có tự tương quan dương.
 - Nếu $3 < d < 4$, có tự tương quan âm.
- Kiểm định phương sai phần dư thay đổi: Khi phương sai phần dư thay đổi (Heteroskedasticity), ước lượng OLS của các hệ số hồi quy không tin cậy. Để kiểm tra hiện tượng Heteroskedasticity, sử dụng kiểm định Park với dạng đồ thị (Park, 1966) để kiểm tra tương quan giữa biến phụ thuộc với giá trị bình

phương của phần dư (Residual Square, USQUARE). Khi các giá trị USQUARE có hình dáng theo đường thẳng, không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi (Đinh Phi Hồ, 2020).

3.3.3.4. Kiểm định khác biệt trung bình

Để đánh giá sự khác biệt giữa các thuộc tính phân nhóm đến biến phụ thuộc, ta tiến hành kiểm định (so sánh) trung bình 2 tổng thể (nhóm) bằng phương pháp kiểm định trung bình với mẫu độc lập (Independent samples T-Test) và trung bình từ 3 tổng thể trở lên thì sử dụng Phân tích phương sai một yếu tố (One-Way ANOVA) (Đinh Bá Hùng Anh & Tô Ngọc Hoàng Kim, 2017).

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày cách thức thực hiện các nghiên cứu định tính, định lượng, thiết kế thang đo và phương pháp xử lý dữ liệu thu thập. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương thức tham khảo ý kiến chuyên gia nhằm điều chỉnh, bổ sung các thang đo dùng trong nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với phương pháp điều tra tổng thể. Kết quả thu thập được sẽ được xử lý, phân tích bằng phần mềm SPSS 20.0. Quá trình phân tích trải qua các bước như sau: Thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy, phân tích nhân tố, phân tích hồi quy và cuối cùng là kiểm định khác biệt trung bình, kết quả phân tích sẽ được trình bày trong phần kết quả nghiên cứu ở chương 4.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Khái quát nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4

Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 - Chi nhánh Tập đoàn Điện lực Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 298/QĐ-EVN ngày 22/11/2018 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Điện lực Việt Nam và chính thức đi vào hoạt động từ 01/01/2019 đến nay. NMNĐ Vĩnh Tân 4 là đơn vị hoạch toán phụ thuộc trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam, được đặt tại Thôn Vĩnh Phúc, Xã Vĩnh Tân, Huyện Tuy Phong, Tỉnh Bình Thuận. Nhà máy quản lý vận hành 02 NMNĐ đốt than phun với tổng công suất là 1800MW, bao gồm 02 tổ máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 và 01 tổ máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 mở rộng với công suất mỗi tổ máy 600MW. Ngoài ra, NMNĐ Vĩnh Tân 4 được giao QLVH quản lý vận hành Nhà máy điện mặt trời Phước Thái 1 – công suất 50 MWp.

NMNĐ Vĩnh Tân 4 là nhà máy nhiệt điện đốt than phun, có công nghệ hiện đại của Hàn Quốc và Nhật Bản, nhiên liệu chính là than Bituminous và sub Bituminous nhập khẩu từ Indonesia và Australia, dầu LDO làm nhiên liệu đốt khởi động. Nhà máy được thiết kế với cấu hình cho một tổ máy gồm một lò hơi, một Turbine, một máy phát, hệ thống xử lý khói thải và hệ thống phụ trợ dung chung cho ba tổ máy (gồm Hệ thống cung cấp nhiên liệu than, dầu LDO, Hệ thống xử lý nước...). Nhà máy phát lên lưới điện quốc gia qua cáp điện áp 500KV thông qua trạm cắt 500kV Vĩnh Tân 4.

4.1.1. Quá trình hình thành và phát triển nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4

Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 chính thức thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 01/01/2019, quản lý vận hành 02 tổ máy nhiệt điện than NMNĐ Vĩnh Tân 4 và 01 tổ máy NMNĐ Vĩnh Tân 4 mở rộng đang trong giai đoạn xây dựng, thử nghiệm. NMNĐ Vĩnh Tân 4 đưa vào vận hành thương mại Tổ máy S2 ngày 06/12/2017, Tổ máy S1 ngày 31/3/2018.

Ngày 05/10/2019 vận hành thương mại NMNĐ Vĩnh Tân 4 mở rộng.

Ngày 26/9/2019, khởi công dự án Nhà máy điện mặt trời Phước Thái 1 với công suất 50MW. Đến ngày 09/07/2020 đưa vào vận hành thương mại.

Ngày 06/03/2022, khởi công 02 NMĐMT Phước Thái 2 & 3 nâng tổng công suất Nhà máy điện mặt trời Phước Thái lên 200MW trong năm 2023.

Trong thời gian đầu thành lập, Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 gặp nhiều khó khăn thách thức khi lực lượng lao động còn thiếu kinh nghiệm, đội ngũ cán bộ quản lý như chưa qua thực tế quản lý sản xuất nhà máy nhiệt điện nên chưa có kinh nghiệm điều hành quản lý nhà máy, tổng số lao động còn thiếu khoảng 23% so với định biên lao động. Do đó kết quả sản xuất kinh doanh không đạt như kế hoạch chỉ tiêu giao, Nhà máy đã đạt 3/6 chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật, sản lượng điện phát năm 2019 là 7.792,4 triệu KWh. Bên cạnh đó, Nhà máy đã hoàn thành tốt nhiệm vụ đưa tổ máy NMNĐ Vĩnh Tân 4 mở rộng vào vận hành thương mại, duy trì ổn định vận hành tốt máy, góp phần đảm bảo cung ứng điện cho hệ thống điện quốc gia phục vụ nhu cầu sử dụng điện của người dân và phát triển kinh tế xã hội.

Năm 2020, Nhà máy đã cơ bản thực hiện tốt những mục tiêu nhiệm vụ trong kế hoạch được giao, đạt 5/6 chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật trong năm 2020 và sản lượng điện phát 11.796,63 triệu kWh. Bên cạnh đó, vận hành thương mại ổn định Nhà máy điện mặt trời Phước Thái 1 09/07/2020 và đưa vào công trình điện mặt trời áp mái ngày 27/12/2020 với công suất 200kWp.

Năm 2021, về cơ bản Nhà máy đã hoàn thành cơ cấu tổ chức, quy trình quản lý nội bộ, bố trí lực lượng lao động đầy đủ cho các vị trí chức danh công việc từ trực tiếp đến gián tiếp sản xuất, trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo đáp ứng yêu cầu công việc. đạt 5/6 chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật trong năm 2021 và sản lượng điện phát 7.489,94 triệu kWh, nguyên nhân bối cảnh dịch Covid-19 tiếp tục diễn biến phức tạp và giá than trên thị trường quốc tế có xu hướng tăng cao dẫn đến sản lượng sản xuất giảm mạnh so với kế hoạch.

Trong năm 2022, ngoại trừ các yếu tố khách quan, Nhà máy hoàn thành các chỉ tiêu được giao. Tuy nhiên sản lượng điện sản xuất là 2.517,36 triệu kWh, nguyên

nhân do giá than, giá dầu thô và nhiều vật tư, thiết bị, nguyên liệu đầu vào cho sản xuất điện tăng mạnh, đồng thời chính sách ưu tiên sử dụng nguồn năng lượng tái tạo nên các tổ máy không được huy động ở mức công suất tối đa, thời gian vận hành chỉ bằng 1/3 so với thiết kế đã trực tiếp ảnh hưởng xấu đến hoạt động sản xuất kinh doanh, và các hoạt động quản trị khác của Nhà máy.

4.1.2. Cơ cấu tổ chức của nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4

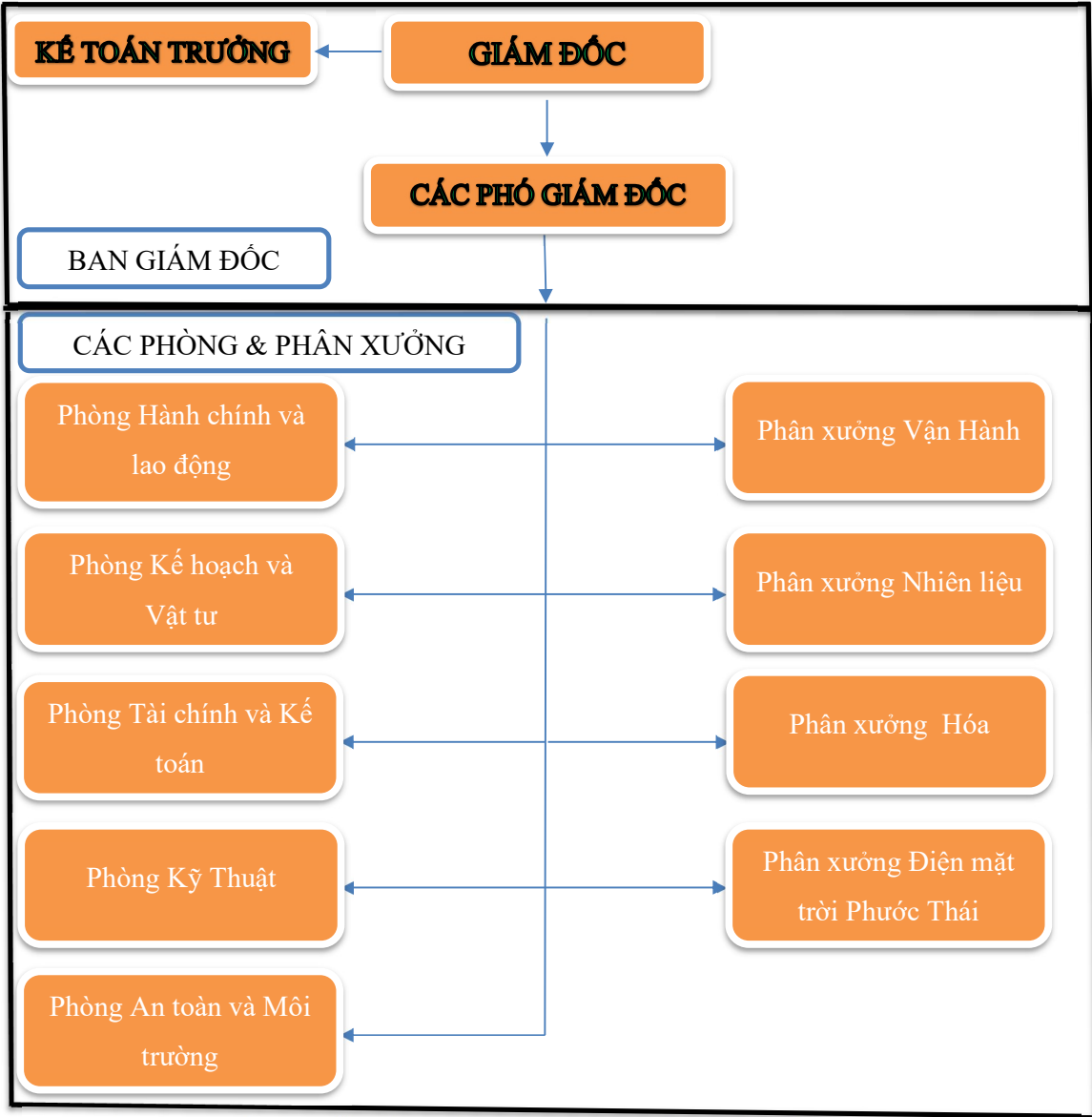
Về Mô hình, cơ cấu tổ chức quản lý của Nhà máy Tập đoàn điện lực Việt Nam phê duyệt tại Quyết định số 10/QĐ-EVN ngày 15/01/2019 và Quyết định số 26/QĐ-HĐTV ngày 25/3/2021, bao gồm:

- Ban Giám Đốc: gồm 01 Giám đốc; 02 Phó Giám đốc; 01 Kế toán trưởng;
- 05 phòng chuyên môn nghiệp vụ: Phòng Hành chính và Lao động, Phòng Kế hoạch và Vật tư, Phòng Tài chính và Kế toán, Phòng Kỹ thuật, Phòng An toàn và Môi trường;
- 04 phân xưởng sản xuất: Phân xưởng Vận hành, Phân xưởng Nhiên liệu, Phân xưởng Hóa (VT4 và VT4MR) và Phân xưởng Vận hành Nhà máy điện mặt trời Phước Thái.

Với đặc điểm Nhà máy nhiệt điện đốt than phun, công nghệ hiện đại và mức độ tự động hóa cao, tính chất vận hành liên tục ổn định theo yêu cầu của hệ thống điện đòi hỏi những người lao động phải có trình độ cao, phải được đào tạo bồi dưỡng thường xuyên để có thể hiểu rõ nguyên lý hoạt động của thiết bị để có thể vận hành thiết bị một cách tốt nhất. Ngoài ra, do qui trình sản xuất phức tạp phải trải qua nhiều công đoạn và có tính chất liên tục nên đòi hỏi phải sử dụng qui mô lao động lớn, với nhiều loại lao động ở các ngành nghề và có trình độ khác nhau.

Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 được bố trí sắp xếp theo cơ cấu tổ chức chuyên môn hóa các phòng ban, mô hình tổ chức theo chức năng. trong đó, từng chức năng quản lý được tách riêng do một bộ phận một cơ quan đảm nhận, và có tính chuyên môn hóa cao. Mô hình này có đặc điểm là những nhân viên chức năng phải là người

am hiểu chuyên môn và thành thạo nghiệp vụ trong phạm vi quản lý của mình. Theo Terry, "Tổ chức theo chức năng là tổ chức được chia thành một số chức năng như tài chính, sản xuất, bán hàng, nhân sự, hành chính và bộ phận nghiên cứu phát triển. Mỗi chức năng được thực hiện bởi một chuyên gia".



Hình 4.1: Mô hình tổ chức quản lý của Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4

❖ Đặc điểm về cơ cấu lao động của Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4

Bảng 4.1: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn*Đơn vị: người; %*

Năm Các chỉ tiêu	2019		2020		2021		2022	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số lao động	488	100	523	100	583	100	594	100
<i>Thạc sỹ</i>	27	5.53	36	6.88	36	6.17	40	6,73
<i>Đại học</i>	227	46.52	245	46.85	248	42.54	245	41,25
<i>Cao đẳng và trung cấp</i>	213	43.65	228	43.59	259	44.43	265	44,61
<i>Công nhân kỹ thuật</i>	9	1.84	9	1.72	35	6.00	42	7,07
<i>Đào tạo ngắn hạn</i>	12	2.46	4	0.96	3	0.86	2	0,34

Xét theo trình độ chuyên môn: Dựa theo bảng 4.1 được trích từ dữ liệu báo cáo của NMNĐ Vĩnh Tân 4, Trình độ chuyên môn lao động Nhà máy bình quân qua các năm là Thạc sỹ chiếm tỷ lệ trung bình 6.33% (chủ yếu chuyên ngành kỹ thuật), Đại học chiếm tỷ lệ 44,29%, Cao đẳng/ Trung cấp chiếm tỷ lệ 44,07%, Công nhân kỹ thuật và lao động phổ thông đào tạo ngắn hạn chiếm tỉ lệ 5,31%.

Bảng 4.2: Cơ cấu lao động theo giới tính/ độ tuổi*Đơn vị: người/tuổi; %*

Năm Các chỉ tiêu	2019		2020		2021		2022	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số lao động	488	100	523	100	583	100	594	100
<i>Lao động nam</i>	435	83.17	460	87.95	500	85.76	508	85.52
<i>Lao động nữ</i>	53	10.13	63	12.05	83	14.24	86	14.48
<i>Dưới 20 tuổi</i>	0	0.00	0	0,00	0	0,00	1	0.17
<i>Từ 21 – 30 tuổi</i>	317	64.96	303	58.13	316	54.20	272	45.79
<i>Từ 31 – 40 tuổi</i>	131	26.84	170	32.50	212	36.36	262	44.11
<i>Trên 40 tuổi</i>	40	8.20	49	9.37	55	9.43	59	9.93

Xét theo giới tính: Dựa theo bảng 4.2 được trích từ dữ liệu báo cáo của NMNĐ Vĩnh Tân 4, cho thấy lao động nam chiếm đa số, lao động nữ chiếm tỷ lệ trung bình 12,14%, có tang qua các năm nhưng tỷ trọng không lớn hơn 15%. Do đặc điểm hoạt động sản xuất, tính chất công việc của Nhà máy nhiệt điện than nên lao động nữ chiếm tỷ lệ thấp, đặc biệt bộ phận trực tiếp sản xuất.

Xét theo độ tuổi: Dựa theo bảng 4.2, Độ tuổi trung bình của lực lượng lao động của Nhà máy là 33,21 tuổi, trong đó nhóm độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất trung bình các năm là 55,77%, đến năm 2022 là 45,79%, đây chính là nhóm tuổi còn thiếu hiểu kinh nghiệm trong công việc cần được định hướng đào tạo phát triển để trở thành lực lượng nòng cốt của Nhà máy trong tương lai. Nhóm tuổi từ 31 đến 40 tuổi chiếm tỷ lệ trung bình qua các năm là 34,94% đến năm 2022 là 44,11%, đây là lực lượng nòng cốt đảm bảo duy trì ổn định hoạt động sản xuất và tạo điều kiện để phát triển Nhà máy. Do đặc điểm về độ tuổi khác nhau nên nhu cầu đối với công việc của mỗi nhóm tuổi cũng khác nhau. Đối với những người lao động trẻ có thể quan tâm hơn đến mức lương hấp dẫn, cơ hội học tập, cơ hội thăng tiến, trong khi đó những người lao động cao tuổi và có thâm niên công tác thì nên thiết kế lại công việc theo hướng làm mới mẻ công việc, giao thêm trách nhiệm, giao quyền tự chủ trong công việc và công việc ổn định.

4.1.3. Thực trạng các biện pháp tạo động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4

Động lực lao động có tác động trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Do đó để đánh giá kết quả công tác tạo động lực cho người lao động có thể đánh giá thông qua một số chỉ tiêu sau:

❖ Chế độ tiền lương và Quy chế phân phối tiền lương:

Thu nhập của CBCNV, NLD luôn được đảm bảo, Năm 2020 thu nhập bình quân của người lao động là 24,9 triệu đồng/tháng, năm 2021 là 25,5 triệu đồng/tháng, tăng bình quân 0,6 triệu đồng/người/tháng, dự kiến quyết toán lương năm năm 2022 là 23,4 triệu đồng/người/tháng. Về thu nhập bình quân của người lao động có giảm

do tình hình hoạt động sản xuất điện suy giảm, và tình hình tài chính của Tập đoàn điện lực Việt Nam trong năm 2022 do giá nhiên nguyên vật liệu tăng cao, tuy nhiên giá bán điện không được điều chỉnh theo giá nguyên nhiên liệu đầu vào.

Quy định phân phối, chi trả tiền lương sản xuất kinh doanh điện cho NLD trong Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 được ban hành và áp dụng từ tháng 02/2021 theo nguyên tắc chi trả tiền lương theo vị trí công việc và hiệu quả công việc. Hiện tại, Nhà máy tiếp tục lấy ý kiến Người lao động để sửa đổi, bổ sung Quy định phân phối tiền lương và các quy định liên quan (chấm công và giải quyết nghỉ phép nghỉ bù, xét thưởng ATĐ, xếp lương, nâng lương và thi giữ bậc, nâng bậc, nâng ngạch, chuyển ngạch) cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh và đặc thù công việc của Nhà máy. Do đó, về quy chế tiền lương chưa thật sự phù hợp và một bộ phận người lao động chưa hài lòng về chế độ tiền lương hiện tại.

❖ Tình hình xây dựng và thực hiện các quy chế quản lý nội bộ:

Do đặc điểm Nhà máy là đơn vị hoạch toán phụ thuộc nên trực tiếp áp dụng tất cả các văn bản quy phạm pháp luật có nội dung liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh và các Quy chế quản lý nội bộ do Tập đoàn điện lực Việt Nam ban hành; Ngoài ra, Nhà máy cũng đã thực hiện xây dựng, rà soát sửa đổi bổ sung các Quy chế quản lý nội bộ, tài liệu nội bộ của Nhà máy, để đảm bảo phù hợp với nội dung văn bản quy phạm pháp luật, các Quy chế quản lý nội bộ mới ban hành của EVN; Tuy nhiên, công tác xây dựng và thực hiện còn một số hạn chế do chậm trễ trong việc cập nhật, sửa đổi theo quy định mới và thực tế tại Nhà máy nên ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động quản trị tại Nhà máy.

❖ Tình hình giải quyết các chế độ, chính sách cho Người lao động:

Nhà máy đã và đang thực hiện việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp cho người lao động được thực hiện đúng theo quy trình thu các loại bảo hiểm bắt buộc theo quy định của Pháp luật và các mua bổ sung các gói bảo hiểm tai nạn cá nhân cho Người lao động.

Ngoài ra, còn thực hiện chi tiền hỗ trợ, trợ cấp cho Người lao động chi từ nguồn quỹ sản xuất kinh doanh và quỹ phúc lợi của Nhà máy.

Công tác khám sức khỏe định kỳ cho Người lao động được Nhà máy tổ chức thường xuyên hàng năm, đặc biệt khám bệnh nghề nghiệp cho người lao động làm công việc nặng nhọc độc hại. Bên cạnh đó, tổ chức nghỉ điều dưỡng phục hồi chức năng lao động hàng năm, tham quan du lịch cho người lao động.

Việc thực hiện các chế độ chính sách cho người lao động được thực hiện đầy đủ theo quy định pháp luật và một số chế độ có lợi cho người lao động, tuy nhiên còn hạn chế so với các doanh nghiệp khác trong lĩnh vực sản xuất điện do hạn chế về mặt cơ chế, quy định chung.

❖ Công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực:

Nhà máy thực hiện lập và triển khai kế hoạch đào tạo, sát hạch các chức danh công việc định kỳ hàng năm, và tổ chức huấn luyện các lớp đào tạo chuyên môn nghiệp vụ người lao động, nhằm đảm bảo trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng người lao động đáp ứng các vị trí công việc trong Nhà máy;

Bên cạnh đào tạo chuyên môn nghiệp vụ nội bộ, Nhà máy còn thực hiện thuê các đơn vị đào tạo bên ngoài thực hiện các lớp đào tạo chuyên sâu về kỹ thuật, kỹ năng và nghiệp vụ để bổ sung kiến thức, hỗ trợ người lao động phát triển bản thân, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Nhìn chung, về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Nhà máy quan tâm, tổ chức xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện hàng năm. Tuy nhiên, công tác đào tạo còn nhiều hạn chế, cụ thể như sau:

- Công tác đào tạo chỉ mới tập trung về nội dung đào tạo nghiệp vụ tại vị trí công việc, để đáp ứng công việc hiện tại, còn hạn chế các chương trình đào tạo phát triển nghề nghiệp trong tương lai cho người lao động.
- Chương trình đào tạo được tổ chức còn hạn chế về mặt nội dung và hình thức đào tạo, công tác kiểm soát chất lượng và đánh giá phản hồi người lao động khi kết thúc khóa đào tạo. Bên cạnh đó, tổ chức đào tạo đại trà, chưa thật sự

đáp ứng nhu cầu đào tạo và định hướng nghề nghiệp của người lao động, chưa có cơ chế khuyến khích người lao động tham gia hoạt động đào tạo.

- Chưa xây dựng được chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực gắn liền với hoạt động sản xuất kinh doanh của Nhà máy, và chiến lược phát triển nghề nghiệp của người lao động, do đó người lao động chưa thật sự hiểu mục đích đào tạo, chưa hứng thú trong việc tham gia các chương trình đào tạo dẫn đến chất lượng đào tạo chưa đạt so với yêu cầu.

4.2. Thống kê mô tả đặc tính của mẫu nghiên cứu

Dựa theo phương pháp nghiên cứu liên quan đến thu thập mẫu quan sát được trình bày ở chương 3, kết quả thu về có 279 quan sát đạt điều kiện để phân tích chính thức.

Bảng 4.3: Bảng tóm tắt phân bố mẫu nghiên cứu

	Thông tin mẫu	Tần số	Tỷ lệ %	Tổng %
Giới tính	Nữ	25	9,0	100
	Nam	254	91,0	
Độ tuổi	Dưới 20 tuổi	1	0,4	100
	21 - 30 tuổi	144	51,6	
	31 - 40 tuổi	129	46,2	
	Trên 40 tuổi	5	1,8	
Trình độ học vấn	Lao động phổ thông	3	1,1	100
	Trung cấp, cao đẳng	134	48,0	
	Đại học	135	48,4	
	Sau đại học	7	2,5	

(Nguồn: Số liệu phỏng vấn 279 đáp viên, năm 2023)

Dựa theo kết quả Bảng 4.3, kết quả thống kê của mẫu nghiên cứu cho thấy:

Về giới tính: kết quả cho thấy đối tượng khảo sát có sự chênh lệch về số lượng giữa nam và nữ, nam chiếm 91,0% và nữ chiếm 9,0%.

Về độ tuổi: Đối tượng khảo sát chủ yếu từ 21 đến 30 tuổi (chiếm 51,6%); tiếp theo là đối tượng 31 - 40 tuổi (chiếm 46,2%); tiếp theo là đối tượng trên 40 tuổi (chiếm 1,8%) và đối tượng dưới 20 tuổi (chiếm 0,4%).

Về trình độ học vấn: Đối tượng khảo sát chủ yếu ở trình độ đại học (chiếm 48,4%); tiếp theo là trình độ trình độ trung cấp, cao đẳng (chiếm 48,0%), kế tiếp là trình độ sau đại học (chiếm 2,5%) và cuối cùng là trình độ lao động phổ thông (chiếm 1,1%).

4.3. Kiểm định chất lượng thang đo

Bảng 4.4: Kết quả kiểm định Cronbach của các thang đo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến này	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
Thang đo “Bản chất công việc”, Cronbach's alpha = 0,871				
BCCV1	10.02	3.935	.701	.845
BCCV2	10.02	4.061	.725	.834
BCCV3	10.03	4.025	.749	.824
BCCV4	10.06	4.118	.723	.835
Thang đo “Lương, thưởng và phúc lợi”, Cronbach's alpha = 0,842				
LTPL1	9.57	3.196	.666	.806
LTPL2	10.07	3.311	.679	.799
LTPL3	9.63	3.326	.692	.793
LTPL4	9.52	3.437	.672	.802
Thang đo “Môi trường làm việc”, Cronbach's alpha = 0,842				
MTLV1	10.04	3.405	.656	.810
MTLV2	10.08	3.519	.682	.798
MTLV3	10.10	3.433	.676	.801
MTLV4	10.13	3.537	.697	.792
Thang đo “Cơ hội đào tạo và thăng tiến”, Cronbach's alpha = 0,808				
DTTT1	9.96	3.308	.595	.773
DTTT2	9.94	3.054	.640	.752
DTTT3	9.91	3.240	.610	.766
DTTT4	9.98	3.043	.652	.745
Thang đo “Mối quan hệ với cấp trên”, Cronbach's alpha = 0,831				
QHCT1	13.43	5.548	.600	.805
QHCT2	13.39	5.491	.623	.799
QHCT3	13.41	5.400	.645	.792
QHCT4	13.53	5.264	.655	.790
QHCT5	13.34	5.709	.624	.799
Thang đo “Mối quan hệ với đồng nghiệp”, Cronbach's alpha = 0,865				
QHDN1	12.87	5.561	.661	.842

QHDN2	12.74	5.401	.706	.831
QHDN3	12.23	5.341	.705	.831
QHDN4	12.18	5.404	.661	.842
QHDN5	12.23	5.197	.695	.834
Thang đo “Động lực làm việc”, Cronbach’s alpha = 0,842				
DLLV1	10.01	3.986	.730	.777
DLLV2	9.97	4.143	.632	.820
DLLV3	10.01	4.032	.719	.782
DLLV4	9.94	4.140	.631	.820

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bảng 4.5: Tổng hợp các thang đo và biến quan sát bị loại

STT	Thang Đo	Biến Quan Sát bị loại	Hệ số Alpha	Kết luận
1.	Bản chất công việc	không	0,871	Chất lượng tốt
2.	Lương, thưởng và phúc lợi	không	0,842	Chất lượng tốt
3.	Môi trường làm việc	không	0,842	Chất lượng tốt
4.	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	không	0,808	Chất lượng tốt
5.	Mối quan hệ với cấp trên	không	0,831	Chất lượng tốt
6.	Mối quan hệ với đồng nghiệp	không	0,865	Chất lượng tốt
7.	Động lực làm việc	không	0,842	Chất lượng tốt

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Như vậy, sau khi kiểm định thang đo bằng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha. Mức độ hội tụ của các biến quan sát đối với các thành phần nghiên cứu tiếp tục được đánh giá thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá.

4.4. Phân tích nhân tố khám phá EFA

4.4.1. Phân tích EFA các biến độc lập

Bảng 4.6: Kết quả phân tích nhân tố EFA các biến độc lập

Biến quan sát	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6

QHDN3	.802					
QHDN5	.795					
QHDN2	.794					
QHDN1	.766					
QHDN4	.734					
QHCT4		.780				
QHCT2		.765				
QHCT3		.758				
QHCT5		.751				
QHCT1		.718				
LTPL3			.813			
LTPL2			.805			
LTPL4			.795			
LTPL1			.789			
MTLV2				.810		
MTLV4				.805		
MTLV3				.804		
MTLV1				.727		
BCCV4					.767	
BCCV2					.761	
BCCV3					.749	
BCCV1					.731	
DTTT4						.819
DTTT2						.788
DTTT3						.758
DTTT1						.731
Hệ số KMO						0,879
Sig.						0,000
Eigenvalue						1,232
Phương sai trích						66,592

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả phân tích EFA Bảng 4.6 cho thấy có 6 nhân tố được trích tại Eigenvalue có giá trị là 1,232 (> 1) và phương sai trích đạt yêu cầu 66,592 ($> 50\%$) với chỉ số KMO là 0,879 ($0,5 \leq KMO \leq 1$), Sig. = 0,00 ($< 0,05$). Kết quả ma trận xoay cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn

hơn 0,55. Như vậy, phân tích nhân tố EFA phù hợp và đạt được độ tin cậy về mặt thống kê.

Dựa vào kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA, có 6 nhân tố trích ra đạt yêu cầu về giá trị thống kê và độ tin cậy. Các nhân tố được đặt tên lại để đảm bảo yêu cầu phân tích trước khi phân tích hồi quy đa biến:

- F1: QHDN: Mối quan hệ với đồng nghiệp, gồm 5 biến: QHDN1, QHDN2, QHDN3, QHDN4, QHDN5
- F2: QHCT: Mối quan hệ với cấp trên, gồm 5 biến: QHCT1, QHCT2, QHCT3, QHCT4, QHCT5
- F3: LTPL : Lương, thưởng và phúc lợi, gồm 4 biến: LTPL1, LTPL2, LTPL3, LTPL4
- F4: MTLV: Môi trường làm việc, gồm 4 biến: MTLV1, MTLV2, MTLV3, MTLV4
- F5: BCCV: Bản chất công việc, gồm 4 biến: BCCV1, BCCV2, BCCV3, BCCV4
- F6: DTTT: Cơ hội đào tạo và thăng tiến, gồm 4 biến: SDU1, SDU2, SDU3, SDU4
- DLLV: Động lực làm việc, gồm 4 biến: DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4

4.4.2. Phân tích EFA biến phụ thuộc

Bảng 4.7: Kết quả phân tích nhân tố EFA biến phụ thuộc

Biến quan sát	Nhân tố
	1
DLLV1	.861
DLLV3	.854
DLLV2	.792
DLLV4	.791
Hệ số KMO	0,813
Sig.	0,000
Eigenvalue	2,724
Phương sai trích	68,095

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả EFA Bảng 4.7 cho thấy có 1 nhân tố được trích tại Eigenvalue có giá trị > 1 và phương sai trích đạt yêu cầu $> 50\%$ với chỉ số KMO $0,5 \leq KMO \leq 1$, Sig.= 0,00 ($< 0,05$). Kết quả ma trận xoay cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading lớn hơn 0,55. Như vậy, phân tích nhân tố EFA phù hợp và đạt được độ tin cậy về mặt thống kê.

Như vậy, qua các kiểm định chất lượng thang đo và các kiểm định của mô hình EFA, nhận diện có 6 thang đo đại diện cho biến độc lập và 1 thang đo đại diện cho biến phụ thuộc của mô hình nghiên cứu.

4.5. Thống kê mô tả các biến quan sát

Bảng 4.8: Thống kê mô tả các biến quan sát

Mã hóa	Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
BCCV	Bản chất công việc					
BCCV1	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	279	1	5	3.35	.818
BCCV2	Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	279	1	5	3.36	.764
BCCV3	Tôi được phân công công việc rõ ràng và nắm rõ quy trình làm việc	279	1	5	3.35	.758
BCCV4	Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	279	1	5	3.31	.749
LTPL	Lương, thưởng và phúc lợi					
LTPL1	Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc	279	1	5	3.37	.765
LTPL2	Nhà máy tôi có mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của tôi	279	1	5	2.86	.719
LTPL3	Phúc lợi Nhà máy tôi hợp lý và thỏa đáng	279	1	5	3.30	.705
LTPL4	Lương, thưởng và phúc lợi được trả đúng hạn	279	1	5	3.41	.682
MTLV	Môi trường làm việc					
MTLV1	Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	279	1	5	3.41	.771
MTLV2	Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	279	2	5	3.37	.717
MTLV3	Môi trường làm việc tại Nhà máy là tốt	279	2	5	3.35	.748

MTLV4	Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở Nhà máy	279	2	5	3.32	.701
DTTT	Cơ hội đào tạo và thăng tiến					
DTTT1	Nhà máy tôi rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	279	2	5	3.30	.691
DTTT2	Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm theo yêu cầu công việc	279	1	5	3.32	.747
DTTT3	Mọi người đều được biết các điều kiện cần thiết để thăng tiến trong công việc	279	2	5	3.35	.704
DTTT4	Tôi luôn được đào tạo để thích ứng với những thay đổi trong doanh nghiệp.	279	1	5	3.29	.742
QHCT	Mối quan hệ với cấp trên					
QHCT1	Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	279	1	5	3.35	.747
QHCT2	Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	279	2	5	3.38	.744
QHCT3	Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	279	1	5	3.37	.751
QHCT4	Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	279	1	5	3.24	.781
QHCT5	Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	279	2	5	3.43	.685
QHDN	Mối quan hệ với đồng nghiệp					
QHDN1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết	279	1	5	2.69	.677
QHDN2	Đồng nghiệp đáng tin cậy	279	1	4	2.82	.688
QHDN3	Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	279	2	5	3.33	.705
QHDN4	Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	279	2	5	3.38	.720
QHDN5	Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ, hòa đồng.	279	2	5	3.33	.749
DLLV	Động lực làm việc					
DLLV1	Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	279	1	5	3.30	.784
DLLV2	Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	279	1	5	3.34	.810
DLLV3	Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	279	1	5	3.30	.778

DLLV4	Tôi có đủ động lực để làm việc trong tổ chức	279	1	5	3.37	.812
-------	--	-----	---	---	------	------

Thang đo “Bản chất công việc”: bao gồm 4 biến quan sát từ BCCV1 đến BCCV4. Các tiêu chí trong nhóm nhân tố này được đánh giá cao nhất là biến BCCV2 với giá trị trung bình là 3,36 và thấp nhất là biến BCCV4 với giá trị trung bình là 3,31.

Thang đo “Lương, thưởng và phúc lợi”: bao gồm 4 biến quan sát từ LTPL1 đến LTPL4. Các tiêu chí trong nhóm nhân tố này được đánh giá cao nhất là biến LTPL4 với giá trị trung bình là 3,41 và thấp nhất là biến LTPL2 với giá trị trung bình là 2,86.

Thang đo “Môi trường làm việc”: bao gồm 4 biến quan sát từ MTLV1 đến MTLV4. Các tiêu chí trong nhóm nhân tố này được đánh giá cao nhất là biến MTLV1 với giá trị trung bình là 3,41 và thấp nhất là biến MTLV4 với giá trị trung bình là 3,32.

Thang đo “Cơ hội đào tạo và thăng tiến”: bao gồm 4 biến quan sát từ DTTT1 đến DTTT4. Các tiêu chí trong nhóm nhân tố này được đánh giá cao nhất là biến DTTT3 với giá trị trung bình là 3,35 và thấp nhất là biến DTTT4 với giá trị trung bình là 3,29.

Thang đo “Mối quan hệ với cấp trên”: bao gồm 5 biến quan sát từ QHCT1 đến QHCT5. Các tiêu chí trong nhóm nhân tố này được đánh giá cao nhất là biến QHCT5 với giá trị trung bình là 3,43 và thấp nhất là biến QHCT4 với giá trị trung bình là 3,24.

Thang đo “Mối quan hệ với đồng nghiệp”: bao gồm 5 biến quan sát từ QHDN1 đến QHDN5. Các tiêu chí trong nhóm nhân tố này được đánh giá cao nhất là biến QHDN4 với giá trị trung bình là 3,38 và thấp nhất là biến QHDN1 với giá trị trung bình là 2,69.

Thang đo “Động lực làm việc”: bao gồm 4 biến quan sát từ DLLV1 đến DLLV4. Các tiêu chí trong nhóm nhân tố này được đánh giá cao nhất là biến DLLV4

với giá trị trung bình là 3,37 và thấp nhất là biến DLLV1 và DLLV3 với giá trị trung bình là 3,30.

4.6. Phân tích hồi quy đa biến

Sau khi phân tích nhân tố khám phá EFA, các nhân tố tiếp tục được đưa vào mô hình hồi quy tuyến tính để phân tích. Mô hình tương quan tổng thể có dạng:

$$\text{Động lực làm việc (DLLV)} = f(F1, F2, F3, F4, F5, F6)$$

Biến phụ thuộc: DLLV; Các biến độc lập: F1, F2, F3, F4, F5, F6

Việc xem xét các yếu tố yếu tố nào thật sự tác động đến Động lực làm việc một cách trực tiếp sẽ được thực hiện bằng phương trình hồi quy tuyến tính đa biến:

$$DLLV = \beta_0 + \beta_1 F1 + \beta_2 F2 + \beta_3 F3 + \beta_4 F4 + \beta_5 F5 + \beta_6 F6 + e_i$$

Với β_k : là hệ số hồi quy ; e_i : là số dư (Residual):

4.6.1. Kiểm định hệ số hồi quy

Bảng 4.9: Kết quả phân tích hồi quy

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.715	.249		-2.869	.004		
BCCV	.307	.055	.307	5.622	.000	.553	1.810
LTPL	.171	.050	.154	3.449	.001	.828	1.208
MTLV	.148	.051	.137	2.927	.004	.755	1.325
DTTT	.193	.051	.169	3.804	.000	.838	1.194
QHCT	.189	.050	.165	3.759	.000	.857	1.166
QHDN	.222	.053	.193	4.162	.000	.768	1.301

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Bảng 4.9, cột mức ý nghĩa (Sig.) cho thấy: tất cả các biến còn lại đều có Sig. < 0,01. Như vậy, tất cả các biến độc lập tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc với độ tin cậy 99% (Sig. < 0,01).

4.6.2. Mức độ giải thích của mô hình tổng thể

Bảng 4.10: Tóm tắt mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² Hiệu chỉnh	Ước lượng độ lệch chuẩn	Change Statistics	Durbin-Watson
					Sig. F Change	
1	.742	.551	.541	.44439	,000	2.231

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Trong Bảng 4.10, R² hiệu chỉnh (Adjusted R Square) = 0,541 (Kiểm định F, Sig. ≤ 0,01). Như vậy: 54,1% thay đổi của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập và đảm bảo có ý nghĩa với mức tin cậy trên 99%.

4.6.3. Mức độ phù hợp của mô hình

Bảng 4.11: Phân tích phương sai (ANOVA)

ANOVA						
Mô hình		Tổng bình phương	Df	Bình phương trung bình	F	Mức ý nghĩa
1	Hồi quy	65.877	6	10.979	55.596	.000
	Phần dư	53.716	272	.197		
	Tổng	119.593	278			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

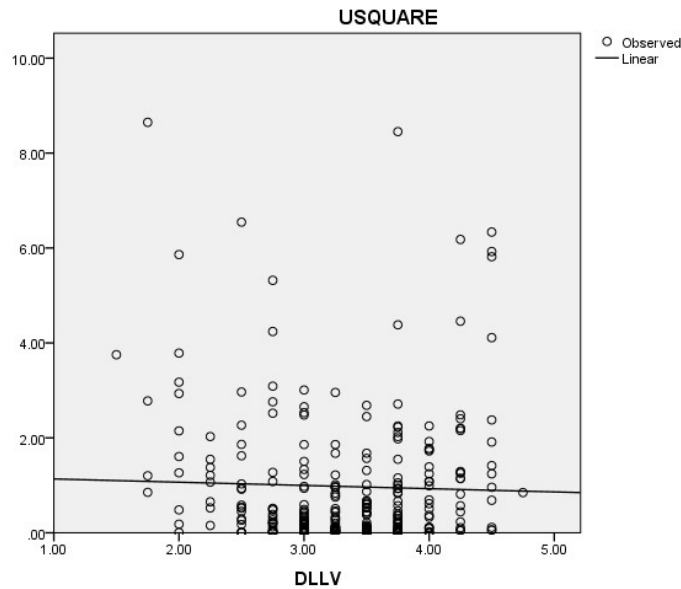
Trong Bảng 4.11, mô hình hồi quy (Regression Model) có Sig. = 0,000 ≤ 0,01. Như vậy, về tổng thể, các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc với độ tin cậy 99%. Do đó, mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế.

4.6.4. Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến và Kiểm định tự tương quan

Trong bảng 4.9, tất cả các biến độc lập đều có giá trị VIF < 2 < 10. Như vậy, mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Trong Bảng 4.10, giá trị thống kê Durbin-Watson $d = 2,231$ ($1 < d < 3$). Kết luận: Các phần dư là độc lập với nhau và tính độc lập của phần dư đã được bảo đảm. Không có hiện tượng tự tương quan trong phần dư.

4.6.5. Kiểm định phương sai phần dư thay đổi



Hình 4.2: Đồ thị tương quan giữa biến phần dư bình phương và biến phụ thuộc

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Dựa theo kết quả hình 4.2 đường biểu diễn của tương quan USQUARE và biến phụ thuộc có hình dáng theo đường thẳng, không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi.

4.6.6. Thảo luận kết quả hồi quy

4.6.6.1. Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (Unstandardized Coefficients)

Biến F1 (QHĐN): có hệ số 0,222; quan hệ cùng chiều với động lực làm việc. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Mối quan hệ với đồng nghiệp” tăng thêm 1 điểm thì động lực làm việc sẽ tăng thêm 0,222 điểm.

Biến F2 (QHCT): có hệ số 0,189; quan hệ cùng chiều với động lực làm việc.

Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Mối quan hệ với cấp trên” tăng thêm 1 điểm thì động lực làm việc sẽ tăng thêm 0,189 điểm.

Biến F3 (LTPL): có hệ số 0,171; quan hệ cùng chiều với động lực làm việc. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Lương, thưởng và phúc lợi” tăng thêm 1 điểm thì động lực làm việc sẽ tăng thêm 0,171 điểm.

Biến F4 (MTLV): có hệ số 0,148; quan hệ cùng chiều với động lực làm việc. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Môi trường làm việc” tăng thêm 1 điểm thì động lực làm việc sẽ tăng thêm 0,148 điểm.

Biến F5 (BCCV): có hệ số 0,307; quan hệ cùng chiều với động lực làm việc. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Bản chất công việc” tăng thêm 1 điểm thì động lực làm việc sẽ tăng thêm 0,307 điểm.

Biến F6 (DTTT): có hệ số 0,193; quan hệ cùng chiều với động lực làm việc. Khi đối tượng khảo sát đánh giá yếu tố “Cơ hội đào tạo và thăng tiến” tăng thêm 1 điểm thì động lực làm việc sẽ tăng thêm 0,193 điểm.

4.6.6.2. Hệ số hồi quy chuẩn hóa

Trong Bảng 4.12, cột “Hệ số hồi quy chuẩn hóa”, SPSS đã tính sẵn hệ số Beta của các biến độc lập. Hệ số Beta xác định vị trí ảnh hưởng của biến độc lập đối với biến phụ thuộc. Nói cách khác, xác định tầm quan trọng của các biến độc lập theo phần trăm.

Bảng 4.12: Mức độ tác động của các biến độc lập

	Giá trị tuyệt đối Beta	Vị trí ảnh hưởng
F1 (QHDN)	0,193	2
F2 (QHCT)	0,165	4
F3 (LTPL)	0,154	5
F4 (MTLV)	0,137	6
F5 (BCCV)	0,307	1
F6 (DTTT)	0,169	3

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Kết quả trong Bảng 4.12, cho thấy mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Bản chất công việc (BCCV); (2) Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHĐN); (3) Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTĐT); (4) Mối quan hệ với cấp trên (QHCT); (5) Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL); (6) Môi trường làm việc (MTLV).

4.7. Kiểm định khác biệt trung bình

4.7.1. Kiểm định sự khác biệt trung bình về giới tính

Với kết quả ở Bảng 4.13, ta có giá trị Sig. trong kiểm định Levene = 0,199 > 0,05; ta sử dụng kết quả kiểm định t ở phần phương sai tổng thể đồng nhất. Với giá trị Sig. trong kiểm định t = 0,158 > 0,05 thì ta kết luận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của đáp viên có giới tính khác nhau.

Bảng 4.13: Kiểm định sự khác biệt về giới tính

Kiểm định mẫu độc lập										
		Levene's Test		Kiểm định sự bằng nhau của phương sai						
		F	Sig. (mức ý nghĩa)	t	df	Sig. (2-tailed)	Sự khác biệt trung bình	Sự khác biệt sai số chuẩn	Độ tin cậy 95%	
									Thấp hơn	Cao hơn
	Phương sai tổng thể đồng nhất	1.656	.199	-1.417	277	.158	-.19449	.13723	-.46464	.07566
	Phương sai tổng thể không đồng nhất			-1.236	27.493	.227	-.19449	.15734	-.51706	.12808

4.7.2. Kiểm định sự khác biệt trung bình về độ tuổi

Bảng 4.14: Kiểm định Levene về độ tuổi

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
2.403	2	275	.092

Bảng 4.15: Phân tích phương sai ANOVA về độ tuổi

	Phương sai tổng	df	Trung bình phương sai	F	Mức ý nghĩa (Sig.)
Giữa các nhóm	1.263	3	.421	.978	.403
Trong cùng nhóm	118.330	275	.430		
Tổng	119.593	278			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Ta thấy trị Sig. ở kiểm định Levene (Bảng 4.14) lớn hơn 0,05, do đó phương sai giữa các nhóm không khác nhau. Xem tiếp kết quả ở Bảng 4.15 Phân tích phương sai ANOVA; giá trị Sig. > 0,05, ta kết luận: không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của đáp viên thuộc các nhóm có độ tuổi khác nhau.

4.7.3. Kiểm định sự khác biệt trung bình về trình độ học vấn

Bảng 4.16: Kiểm định Levene về trình độ học vấn

Thống kê Levene	df1	df2	Sig.
.113	3	275	.953

Bảng 4.17: Phân tích phương sai ANOVA về trình độ học vấn

	Phương sai tổng	df	Trung bình phương sai	F	Mức ý nghĩa (Sig.)
Giữa các nhóm	.777	3	.259	.599	.616
Trong cùng nhóm	118.817	275	.432		
Tổng	119.593	278			

Nguồn: Kết quả phân tích SPSS

Ta thấy trị Sig. ở kiểm định Levene (Bảng 4.17) lớn hơn 0,05, do đó phương sai giữa các nhóm không khác nhau. Xem tiếp kết quả ở Bảng 4.15 Phân tích phương

sai ANOVA; giá trị Sig. > 0,05, ta kết luận: không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của đáp viên thuộc các nhóm có trình độ học vấn khác nhau.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã trình bày kết quả kiểm định thang đo thông qua đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định sự phù hợp của mô hình cùng các giả thuyết đi kèm về việc đánh giá các thành phần theo các thuộc tính của đối tượng nghiên cứu. Phần mềm SPSS 20.0 được sử dụng để phân tích dữ liệu. Từ kết quả này, mô hình nghiên cứu cùng các giả thuyết đã được hiệu chỉnh và kiểm định bằng phương pháp hồi quy đa biến.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy cho thấy có mối quan hệ tương quan giữa 6 nhân tố độc lập tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Bản chất công việc (BCCV); (2) Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHĐN); (3) Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTĐT); (4) Mối quan hệ với cấp trên (QHCT); (5) Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL); (6) Môi trường làm việc (MTLV). Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của những đáp viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn khác nhau.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Trên cơ sở tiếp cận những hệ thống lý thuyết và nghiên cứu trước tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu về các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận.

Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng được sử dụng để hoàn thiện thang đo và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm sửa đổi, bổ sung thang đo được tác giả đề xuất cho phù hợp với tình hình thực tế. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện bằng việc gửi và thu thập bảng khảo sát hợp lệ từ 279 đáp viên. Mục đích nhằm thu thập, phân tích thống kê mô tả dữ liệu khảo sát, khẳng định lại các thành phần cũng như giá trị và độ tin cậy của thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết. Thang đo được đánh giá thông qua việc kiểm định chất lượng thang đo và phân tích nhân tố khám phá EFA. Mô hình nghiên cứu lý thuyết được kiểm tra thông qua mô hình phân tích hồi qui đa biến kèm với việc thông qua các kiểm định cần thiết; đồng thời thực hiện kiểm định sự khác biệt trung bình. Các bước kiểm định, phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS 20.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ tương quan giữa 6 nhân tố độc lập tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận; mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Bản chất công việc (BCCV); (2) Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHDN); (3) Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTT); (4) Mối quan hệ với cấp trên (QHCT); (5) Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL); (6) Môi trường làm việc (MTLV). Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của những đáp viên thuộc các nhóm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn khác nhau.

5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu đã xác định được mức độ quan trọng của các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận, mức độ tác động theo thứ tự mạnh nhất tới thấp nhất như sau: (1) Bản chất công việc (BCCV); (2) Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHDN); (3) Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTT); (4) Mối quan hệ với cấp trên (QHCT); (5) Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL); (6) Môi trường làm việc (MTLV). Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4. Cụ thể như sau:

5.2.1. Cải thiện thang đo Bản chất công việc

Bảng 5.1 : Thống kê mô tả thang đo “Bản chất công việc”

Mã hóa	Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
BCCV	Bản chất công việc					
BCCV1	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	279	1	5	3.35	.818
BCCV2	Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	279	1	5	3.36	.764
BCCV3	Tôi được phân công công việc rõ ràng và nắm rõ quy trình làm việc	279	1	5	3.35	.758
BCCV4	Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	279	1	5	3.31	.749

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố bản chất công việc ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên; vì vậy, cần tiếp tục phát huy nhân tố này để tạo thêm động lực làm việc cho nhân viên. Đối với nhân tố bản chất công việc, để nâng cao động lực làm việc của nhân viên cần: (1) Doanh nghiệp cần có hệ thống bảng mô tả công việc, lưu đồ phối hợp xử lý công việc của các phòng ban/bộ phận. Đồng thời, phân định rõ ràng và có hoạt động kiểm soát phạm vi công việc cũng như trách nhiệm xử lý công việc giữa các phòng ban/ bộ phận; Đồng thời, phân bổ phạm vi công việc rõ ràng, phù hợp giữa các chức danh và thường xuyên được cập nhật theo tình hình mới và phù hợp với năng lực nhân viên; (2) Khối lượng công việc mà

phân bổ trong ngày là phù hợp với nhân viên; (3) Đồng thời cần phân công công việc hợp lý, rõ ràng để nhân viên thực hiện tốt công việc, giúp họ hiểu rõ quy trình làm việc, trách nhiệm và quyền hạn của mình trong công việc (4) Ngoài ra, các nhà quản trị cần có các cơ chế động viên, cần hoàn thiện hệ thống đánh giá nhân viên, công nhận kết quả và khen thưởng kịp thời một cách chính xác, công bằng, minh bạch giúp nhân viên cảm thấy vai trò và đóng góp của mình cho Nhà máy từ đó giúp nhân viên thích thú hơn khi thực hiện công việc của mình.

5.2.2. Cải thiện thang đo Mối quan hệ với đồng nghiệp

Bảng 5.2 : Thống kê mô tả thang đo “Mối quan hệ với đồng nghiệp”

Mã hóa	Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
QHDN	Mối quan hệ với đồng nghiệp					
QHDN1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết	279	1	5	2.69	.677
QHDN2	Đồng nghiệp đáng tin cậy	279	1	4	2.82	.688
QHDN3	Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	279	2	5	3.33	.705
QHDN4	Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	279	2	5	3.38	.720
QHDN5	Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ, hòa đồng.	279	2	5	3.33	.749

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố Mối quan hệ với đồng nghiệp ảnh hưởng mạnh thứ hai đến động lực làm việc của nhân viên. Quan hệ đồng nghiệp tốt, làm việc nhóm cảm giác thoải mái, thân thiện, không có áp lực tâm lý căng thẳng khi làm việc trong tổ chức là yếu tố làm tăng sự thỏa mãn, hài lòng trong công việc, tăng động lực làm việc, tăng mức độ động lực làm việc. Không phải nhân viên nào cũng có tinh thần thép, dễ sẵn sàng đương đầu với những khó khăn áp lực trong công việc, thông thường khi áp lực quá lớn dễ làm cho người lao động bị trầm cảm, kiệt sức, giảm hiệu quả công việc và dễ dẫn đến tình trạng rời bỏ công việc. Do đó, cần phải giảm áp lực không khí tâm lý trong tổ chức, như bố trí thời gian nghỉ ngơi cho nhân viên nếu công việc quá căng thẳng và kéo dài, tìm cách giải quyết các mâu thuẫn và

sự cạnh tranh giữa các nhân viên, tránh tạo cho nhân viên có cảm giác luôn phải cạnh tranh với chính các đồng nghiệp của mình, tạo sự hợp tác phối hợp trong công việc, tạo nên một bầu không khí làm việc vui tươi, thoải mái và hiệu quả.

5.2.3. Cải thiện thang đo Cơ hội đào tạo và thăng tiến

Bảng 5.3 : Thống kê mô tả thang đo “Cơ hội đào tạo và thăng tiến”

Mã hóa	Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
DTTT	Cơ hội đào tạo và thăng tiến					
DTTT1	Nhà máy tôi rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	279	2	5	3.30	.691
DTTT2	Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm theo yêu cầu công việc	279	1	5	3.32	.747
DTTT3	Mọi người đều được biết các điều kiện cần thiết để thăng tiến trong công việc	279	2	5	3.35	.704
DTTT4	Tôi luôn được đào tạo để thích ứng với những thay đổi trong doanh nghiệp.	279	1	5	3.29	.742

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố Cơ hội đào tạo và thăng tiến ảnh hưởng mạnh thứ ba đến động lực làm việc của nhân viên; vì vậy, để tiếp tục phát huy nhân tố này để tạo thêm động lực làm việc cho nhân viên cần: (1) Tổ chức công tác đào tạo thường xuyên nhằm cập nhật kiến thức mới cho nhân viên; nhân viên được đào tạo họ tích lũy được kiến thức, tự tin hơn trong công việc. (2) Tổ chức đào tạo với nhiều hình thức: đào tạo tập trung, bán thời gian hay đào tạo từ xa, cũng như doanh nghiệp tạo thêm điều kiện hỗ trợ về tài chính, thời gian để nhân viên học tập theo yêu cầu công việc; (3) Thông tin rõ ràng, minh bạch các điều kiện cần thiết để thăng tiến trong công việc cho tất cả nhân viên nắm rõ; thăng tiến là một nhu cầu thiết thực của người làm việc trong bất kỳ doanh nghiệp nào, vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của họ. Chính sách về sự thăng tiến có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cá nhân, tăng động lực làm việc cho cá nhân công chức, đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân người giỏi đến và làm việc với tổ chức; (4) tổ chức đào tạo để nhân viên thích ứng với những thay đổi trong doanh nghiệp.

Việc tạo những cơ hội thăng tiến cho nhân viên giúp họ khẳng định và thể hiện mình, nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong thực thi nhiệm vụ. Tạo cơ hội thăng tiến một cách minh bạch cho mọi người và thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả cá nhân là yêu cầu của bất cứ tổ chức nào. Muốn vậy, tổ chức 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.

Ngoài ra, cần chú ý khơi dậy năng lực của những cá nhân yếu kém trong tổ chức để tạo ra một niềm tin tưởng và sự ủng hộ không chỉ từ chính những cá nhân đó, mà từ cả những cá nhân khác trong tập thể. Điều này còn tạo ra một bầu không khí làm việc hiệu quả.

5.2.4. Cải thiện thang đo *Mối quan hệ với cấp trên*

Bảng 5.4 : Thống kê mô tả thang đo “Mối quan hệ với cấp trên”

Mã hóa	Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
QHCT	Mối quan hệ với cấp trên					
QHCT1	Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	279	1	5	3.35	.747
QHCT2	Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	279	2	5	3.38	.744
QHCT3	Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	279	1	5	3.37	.751
QHCT4	Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	279	1	5	3.24	.781
QHCT5	Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	279	2	5	3.43	.685

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố Mối quan hệ với cấp trên ảnh hưởng mạnh thứ tư đến động lực làm việc của nhân viên; vì vậy, để tiếp tục phát huy nhân tố này để tạo thêm động lực làm việc cho nhân viên cần: (1) Cấp trên cần cung cấp những thông tin phản hồi giúp nhân viên cải thiện hiệu suất công việc; (2) Cấp trên cần thường xuyên dành thời gian thảo luận công việc với cấp dưới của mình; (3) Cấp

trên cần quan tâm, chia sẻ với nhân viên về cuộc sống; (4) Cấp trên cần có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên; (5) Cấp trên cần bảo vệ quyền lợi chính đáng của nhân viên.

Triết lý quản trị nhân lực của lãnh đạo là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến động của nhân viên trong doanh nghiệp, do đó cần coi người lao động "như một hệ thống mở, phức tạp và độc lập", coi trọng các khả năng của bản thân người lao động, huy động nó vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong các chính sách quản lý người lao động, các nhà lãnh đạo cần phải thể hiện được sự tôn trọng và quý mến người lao động, tạo ra những điều kiện để người lao động làm việc có năng suất và hiệu quả cao hơn, đảm bảo các yêu cầu của doanh nghiệp, quan tâm đến những nhu cầu vật chất, tinh thần, đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý xã hội của con người, làm cho người lao động không chỉ cảm thấy họ quan trọng với tổ chức, với công ty mà còn có giá trị trong xã hội. Quản lý nhân viên một cách văn minh, nhân đạo, làm cho họ ngày càng có hạnh phúc trong lao động và cuộc sống, tạo cho họ động lực làm việc to lớn và sự yêu thích, hài lòng, làm việc năng suất nhiều hơn

5.2.5. Cải thiện thang đo Lương, thưởng và phúc lợi

Bảng 5.5 : Thống kê mô tả thang đo “Lương, thưởng và phúc lợi”

Mã hóa	Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
LTPL	Lương, thưởng và phúc lợi					
LTPL1	Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc	279	1	5	3.37	.765
LTPL2	Nhà máy tôi có mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của tôi	279	1	5	2.86	.719
LTPL3	Phúc lợi Nhà máy tôi hợp lý và thỏa đáng	279	1	5	3.30	.705
LTPL4	Lương, thưởng và phúc lợi được trả đúng hạn	279	1	5	3.41	.682

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố Môi quan hệ với cấp trên ảnh hưởng mạnh thứ năm đến động lực làm việc của nhân viên; vì vậy, để tiếp tục phát huy nhân tố này để tạo thêm động lực làm việc cho nhân viên cần: (1) Cần trả lương tương xứng với năng lực làm việc của nhân viên; (2) Cần có mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của nhân viên; (3) Phúc lợi Nhà máy cần hợp lý và thỏa đáng; (4) nhà máy cần trả Lương, thưởng và phúc lợi đúng hạn cho nhân viên

Toàn bộ thu nhập (lương, thưởng, phụ cấp...) là do nhà máy trả cho người lao động trên kết quả kinh doanh hàng năm, đây là động lực tạo cho người lao động làm việc cống hiến hơn, thu nhập giúp nhân viên duy trì cuộc sống bản thân cũng như gia đình. Thu nhập cũng thể hiện giá trị, địa vị của nhân viên trong nhà máy, làm cho nhân viên cảm thấy tự hào với mức lương của mình. Để làm được như vậy nhà máy: Có chế độ thưởng xứng đáng kết quả công việc. Nhân viên sẽ bất mãn nếu công việc được hoàn thành xuất sắc mà không được thưởng tương xứng hoặc thưởng cho người khác cao hơn mình trong khi công việc như nhau, kết quả như nhau, điều này có thể gây bất mãn, làm giảm động lực làm việc của nhân viên. Chính vì vậy nhà máy cần đưa ra các chế độ thưởng tương xứng với kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Để chính sách đãi ngộ đem lại hiệu quả cho việc thúc đẩy toàn bộ nhân viên hướng tới mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ cần được xây dựng theo các nguyên tắc sau: Có sự thay đổi về lợi ích được hưởng phải có tác động đủ lớn để khuyến khích CB-CNV làm việc hiệu quả, chuyên nghiệp để tăng năng suất và hiệu quả kinh doanh. Và phải được công khai để toàn bộ để các thành viên đều hiểu rõ cơ chế đãi ngộ của nhà máy. Phải công bằng và hợp lý, đơn giản dễ thực hiện, có thể cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng qui mô, lĩnh vực hoạt động. Mức lương chi trả phù hợp với năng lực, công sức của nhân viên, họ sẽ cảm thấy hài lòng hơn khi tiền lương được trả đúng với năng lực bản thân, điều này sẽ làm tăng động lực làm việc của họ.

5.2.6. Cải thiện thang đo Môi trường làm việc

Bảng 5.6 : Thống kê mô tả thang đo “Môi trường làm việc”

Mã hóa	Biến quan sát	N	Nhỏ nhất	Lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
MTLV	Môi trường làm việc					
MTLV1	Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	279	1	5	3.41	.771
MTLV2	Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	279	2	5	3.37	.717
MTLV3	Môi trường làm việc tại nhà máy là tốt	279	2	5	3.35	.748
MTLV4	Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở nhà máy	279	2	5	3.32	.701

Theo kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố Môi trường làm việc ảnh hưởng thấp nhất đến động lực làm việc của nhân viên; vì vậy, để tiếp tục phát huy nhân tố này để tạo thêm động lực làm việc cho nhân viên cần: (1) trang bị đầy đủ thiết bị cần thiết cho công việc của nhân viên; (2) trang bị bảo hộ lao động đầy đủ nhằm đảm bảo an toàn cho nhân viên; (3) Tạo môi trường làm việc tốt, thuận lợi cho nhân viên; (4) Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên để đảm bảo sức khỏe của nhân viên không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở nhà máy.

Ngoài các điều kiện vật chất để giúp thực hiện tốt công việc, người làm việc trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ chức. Khi người lãnh đạo chủ động hoặc khuyến khích cho nhân viên tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức, thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định. Vì vậy, các nhà quản lý phải hiểu được quan điểm của các cá nhân, chia sẻ suy nghĩ và mục tiêu của họ. Thông qua quan sát, thông qua các cuộc điều tra hoặc qua những cuộc đàm thoại trực tiếp, nhà quản lý sẽ nhận biết được môi trường làm việc để điều chỉnh theo hướng tích cực làm cơ sở tạo động lực làm việc cho nhân viên trong tổ chức.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, phạm vi và đối tượng nghiên cứu trong đề tài này chỉ tập trung nghiên cứu giới hạn tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận; do đó, có

thể là mức độ khái quát trong nghiên cứu này chưa cao. Từ đó, trong nghiên cứu tiếp theo chúng ta có thể tiến hành nghiên cứu ở phạm vi không gian rộng hơn.

Thứ hai, việc lấy mẫu khảo sát tuy đã đáp ứng được yêu cầu về tiêu chuẩn kích thước mẫu cần thiết đảm bảo độ chính xác nhưng chỉ có 279 bảng khảo sát hợp lệ được sử dụng để làm dữ liệu cho nghiên cứu. Trong tương lai, sẽ nghiên cứu với cỡ mẫu lớn hơn.

Thứ ba, các yếu tố độc lập chỉ giải thích được 54,1% thay đổi của biến phụ thuộc. Vì vậy có rất nhiều yếu tố khác tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận. Các nghiên cứu sau này sử dụng nghiên cứu khám phá chuyên sâu nhằm bổ sung thêm các yếu tố tác động.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 5 đã trình bày tóm tắt các kết quả nghiên cứu định lượng từ chương 4, kết luận về các kết quả đã thu được qua nghiên cứu mức độ tác động của các nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận. Từ đó, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm giúp các nhà quản lý trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Ngoài ra, đề tài cũng nêu lên các hạn chế trong nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Danh mục tài liệu trong nước:

Bùi Anh Tuấn (2003). *Hành vi tổ chức*. NXB Thống kê

Đỗ Hữu Tài, Lâm Thành Hiền, & Nguyễn Thanh Lâm. (2016). Các nhân tố tác động đến động lực học tập của sinh viên – ví dụ thực tiễn tại trường đại học Lạc Hồng. *Tạp chí Khoa học Lạc Hồng*, Vol. 5 (2016), 6.

Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự, (2013), Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn, *Tạp chí khoa học đại học sư phạm thành phố Hồ Chí Minh*, số 49, năm 2013.

Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2007). *Giáo trình quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

Nguyễn Thị Hương. (2020). *Yếu tố tác động đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*. TapChiTaiChinh. <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/yeu-to-tac-dong-den-cong-tac-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-doanh-nghiep-326711.html>

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.

Phan Thị Mỹ Hằng (2016). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các công ty giao nhận vận tải hàng hóa xuất nhập khẩu trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Luận văn Thạc sĩ Trường Đại học Mở Tp.HCM.

Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp TP.HCM

Trương Đức Thao (2020). *Nghiên cứu về một số nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng*. <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/nghien-cuu-ve-mot-so-nhan-to-tac-dong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nhan-vien-ban-hang-69664.htm>

Vũ Minh Hùng (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên dịch vụ công ích quận Phú Nhuận, Tp. Hồ Chí Minh. *Luận văn Thạc sĩ trường ĐH Ngoại ngữ - tin học Tp.HCM*.

A. Danh mục tài liệu nước ngoài:

Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

Amabile, T., Hill, K., Hennessey, B. & Tighe, E., 1994. The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), pp. 950-67.

Carr, G. G. (2005). *Investigating the motivation of retail managers at a retail organisation in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).

- Deci, E. L., Ryan, R. M., (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, 11-40.
- DIMRE, T. (2018). FACTORS AFFECTING EMPLOYEE MOTIVATION IN COMMERCIAL BANK OF ETHIOPIA: THE CASE OF ADDIS ABABA CITY SPECIAL GRADE-4 BRANCHES (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
- Durbin, J., & Watson, G. S. (1971). Testing for serial correlation in least squares regression. III. *Biometrika*, 58(1), 1–19.
- Fomby, T. B., Hill, R. C., & Johnson, S. R. (1984). *Advanced econometric methods*. New York: Springer - Verlag: s.n.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*.
- Hair và cộng sự. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Higgins, G. A., & Sellers, E. M. (1994). Antagonist-precipitated opioid withdrawal in rats: evidence for dissociations between physical and motivational signs. *Pharmacology Biochemistry and Behavior*, 48(1), 1-8.
- Kinman, G., & Kinman, R. (2001). The role of motivation to learn in management education. *Journal of workplace learning*, 13(4), 132-144.
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.
- Maslow, A. H., (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 370-396.
- Mohammad Kamal Hossain, Anowar Hossain (2012), Factors affecting employee's motivation in the fast food industry: the case of KFC UK Ltd., National University, Gazipur, Bangladesh; Brunel University, Uxbridge, United Kingdom, volume 5
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* ((3rd ed.)). NY: McGraw-Hill, Inc.
- Park, R. E. (1966). Estimation with heteroscedastic error terms. *Econometrica* (Pre-1986), 34(4), 888.
- Pinder, C. C. (2014). Work motivation in organizational behavior. *psychology press*.

Popovici (2010). Motivating the employees within Uniqa insurance public limited.
Company –Constanta.

Simons, T., & Enz, C. A. (1995). Motivating hotel employees: Beyond the carrot and
the stick. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 36(1), 20-27.

Vroom, Victor Harrold (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964, p.331.

Webster, M. (1997). *New Word Dictionary & Thesaurus*.

Wells, G. (2011). *Motive and motivation in learning to teach*. Sociocultural theories
of learning and motivation: Looking back, looking forward, 10, 87-107.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: DÀN BÀI KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH

I. Phần giới thiệu

Kính chào Anh/Chị. Hiện tại chúng tôi đang thực hiện đề tài “Nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận”. Rất mong các Anh/Chị giành chút thời gian để thảo luận một số câu khảo sát bên dưới. Xin lưu ý là không có câu trả lời nào là đúng hay sai, tất cả các ý kiến của Anh/Chị đều có giá trị góp phần thành công cho nghiên cứu của chúng tôi.

II. Nội dung thảo luận

A. Nhận thức chung về động lực làm việc của nhân viên

1. Theo anh/chị, khi nhắc đến động lực làm việc của nhân viên anh/chị nghĩ về điều gì?
2. Nếu mô tả về bản chất công việc, anh/chị nghĩ gì?
3. Khi đề cập đến lương thưởng và phúc lợi tại công ty, anh/chị mong muốn điều gì?
4. Anh/chị mong muốn môi trường làm việc của mình như thế nào?
5. Anh/chị có quan tâm đến cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp tại công ty không?
6. Cảm nghĩ của anh /chị về mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp?
7. Theo anh/chị, công ty cần đánh giá động lực làm việc của nhân viên như thế nào?

B. Đánh giá thang đo

1. Chúng tôi đưa ra các câu phát biểu xin các anh/chị vui lòng cho biết: có hiểu phát biểu đó không? Nếu không, vì sao? các bạn có muốn thay đổi hay bổ sung phát biểu sao cho rõ ràng, dễ hiểu hơn không?

STT	Bản chất công việc	Có	Không	Vì sao
1	Công việc phù hợp với năng lực của tôi			
2	Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp			
3	Tôi được phân công công việc rõ ràng			
4	Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Lương, thưởng và phúc lợi	Có	Không	Vì sao
1	Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc			
2	Nhà máy tôi có mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của tôi			
3	Phúc lợi Nhà máy tôi hợp lý và thỏa đáng			
4	Lương, thưởng và phúc lợi được trả đúng hạn			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Môi trường làm việc	Có	Không	Vì sao
1	Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc			
2	Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ			
3	Môi trường làm việc tại Nhà máy là tốt			
4	Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở Nhà máy			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	Có	Không	Vì sao
1	Nhà máy tôi rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên			
2	Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm			
3	Mọi người đều được biết các điều kiện cần thiết để thăng tiến trong công việc			
4	Tôi luôn được đào tạo để thích ứng với những thay đổi trong doanh nghiệp.			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Mối quan hệ với cấp trên	Có	Không	Vì sao
1	Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc			
2	Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình			
3	Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống			
4	Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên			
5	Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Mối quan hệ với đồng nghiệp	Có	Không	Vì sao
1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết			
2	Đồng nghiệp đáng tin cậy			
3	Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc			
4	Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt			
5	Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ, hòa đồng.			
	Ý kiến bổ sung:.....			

STT	Động lực làm việc	Có	Không	Vì sao
1	Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc			
2	Tôi được truyền cảm hứng trong công việc			
3	Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất			
4	Tôi có đủ động lực để làm việc trong tổ chức			
	Ý kiến bổ sung:.....			

CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA ANH CHỊ

Phụ lục 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐỊNH TÍNH

DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA THAM GIA NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

STT	Họ và tên	Email/ số điện thoại	Chức vụ	Đơn vị công tác
1.	Trần Tuấn Hạnh	0869111557 hanhtt@vinhtan4tpp.evn.vn	Phó Quản Đốc Phân xưởng vận hành	Phân xưởng vận hành
2.	Nguyễn Bá Tâm	0962500393 tamnb@vinhtan4tpp.evn.vn	Phó Quản Đốc Phân xưởng vận hành	Phân xưởng vận hành
3.	Phạm Hồng Đăng	0981291281 dangph@vinhtan4tpp.evn.vn	Quản Đốc Phân xưởng Nhiên liệu	Phân xưởng Nhiên liệu
4.	Phạm Quỳnh Quang	0983203068 quangpq@vinhtan4tpp.evn.vn	Phó Trưởng Phòng hành chính lao động	Phòng hành chính & Lao động
5.	Nguyễn Hữu Bằng	0983979447 bangnh@vinhtan4tpp.evn.vn	Trưởng Phòng Kỹ thuật	Phòng Kỹ thuật
6.	Hồ Đình An	0989678685 Hodinhhan85@gmail.com	Trưởng Phòng Kế Hoạch vật tư	Phòng Kế hoạch vật tu
7.	Bùi Thanh đạo	0976101813 daobt@vinhtan4tpp.evn.vn	Tổ trưởng Tổ Hiệu chỉnh	Phân xưởng vận hành
8.	Tăng Tấn Huy	0387730769 huytt@vinhtan4tpp.evn.vn	Tổ trưởng Tổ kỹ thuật	Phân xưởng vận hành
9.	Trần Văn Linh	0969902333 linhtv@vinhtan4tpp.evn.vn	Trưởng ca	Phòng Kỹ thuật
10.	Trần Quang Vinh	0377085809 vinhtq@vinhtan4tpp.evn.vn	Trưởng ca	Phòng Kỹ thuật

ĐIỀU CHỈNH THANG ĐO

Thang đo đề xuất	Kết quả định tính	Thang đo hiệu chỉnh
Bản chất công việc		
Công việc phù hợp với năng lực của tôi	Giữ nguyên	
Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	Giữ nguyên	
Tôi được phân công công việc rõ ràng	Bổ sung	Tôi được phân công công việc rõ ràng và nắm rõ quy trình làm việc
Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	Giữ nguyên	
Lương, thưởng và phúc lợi		
Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc	Giữ nguyên	
Nhà máy tôi có mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của tôi	Giữ nguyên	
Phúc lợi Nhà máy tôi hợp lý và thỏa đáng	Giữ nguyên	
Lương, thưởng và phúc lợi được trả đúng hạn	Giữ nguyên	
Môi trường làm việc		
Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	Giữ nguyên	
Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	Giữ nguyên	
Môi trường làm việc tại Nhà máy là tốt	Giữ nguyên	
Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở Nhà máy	Giữ nguyên	
Cơ hội đào tạo và thăng tiến		
Nhà máy tôi rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	Giữ nguyên	
Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm	Bổ sung	Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm theo yêu cầu công việc

Mọi người đều được biết các điều kiện cần thiết để thăng tiến trong công việc	Giữ nguyên	
Tôi luôn được đào tạo để thích ứng với những thay đổi trong doanh nghiệp.	Giữ nguyên	
Mối quan hệ với cấp trên		
Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	Giữ nguyên	
Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	Giữ nguyên	
Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	Giữ nguyên	
Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	Giữ nguyên	
Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	Giữ nguyên	
Mối quan hệ với đồng nghiệp		
Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết	Giữ nguyên	
Đồng nghiệp đáng tin cậy	Giữ nguyên	
Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	Giữ nguyên	
Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	Giữ nguyên	
Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ, hòa đồng.	Giữ nguyên	
Động lực làm việc		
Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	Giữ nguyên	
Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	Giữ nguyên	
Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	Giữ nguyên	
Tôi có đủ động lực để làm việc trong tổ chức	Giữ nguyên	

Phụ lục 3: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG

Kính chào Anh/Chị. Hiện tại chúng tôi đang thực hiện đề tài “**Nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, tỉnh Bình Thuận**”. Rất mong các Anh/Chị giành chút thời gian để thảo luận một số câu khảo sát bên dưới. Xin lưu ý là không có câu trả lời nào là đúng hay sai, tất cả các ý kiến của Anh/Chị đều có giá trị góp phần thành công cho nghiên cứu của chúng tôi.

Chúng tôi xin cam đoan những ý kiến đóng góp của anh/ chị sẽ được bảo mật tuyệt đối và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu của đề tài này.

Hướng dẫn trả lời: Đánh dấu “**X**” vào ô thể hiện mức độ đồng ý của Anh/chị từ 1 đến 5, trong đó:

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường/ Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	2	3	4	5

TT	Mã hóa	Nội dung	Mức độ đồng ý				
I	BCCV	Bản chất công việc					
01	BCCV1	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	1	2	3	4	5
02	BCCV2	Khối lượng công việc mà tôi phải thực hiện trong ngày là phù hợp	1	2	3	4	5
03	BCCV3	Tôi được phân công công việc rõ ràng và nắm rõ quy trình làm việc	1	2	3	4	5
04	BCCV4	Tôi cảm thấy thích thú khi thực hiện công việc của mình	1	2	3	4	5
II	LTPL	Lương, thưởng và phúc lợi					
05	LTPL1	Mức lương hiện tại của tôi tương xứng với năng lực làm việc	1	2	3	4	5
06	LTPL2	Công ty tôi có mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của tôi	1	2	3	4	5
07	LTPL3	Phúc lợi công ty tôi hợp lý và thỏa đáng	1	2	3	4	5
08	LTPL4	Lương, thưởng và phúc lợi được trả đúng hạn	1	2	3	4	5
III	MTLV	Môi trường làm việc					

09	MTLV1	Được trang bị đầy đủ thiết bị cho công việc	1	2	3	4	5
10	MTLV2	Được trang bị bảo hộ lao động đầy đủ	1	2	3	4	5
11	MTLV3	Môi trường làm việc tại công ty là tốt	1	2	3	4	5
12	MTLV4	Tôi cảm thấy sức khỏe của tôi không bị ảnh hưởng từ khi làm việc ở công ty	1	2	3	4	5
IV	DTTT	Cơ hội đào tạo và thăng tiến					
13	DTTT1	Công ty tôi rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	1	2	3	4	5
14	DTTT2	Tôi được tham gia các chương trình đào tạo hàng năm theo yêu cầu công việc	1	2	3	4	5
15	DTTT3	Mọi người đều được biết các điều kiện cần thiết để thăng tiến trong công việc	1	2	3	4	5
16	DTTT4	Tôi luôn được đào tạo để thích ứng với những thay đổi trong doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
IV	QHCT	Mối quan hệ với cấp trên					
17	QHCT1	Cấp trên cung cấp những thông tin phản hồi giúp tôi cải thiện hiệu suất công việc	1	2	3	4	5
18	QHCT2	Tôi dễ dàng thảo luận công việc với cấp trên của mình	1	2	3	4	5
19	QHCT3	Tôi nhận được sự sẻ chia của cấp trên về cuộc sống	1	2	3	4	5
20	QHCT4	Cấp trên có thái độ đối xử công bằng giữa các nhân viên	1	2	3	4	5
21	QHCT5	Cấp trên bảo vệ quyền lợi chính đáng của tôi	1	2	3	4	5
VI	QHDN	Mối quan hệ với đồng nghiệp					
22	QHDN1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ tôi khi cần thiết	1	2	3	4	5
23	QHDN2	Đồng nghiệp đáng tin cậy	1	2	3	4	5
24	QHDN3	Đồng nghiệp có sự tận tâm với công việc	1	2	3	4	5
25	QHDN4	Đồng nghiệp phối hợp làm việc nhóm tốt	1	2	3	4	5
26	QHDN5	Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ, hòa đồng.	1	2	3	4	5
VII	DLLV	Động lực làm việc					
27	DLLV1	Tôi thường cảm thấy hăng say khi làm việc	1	2	3	4	5
28	DLLV2	Tôi được truyền cảm hứng trong công việc	1	2	3	4	5
29	DLLV3	Tôi thường thực hiện công việc với nỗ lực cao nhất	1	2	3	4	5
30	DLLV4	Tôi có đủ động lực để làm việc trong tổ chức	1	2	3	4	5

Xin anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân:

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ	Độ tuổi: ☐ Dưới 20 tuổi ☐ 21 - 30 tuổi ☐ 31 - 40 tuổi ☐ Trên 40 tuổi	Trình độ học vấn: ☐ Phổ thông ☐ Trung cấp, cao đẳng ☐ Đại học ☐ Sau đại học
--	---	--

Xin chân thành cảm ơn sự nhiệt tình giúp đỡ của anh chị!

Phụ lục 4: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SPSS

1. Phân tích thống kê mô tả

GIOITINH				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nu	25	9.0	9.0	9.0
Valid Nam	254	91.0	91.0	100.0
Total	279	100.0	100.0	

DOTUOI				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<20	1	.4	.4	.4
21-30	144	51.6	51.6	52.0
Valid 31-40	129	46.2	46.2	98.2
>40	5	1.8	1.8	100.0
Total	279	100.0	100.0	

TRINHDO				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
PHO THONG	3	1.1	1.1	1.1
TRUNG CAP, CAO DANG	134	48.0	48.0	49.1
Valid DAI HOC	135	48.4	48.4	97.5
SAU DAI HOC	7	2.5	2.5	100.0
Total	279	100.0	100.0	

2. Kiểm định chất lượng thang đo

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.871	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BCCV1	10.02	3.935	.701	.845
BCCV2	10.02	4.061	.725	.834
BCCV3	10.03	4.025	.749	.824
BCCV4	10.06	4.118	.723	.835

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LTPL1	9.57	3.196	.666	.806
LTPL2	10.07	3.311	.679	.799
LTPL3	9.63	3.326	.692	.793
LTPL4	9.52	3.437	.672	.802

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MTLV1	10.04	3.405	.656	.810
MTLV2	10.08	3.519	.682	.798
MTLV3	10.10	3.433	.676	.801
MTLV4	10.13	3.537	.697	.792

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DTT1	9.96	3.308	.595	.773
DTT2	9.94	3.054	.640	.752
DTT3	9.91	3.240	.610	.766
DTT4	9.98	3.043	.652	.745

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHCT1	13.43	5.548	.600	.805
QHCT2	13.39	5.491	.623	.799
QHCT3	13.41	5.400	.645	.792
QHCT4	13.53	5.264	.655	.790
QHCT5	13.34	5.709	.624	.799

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QHDN1	12.87	5.561	.661	.842
QHDN2	12.74	5.401	.706	.831
QHDN3	12.23	5.341	.705	.831
QHDN4	12.18	5.404	.661	.842
QHDN5	12.23	5.197	.695	.834

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DLLV1	10.01	3.986	.730	.777
DLLV2	9.97	4.143	.632	.820
DLLV3	10.01	4.032	.719	.782
DLLV4	9.94	4.140	.631	.820

3. Phân tích EFA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.879
Approx. Chi-Square	3253.168
Bartlett's Test of Sphericity	df
	325
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.074	27.209	27.209	7.074	27.209	27.209	3.355	12.905	12.905
2	2.674	10.284	37.493	2.674	10.284	37.493	3.082	11.854	24.759
3	2.349	9.034	46.527	2.349	9.034	46.527	2.833	10.896	35.656
4	2.121	8.157	54.684	2.121	8.157	54.684	2.771	10.659	46.315
5	1.864	7.170	61.855	1.864	7.170	61.855	2.650	10.191	56.506
6	1.232	4.738	66.592	1.232	4.738	66.592	2.622	10.086	66.592
7	.672	2.585	69.177						
8	.634	2.437	71.614						
9	.583	2.242	73.856						
10	.560	2.155	76.011						
11	.549	2.111	78.122						
12	.536	2.061	80.183						
13	.508	1.953	82.135						
14	.455	1.750	83.885						
15	.447	1.718	85.603						
16	.431	1.658	87.261						
17	.410	1.578	88.839						
18	.395	1.519	90.357						
19	.381	1.467	91.824						
20	.351	1.351	93.175						
21	.338	1.301	94.476						
22	.332	1.277	95.754						
23	.312	1.202	96.955						
24	.289	1.110	98.065						
25	.256	.985	99.050						
26	.247	.950	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
QHDN3	.802					
QHDN5	.795					
QHDN2	.794					
QHDN1	.766					
QHDN4	.734					
QHCT4		.780				
QHCT2		.765				
QHCT3		.758				
QHCT5		.751				
QHCT1		.718				
LTPL3			.813			
LTPL2			.805			
LTPL4			.795			
LTPL1			.789			
MTLV2				.810		
MTLV4				.805		
MTLV3				.804		
MTLV1				.727		
BCCV4					.767	
BCCV2					.761	
BCCV3					.749	
BCCV1					.731	
DTTT4						.819
DTTT2						.788
DTTT3						.758
DTTT1						.731

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.813
Approx. Chi-Square		444.386
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.724	68.095	68.095	2.724	68.095	68.095
2	.525	13.124	81.219			
3	.414	10.342	91.560			
4	.338	8.440	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
DLLV1	.861
DLLV3	.854
DLLV2	.792
DLLV4	.791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BCCV1	279	1	5	3.35	.818
BCCV2	279	1	5	3.36	.764
BCCV3	279	1	5	3.35	.758
BCCV4	279	1	5	3.31	.749
LTPL1	279	1	5	3.37	.765
LTPL2	279	1	5	2.86	.719
LTPL3	279	1	5	3.30	.705
LTPL4	279	1	5	3.41	.682
MTLV1	279	1	5	3.41	.771
MTLV2	279	2	5	3.37	.717
MTLV3	279	2	5	3.35	.748
MTLV4	279	2	5	3.32	.701
DTT1	279	2	5	3.30	.691
DTT2	279	1	5	3.32	.747
DTT3	279	2	5	3.35	.704
DTT4	279	1	5	3.29	.742
QHCT1	279	1	5	3.35	.747
QHCT2	279	2	5	3.38	.744
QHCT3	279	1	5	3.37	.751
QHCT4	279	1	5	3.24	.781
QHCT5	279	2	5	3.43	.685
QHDN1	279	1	5	2.69	.677
QHDN2	279	1	4	2.82	.688
QHDN3	279	2	5	3.33	.705
QHDN4	279	2	5	3.38	.720
QHDN5	279	2	5	3.33	.749
DLLV1	279	1	5	3.30	.784
DLLV2	279	1	5	3.34	.810
DLLV3	279	1	5	3.30	.778
DLLV4	279	1	5	3.37	.812
Valid N (listwise)	279				

4. Phân tích hồi quy đa biến

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.742 ^a	.551	.541	.44439	2.231

a. Predictors: (Constant), QHDN, LTPL, DTTT, QHCT, MTLV, BCCV

b. Dependent Variable: DLLV

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	65.877	6	10.979	55.596	.000 ^b
Residual	53.716	272	.197		
Total	119.593	278			

a. Dependent Variable: DLLV

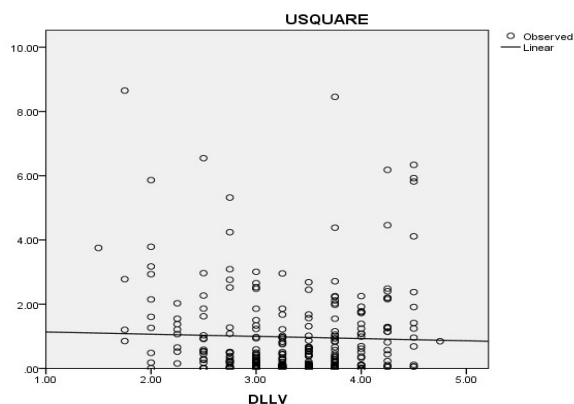
b. Predictors: (Constant), QHDN, LTPL, DTTT, QHCT, MTLV, BCCV

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.715	.249		-2.869	.004		
	BCCV	.307	.055	.307	5.622	.000	.553	1.810
	LTPL	.171	.050	.154	3.449	.001	.828	1.208
	MTLV	.148	.051	.137	2.927	.004	.755	1.325
	DTTT	.193	.051	.169	3.804	.000	.838	1.194
	QHCT	.189	.050	.165	3.759	.000	.857	1.166
	QHDN	.222	.053	.193	4.162	.000	.768	1.301

a. Dependent Variable: DLLV

5. Kiểm định phương sai phần dư thay đổi



6. Kiểm định khác biệt trung bình

Group Statistics

	GIOITINH	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DLLV	Nu	25	3.1500	.76035	.15207
	Nam	254	3.3445	.64378	.04039

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
DLLV	Equal variances assumed	1.656	.199	-1.417	277	.158	-.19449	.13723	-.46464	.07566
	Equal variances not assumed			-1.236	27.493	.227	-.19449	.15734	-.51706	.12808

Descriptives

DLLV

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
<20	1	4.0000	.	.	.	.	4.00	4.00
21-30	144	3.3351	.67495	.05625	3.2239	3.4463	1.75	4.75
31-40	129	3.2984	.64202	.05653	3.1866	3.4103	1.50	4.50
>40	5	3.7000	.32596	.14577	3.2953	4.1047	3.50	4.25
Total	279	3.3271	.65589	.03927	3.2498	3.4044	1.50	4.75

Test of Homogeneity of Variances

DLLV

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.403 ^a	2	275	.092

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for DLLV.

ANOVA

DLLV

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.263	3	.421	.978	.403
Within Groups	118.330	275	.430		
Total	119.593	278			

Descriptives

DLLV

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
PHO THONG	3	3.0833	.57735	.33333	1.6491	4.5176	2.75	3.75
TRUNG CAP, CAO DANG	134	3.3097	.63880	.05518	3.2006	3.4189	1.50	4.50
DAI HOC	135	3.3352	.67205	.05784	3.2208	3.4496	1.75	4.75
SAU DAI HOC	7	3.6071	.74801	.28272	2.9153	4.2989	2.00	4.25
Total	279	3.3271	.65589	.03927	3.2498	3.4044	1.50	4.75

Test of Homogeneity of Variances

DLLV

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.113	3	275	.953

ANOVA

DLLV

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.777	3	.259	.599	.616
Within Groups	118.817	275	.432		
Total	119.593	278			