

Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc

Hoàng Mạnh Dũng^{1*} và Nguyễn Duy Tiên²

¹Trường Đại học Hùng Vương TP.HCM

²Công ty Cổ phần công trình đô thị Bảo Lộc

TÓM TẮT

Động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện hành vi với mức độ cao nhằm đạt các mục tiêu của tổ chức lẫn thỏa mãn nhu cầu của từng cá nhân. Nhà quản trị cần tạo động lực làm việc nhằm gia tăng năng suất, chất lượng và hiệu quả trong quá trình thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Một hoạt động có thể triển khai ngay để ứng phó có hiệu quả là xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Qua đó giúp nhà quản trị các cấp đề ra những giải pháp cụ thể để giữ chân người lao động.

Từ khóa: động lực làm việc, giữ chân người lao động, Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Động lực làm việc (ĐLLV) được thể hiện thông qua thái độ và hành vi của người lao động (NLĐ) gắn liền với môi trường cụ thể. Nhiều doanh nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của ĐLLV là một trong những nguyên nhân dẫn đến sự phát triển. Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc được hình thành dựa vào Quyết định số 2516/QĐ-UBND ngày 8 tháng 10 năm 2009 của UBND tỉnh Lâm Đồng. Công ty luôn hướng đến ĐLLV bằng cách ổn định việc làm, không ngừng nâng cao thu nhập của NLĐ trên mức 25% so với mặt bằng chung tại Thành phố Bảo Lộc (6.000.000 đồng/người/tháng vào năm 2021); hạn chế tình trạng bỏ việc, chảy máu chất xám, cố gắng chỉ chấp nhận nghỉ việc khi đến tuổi nghỉ hưu theo chế độ Nhà nước hoặc gia đình chuyển đến địa điểm mới. Từ đó xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc luôn là vấn đề cấp thiết.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Khái niệm về động lực làm việc

Theo T. Mitchell [1], ĐLLV thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng và kiên trì thực hiện các hoạt động tự nguyện nhằm đạt được mục tiêu. Theo S. Robbins [2], ĐLLV là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của những nỗ lực để hướng đến các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu của cá nhân.

2.2. Các lý thuyết có liên quan

2.2.1. Lý thuyết về phân cấp nhu cầu của A. Maslow [3]

Gồm 5 cấp độ nhu cầu của con người. Nếu muốn “giữ chân” được nhân viên, nhà quản lý cần tìm hiểu nhu cầu trước mắt của họ để từ đó thực hiện các biện pháp kích thích phù hợp.

2.2.2. Lý thuyết hai yếu tố của F. Herzberg [4]

Các yếu tố liên quan trực tiếp từ công việc như sự thách thức, trách nhiệm của cá nhân, sự công nhận của mọi người, sự thành đạt, triển vọng nghề nghiệp được gắn với sự động viên. Các điều kiện làm việc, chính sách quản trị, chất lượng quản lý, mối quan hệ với đồng nghiệp, lương bổng, địa vị xã hội và sự an toàn của công việc được xem là các yếu tố duy trì. Đây là nguồn gốc của sự thỏa mãn hay bất mãn trong công việc.

2.2.3. Lý thuyết kỳ vọng của V. Vroom [5]

Cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người được quyết định bởi hiện thực cũng như nhận thức về những kỳ vọng của họ ở tương lai.

2.2.4. Lý thuyết D. Pink [6]

Đặt ra một tầm nhìn mới về ĐLLV gọi là "Động lực 3.0". D. Pink (2009) giải thích sự nâng cấp từ nhu cầu sinh tồn nguyên thủy (Động lực 1.0) và từ văn hóa thưởng phạt được áp dụng phổ biến tại các

Tác giả liên hệ: TS. Hoàng Mạnh Dũng

Email: dunghm@dhv.edu.vn

doanh nghiệp (Động lực 2.0). Mô hình “cây gậy và củ cà rốt” đang trở nên lỗi thời và theo nhiều nghiên cứu gần đây cho rằng đây là sự sai lầm. D. Pink nêu ra 03 yếu tố tạo động lực nội sinh là tự chủ, thành thạo và lý tưởng.

2.2.5. Các lý thuyết gần đây

Theo D. Schunk and M. Benedetto [7], ĐLLV là một đặc điểm nổi bật của lý thuyết nhận thức xã hội từ nghiên cứu mô hình hóa ban đầu đến quan niệm hiện tại liên quan đến tổ chức. Các vấn đề quan trọng mà lý thuyết phải đối mặt bao gồm sự đa dạng và văn hóa, phương pháp luận và tác động lâu dài của các can thiệp. Theo M. Ekhsan et al [8], kết quả chỉ ra có ảnh hưởng đáng kể giữa động lực, sự hài lòng trong công việc và mức lương thưởng đến năng suất của họ. Theo N. Kuznetsova et al [9], yếu tố quan trọng trong hoạt động của công ty được thể hiện bằng sự phát triển của hệ thống động lực hiệu quả. Theo M. Bošković [10], các yếu tố khuyến khích được xác định có ảnh hưởng đến năng suất và đòi hỏi công ty phải tăng chi phí nhất định. Tuy nhiên, liên quan đến ĐLLV của nhân viên, một số trường hợp miễn trừ khỏi “các quy tắc” đã được tìm thấy: tăng trưởng năng suất chắc chắn đi trước sự gia tăng chi phí. Tóm lại, các lý thuyết về ĐLLV hiện nay vẫn chịu sự chi phối

đậm nét bởi các lý thuyết về thiết lập mục tiêu, nhận thức xã hội và công bằng. Đây là ba phương thức tiếp cận quan trọng để thúc đẩy ĐLLV trong suốt 30 năm qua.

2.3. Các công trình ngoài nước có liên quan

Theo M. Rizky and N. Ardian [11], ĐLLV ảnh hưởng đến sự giảm hiệu suất của nhân viên do tác động của sự không hài lòng với kết quả thăng tiến. Theo A. Mangkunegar and T. Octorend [12] phân tích kỷ luật làm việc, ĐLLV và sự hài lòng trong công việc đối với nhân viên khi cam kết với tổ chức ở các cấp độ. Theo V. Ganta [13], hầu hết nhân viên cần động lực để cảm thấy hài lòng về công việc. Mức độ ĐLLV có tác động trực tiếp đến năng suất của nhân viên. Theo M. Azar & A. Shafighi [14] đã thực hiện với mục đích đo lường ảnh hưởng của ĐLLV đến hiệu suất công việc của nhân viên tại Islamic Revolution Housing Foundation. Theo K. Kovach [15] đã đưa ra mô hình mười yếu tố động viên nhân viên. Sau đó được phổ biến rộng rãi tại nhiều tổ chức cũng như được phát triển bổ sung. Qua các công trình nghiên cứu ngoài nước chứng minh mô hình của K. Kovach (1987) vẫn được nhiều tác giả đương đại vận dụng khi đề cập đến chủ đề này.

2.4. Các công trình trong nước có liên quan

Bảng 1. Các công trình trong nước có liên quan

STT	Tác giả và công trình	Kết quả nghiên cứu
1	L.T.T B ửu [16], Các yếu tố tác động đến ĐLLV của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.	Bảy yếu tố gồm: (1) Lương và phúc lợi; (2) Điều kiện làm việc; (3) Đào tạo và phát triển; (4) Quan hệ với đồng nghiệp; (5) Phong cách lãnh đạo; (6) Sự tự chủ trong công việc; (7) Sự ổn định trong công việc. Trong đó, lương và phúc lợi là yếu tố có tác động mạnh nhất.
2	V.V. Đông và Đ.H. Nam [17], Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại VNPT Bà Rịa – Vũng Tàu.	Sáu nhân tố gồm: (1) Điều kiện làm việc ảnh hưởng mạnh nhất đến ĐLLV của NLĐ ($\beta = 0.534$); (2) Công việc phù hợp ($\beta = 0.386$); (3) Thương hiệu và văn hóa công ty ($\beta = 0.385$); (4) Đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0.318$); (5) Quan hệ lao động ($\beta=0.315$); (6) Thu nhập và phúc lợi ($\beta = 0.314$).
3	N.T. Dũng và cộng sự [18], Nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên khối bán hàng tại Công ty cổ phần Dược Hậu Giang.	Sáu nhân tố gồm: (1) Đồng nghiệp; (2) Văn hóa doanh nghiệp; (3) Lương, thưởng và phúc lợi; (4) Đào tạo và thăng tiến; (5) Mục tiêu công việc; (6) Lãnh đạo.

STT	Tác giả và công trình	Kết quả nghiên cứu
4	H.C. Tịnh [19], Các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên công nghệ thông tin trên địa bàn Đà Nẵng.	Sáu yếu tố gồm: (1) Văn hóa doanh nghiệp; (2) Môi trường làm việc; (3) Lãnh đạo doanh nghiệp và đồng nghiệp; (4) Tiền lương; (5) Phúc lợi; (6) Đào tạo và thăng tiến.
5	L.H. Vân và N.V. Thắng [20], Các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của công nhân tại Công ty cổ phần May Việt Tân.	Năm yếu tố gồm: (1) Điều kiện học tập và thăng tiến; (2) Đồng nghiệp; (3) Lãnh đạo; (4) Văn hóa công ty; (5) Chính sách công ty.

Nhận xét: Sau khi lược khảo tài liệu vẫn chưa phát hiện công trình đã thực hiện liên quan đến chủ đề nghiên cứu của bài viết này.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp nghiên cứu định tính bằng cách thu thập dữ liệu thứ cấp cùng kỹ thuật thảo luận nhóm gồm 7 thành viên. Từ đó hình thành mô hình nghiên cứu đề xuất, thang đo chuẩn bị cho nghiên cứu định lượng tại Công ty Cổ phần công trình đô thị Bảo Lộc. Theo K. Kovach cùng sự thảo luận chuyên gia đã xác lập mô hình nghiên cứu đề xuất như sau: H_1 : Thu nhập và phúc lợi (TNPL); H_2 : Môi trường làm việc (MTLV); H_3 : Đào tạo và thăng tiến (DTTT); H_4 : Khen thưởng và công nhận (KTCN); H_5 : Hỗ trợ của cấp trên (HTCT). Giả thuyết của mô hình nghiên cứu thống nhất các biến độc lập có tác động thuận chiều với ĐLLV

của NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc.

Phương pháp nghiên cứu định lượng thực hiện thông qua bảng khảo sát NLĐ. Phiếu khảo sát thu về với số phiếu hợp lệ là 135/157 đạt tỷ lệ 85.98%. Khách thể nghiên cứu không bao gồm thành viên trong Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc Công ty. Thời gian khảo sát 30 ngày (15/04/2022 đến 15/05/2022). Các phiếu hợp lệ được xử lý dữ liệu bằng SPSS 20.0.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 2. Kết quả phân tích dữ liệu của mẫu khảo sát

STT	Nội dung	Mô tả	Tần suất	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	Nam	100	74.1
		Nữ	35	25.9
2	Độ tuổi	Từ 18 đến 30 tuổi	14	10.4
		Từ 30 đến 45 tuổi	81	60.0
		Trên 45 tuổi	40	29.6
3	Thu nhập	Từ 5 đến 7,5 triệu đồng	14	10.4
		Từ 7,5 đến 12 triệu đồng	72	53.3
		Trên 12 triệu đồng	49	36.3
4	Thâm niên	Dưới 5 năm	24	17.8
		Từ 5 đến 15 năm	79	58.5
		Trên 15 năm	32	23.7

4.2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Bảng 3. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha của biến độc lập và biến phụ thuộc

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu biến này bị loại
Thu nhập và phúc lợi với Cronbach's Anpha = 0.886				
TNPL1	13.32	4.114	0.782	0.848
TNPL2	13.39	4.479	0.698	0.868
TNPL3	13.43	4.202	0.769	0.851
TNPL4	13.37	4.533	0.661	0.876
TNPL5	13.33	4.179	0.717	0.864
Môi trường làm việc với Cronbach's Alpha = 0.857				
MTLV1	13.81	3.694	0.752	0.807
MTLV2	13.76	4.022	0.560	0.857
MTLV3	13.79	3.763	0.734	0.812
MTLV4	13.75	4.041	0.586	0.849
MTLV5	13.79	3.707	0.740	0.810
Đào tạo và thăng tiến với Cronbach's Alpha = 0.891				
DTTT1	13.45	4.503	0.749	0.864
DTTT2	13.54	4.444	0.731	0.868
DTTT3	13.47	4.624	0.656	0.884
DTTT4	13.45	4.279	0.752	0.863
DTTT5	13.47	4.221	0.784	0.856
Khen thưởng và công nhận với Cronbach's Alpha = 0.892				
KTCN1	13.21	4.946	0.685	0.880
KTCN2	13.25	4.369	0.757	0.865
KTCN3	13.14	4.585	0.750	0.866
KTCN4	13.19	4.963	0.707	0.876
KTCN5	13.16	4.282	0.798	0.854
Hỗ trợ từ cấp trên với Cronbach's Alpha = 0.862				
HTCT1	13.53	3.385	0.778	0.809
HTCT2	13.51	3.505	0.677	0.835
HTCT3	13.59	3.618	0.670	0.836
HTCT4	13.50	3.595	0.625	0.848
HTCT5	13.45	3.548	0.660	0.839
Động lực làm việc của NLD tại Công ty với Cronbach's Alpha = 0.780				
DLLV1	10.19	1.798	0.593	0.722
DLLV2	10.30	1.762	0.640	0.697
DLLV3	10.30	1.882	0.565	0.737
DLLV4	10.30	1.885	0.542	0.748

Nhận xét: Các thang đo về ĐLLV của NLD tại Công ty Cổ phần công trình đô thị Bảo Lộc có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0.6 và hệ số tương quan biến tổng của tất cả biến đo lường này lớn hơn 0.3 nên đạt độ tin cậy.

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với các biến độc lập

4.3.1 Kết quả phân tích các biến độc lập

Bảng 4. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của các biến độc lập

Hệ số KMO (Kaiser -Meyer-Olkin)		0.843
Kiểm định Bartlett của thang đo	Kiểm định Bartlett của thang đo	2220,067
	df	300
	Sig.	0.000

Nhận xét: Kết quả kiểm định của các biến độc lập với 25 biến quan sát cho ra $KMO = 0.843 > 0.5$ và kiểm định Bartlett's có hệ số Sig. = $0.000 < 0.05$. Từ đó xác định các biến quan sát đưa vào phân tích có mối tương quan và EFA thích hợp sử dụng trong nghiên cứu này.

Bảng 5. Tổng phương sai trích

Yếu tố	Hệ số Eigenvalue khởi tạo			Chỉ số sau khi trích			Chỉ số sau khi xoay		
	Tổng cộng	% Phương sai	% Phương sai tích lũy	Tổng cộng	% Phương sai	% Phương sai tích lũy	Tổng cộng	% Phương sai	% Phương sai tích lũy
1	8.701	34.806	34.806	8.701	34.806	34.806	3.611	14.444	14.444
2	2.838	11.352	46.158	2.838	11.352	46.158	3.496	13.984	28.428
3	2.054	8.217	54.375	2.054	8.217	54.375	3.434	13.737	42.165
4	1.889	7.554	61.929	1.889	7.554	61.929	3.342	13.366	55.531
5	1.639	6.556	68.485	1.639	6.556	68.485	3.239	12.954	68.485

Bảng 6. Ma trận xoay nhân tố

	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
KTCN5	0.852				
KTCN3	0.820				
KTCN2	0.810				
KTCN1	0.791				
KTCN4	0.788				
DTTT5		0.831			
DTTT1		0.801			
DTTT2		0.774			
DTTT4		0.768			
DTTT3		0.715			
TNPL1			0.821		
TNPL5			0.782		
TNPL3			0.780		
TNPL2			0.762		

TNPL4			0.664		
HTCT2				0.812	
HTCT1				0.789	
HTCT5				0.765	
HTCT4				0.725	
HTCT3				0.700	
MTLV5					0.842
MTLV3					0.832
MTLV1					0.755
MTLV2					0.625
MTLV4					0.618

Nhận xét: Tổng phương sai trích là $68.485\% > 50\%$ cho thấy 5 yếu tố này giải thích được 68.485% biến thiên của dữ liệu. Điểm dừng khi trích tại nhân tố thứ 5 là $1.639 > 1$ thỏa điều kiện. Kết quả ma trận xoay của EFA cho thấy hệ số tải nhân tố của các biến quan sát > 0.5 . Do vậy, năm yếu tố trên được giữ nguyên như mô hình nghiên cứu đề xuất.

4.3.2. Kết quả phân tích biến phụ thuộc

Bảng 7. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett của các biến phụ thuộc

Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		0.638
Kiểm định Bartlett của thang đo	Kiểm định Bartlett của thang đo	175.194
	df	6
	Sig.	0.000

Nhận xét: Kết quả phân tích cho thấy biến phụ thuộc DLLV với $KMO = 0.638 > 0.5$ với $Sig. = 0.00 < 0.05$ nên xác định các biến có tương quan và đáp ứng điều kiện của EFA.

Bảng 8. Tổng phương sai trích

Yếu tố	Hệ số Eigenvalue khởi tạo			Chỉ số sau khi trích		
	Tổng cộng	% Phương sai	% Phương sai tích lũy	Tổng cộng	% Phương sai	% Phương sai tích lũy
1	2.411	60.286	60.286	2.411	60.286	60.286
2	.851	21.265	81.551			
3	.453	11.325	92.877			
4	.285	7.123	100.000			

Bảng 9. Ma trận xoay nhân tố

	Nhân tố
	1
DLLV2	0.816
DLLV1	0.782
DLLV3	0.762
DLLV4	0.744

Nhận xét:

Tổng phương sai trích là 60.286% > 50% cho thấy yếu tố này giải thích 60.286% biến thiên của dữ liệu. Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát > 0.5 đạt yêu cầu về kiểm định giá trị hội tụ nên không có biến quan sát nào của biến phụ thuộc bị loại.

4.4. Kết quả phân tích tương quan

Bảng 10. Kết quả phân tích tương quan

		DLLV	MTLV	HTCT	TNPL	KTCN	DTTT
DLLV	Hệ số tương quan Pearson	1	0.577 **	0.513 **	0.644 **	0.434 **	0.591 **
	Sig, (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	135	135	135	135	135	135

Nhận xét: Các biến độc lập đều có tương quan với biến phụ thuộc và đủ điều kiện để phân tích hồi quy. Ngoài ra, các biến độc lập cũng có tương quan với nhau nên cần chú ý hiện tượng đa cộng tuyến khi chạy hồi quy đa biến.

4.5. Kết quả hồi quy

Bảng 11. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

R ² điều chỉnh	Sai số chuẩn	Durbin-Watson
0.594	0.27759	2.308

Nhận xét: Chỉ số R² hiệu chỉnh đạt 59.4% chứng tỏ mô hình đạt yêu cầu về khả năng giải thích của các biến độc lập.

Bảng 12. ANOVA^a cho hồi quy

Mô hình		Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Mức ý nghĩa
1	Regression	15.469	5	3.094	40.148	0.000 ^b
	Residual	9.940	129	0.077		
	Total	25.409	134			

Nhận xét: Kiểm định F đạt 40.148 với Sig = 0.000 < 0.05 chứng tỏ mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng phù hợp với tổng thể. Hay nói cách khác, mô hình nghiên cứu có ý nghĩa thống kê.

Bảng 13. Bảng tóm tắt kết quả hồi quy

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa	Kiểm tra đa cộng tuyến		
	β	Sai số chuẩn	β			Độ chấp nhận	VIF	
1	(Hằng số)	0.312	0.231		1.352	0.179		
	MTLV	0.173	0.062	0.191	2.793	0.006	0.649	1.540
	HTCT	0.142	0.061	0.150	2.307	0.023	0.716	1.396
	TNPL	0.278	0.059	0.326	4.714	0.000	0.633	1.581
	KTCN	0.128	0.050	0.156	2.588	0.011	0.832	1.202
	DTTT	0.204	0.057	0.243	3.609	0.000	0.669	1.494

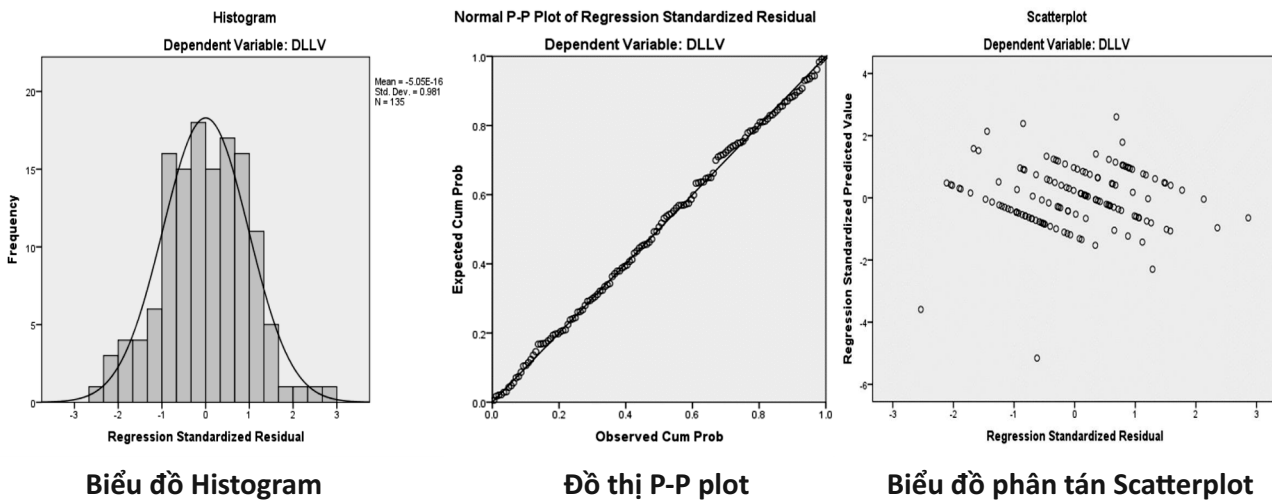
Nhận xét: Các biến độc lập đều ảnh hưởng cùng chiều ($\beta > 0$) và có ý nghĩa thống kê ($sig. < 0.05$) với biến phụ thuộc. Kết quả VIF của các biến < 2. Do đó, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình này không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy.

Bảng 14. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

	Giả thuyết	Mức Ý nghĩa	β chuẩn hóa	Mức tác động	Kết quả kiểm định
H1	Thu nhập và phúc lợi	0.000	0.326	1	Chấp nhận
H2	Môi trường làm việc	0.006	0.191	3	Chấp nhận
H3	Đào tạo và thăng tiến	0.000	0.243	2	Chấp nhận
H4	Khen thưởng và công nhận	0.011	0.156	4	Chấp nhận
H5	Hỗ trợ của cấp trên	0.023	0.023	5	Chấp nhận

Nhận xét: Dựa vào mức độ β chuẩn hóa để xác định mức độ tác động từ cao đến thấp của 5 yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc.

4.6. Dò tìm sai phạm



Hình 1. Các đồ thị dò tìm sai phạm

Nhận xét: Mô hình hồi quy tuyến tính bằng phương pháp OSL được thực hiện với các giả định và chỉ được chấp nhận với các yêu cầu phải tuân thủ. Việc dò tìm sai phạm các giả định trong nghiên cứu này chứng minh đảm bảo có ý nghĩa.

4.7. Kiểm định sự khác biệt đối với các yếu tố nhân khẩu học

Bảng 15. Kết quả kiểm định sự khác biệt đối với các yếu tố nhân khẩu học

STT	Yếu tố nhân khẩu học	Kiểm định Levene (sig.)	Anova (sig)
1	Giới tính	0.985	0.155
2	Độ tuổi	0.767	0.627
3	Thu nhập	0.664	0.766
4	Thâm niên	0.423	0.368

Nhận xét: Khi sig. Levene > 0.05 nên xem xét tiếp kết quả trong bảng ANOVA và kết quả của sig. Anova > 0.05 dẫn đến không có sự khác biệt giữa các yếu tố nhân khẩu học khi đánh giá về ĐLLV của NLĐ tại Công ty cổ phần công trình đô thị Bảo Lộc.

5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ

Với mô hình nghiên cứu thực tế tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc được khẳng định bởi sự phù hợp với các nghiên cứu có liên quan đến đề tài như sau:

• Thu nhập và phúc lợi:

Yếu tố này có ý nghĩa quan trọng nhất đối với NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc. NLĐ cần nhận được các khoản thu nhập tương xứng với kết quả làm việc, đảm bảo cuộc sống cá nhân khi hoàn thành tốt công việc. Đây là yếu tố hàng đầu khiến Công ty phải có chính sách giữ chân NLĐ. Giả thuyết H₁: “Thu nhập và phúc lợi” có ảnh hưởng thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ được chấp nhận. Kết quả này phù hợp với F.

Herzberg [4]; K. Kovach [15]; L.T.T. Bửu [16]; V.V. Đông và Đ.H. Nam [17]; N.T. Dũng và cộng sự [18]; H.C. Tịnh [19].

• Đào tạo và thăng tiến:

Yếu tố này có ý nghĩa xếp thứ hai đối với NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc. Đào tạo giúp NLĐ cập nhật được kiến thức, kỹ năng lẫn thái độ nhằm thích nghi với từng bối cảnh. Thăng tiến là sự dịch chuyển công việc hay bổ nhiệm vào các vị trí quan trọng như một phần thưởng công nhận sự đóng góp của NLĐ tại Công ty. Giả thuyết H₃: “Đào tạo và thăng tiến” có ảnh hưởng thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ được chấp nhận. Kết quả này phù hợp với L.T.T Bửu [16]; V.V. Đông và Đ.H. Nam [17]; N.T. Dũng

và công sự [18]; H.C. Tịnh [19]; L.H. Vân và N.V. Thắng [20].

• **Môi trường làm việc:**

Yếu tố này có ý nghĩa xếp thứ ba đối với NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc. Đây là các điều kiện xung quanh như không gian làm việc, thiết kế văn phòng, các thiết bị phục vụ công việc và văn hóa công ty. Giả thuyết H₂: “Thu nhập và phúc lợi” có ảnh hưởng thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ được chấp nhận. Kết quả này phù hợp với F. Herzberg [4]; K. Kovach [15]; L.T.T. Bửu [16]; V.V. Đông và Đ.H. Nam [17]; N.T. Dũng và cộng sự [18]; L.H. Vân và N.V. Thắng [20].

• **Khen thưởng và công nhận:**

Yếu tố này có ý nghĩa xếp thứ tư đối với NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc. Khen thưởng và công nhận là sự tôn vinh và khuyến khích NLĐ có thành tích tốt trong quá trình làm việc. Giả thuyết H₄: “Khen thưởng và công nhận” có ảnh hưởng thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ được chấp nhận. Kết quả này phù hợp với F.

Herzberg [4]; K. Kovach [15]; N.T. Dũng và cộng sự [18]; H.C. Tịnh [19].

• **Hỗ trợ của cấp trên:**

Yếu tố này có ý nghĩa xếp thứ năm đối với NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị Bảo Lộc. Hỗ trợ của cấp trên xuất phát từ quá trình tác động đến NLĐ. Từ đó động viên, khích lệ NLĐ đạt được mục tiêu đã đề ra. Giả thuyết H₄: “Hỗ trợ của cấp trên” có ảnh hưởng thuận chiều đến ĐLLV của NLĐ được chấp nhận. Kết quả này phù hợp với F. Herzberg [4]; K. Kovach [15]; L.T.T. Bửu [16]; V.V. Đông và Đ.H. Nam [17]; N.T. Dũng và cộng sự [18]; H.C. Tịnh [19]; L.H. Vân và N.V. Thắng [20].

6. KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại Công ty Cổ phần Công trình đô thị đã rút ra được 5 yếu tố theo thứ tự giảm dần gồm: (1) Thu nhập và phúc lợi; (2) Đào tạo và thăng tiến; (3) Môi trường làm việc; (4) Khen thưởng và công nhận; (5) Hỗ trợ của cấp trên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] T. Mitchell, Motivation: New directions for theory, research, and practice, *Academy of management*, Vol. 7 (1), pp. 80-88, 1982.

[2] S. Robbins, Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 1993.

[3] A. Maslow, A theory of human motivation Psychological, Vol. 50, pp. 370-396, 1943.

[4] F. Herzberg, The motivation to work, New York: John Wiley and Sons, 1959.

[5] V. Vrom, Management and Motivation, USA: Penguin Business 2nd Edition, 1983.

[6] D. Pink, Drive: the Surprising Truth About What Motivates Us, New York: Riverhead Books, 2009.

[7] D. Schunk and M. Benedetto, Motivation and Social cognitive theory, Contemporary Educational Psychology, 2020.

[8] M. Ekhsan et al, The Impact of Motivation, Work Satisfaction and Compensation on Employee's Productivity in Coal Companies, Atlantis Press, 2019.

[9] N. Kuznetsova, "Motivation as factor of improving efficiency of trade company

operations", *European Research Studies Journal*, Vol. 20(2A), pp. 319-337, 2017.

[10] M. Bošković, "Workforce Motivation as a Factor of Productivity", *Teme - Casopis za Društvene Nauke*, No 2, pp. 503-516, 2017.

[11] M. Rizky and N. Ardian, "Enhance employee performance for increase work motivation on Universitas Pembangunan Panca Budi Medan", *International Journal in Management and Social Science*, Vol. 07, No. 08, pp. 67-75, 2019.

[12] A. Mangkunegar and T. Octorend, Effect of Work Discipline, "Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)", *Universal Journal of Management*, Vol. 3(8), pp. 318-328, 2015.

[13] V. Ganta, "Motivation in the workplace to improve the employee performance", *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, Vol. 2, No. 6, 2014.

[14] M. Azar and A. Shafiqhi, "The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation)", *Journal of Academic*

Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, pp. 432-445, 2013.

[15] K. Kovach, What motivates employees? Workers and supervisors give different answers, *Business Horizons*, Vol. 30 (5), pp. 58-65, 1987.

[16] L.T.T Bửu, "Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Định", *Journal of Economics and Business*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-11, 2022.

[17] V.V. Đông và Đ.H. Nam, "Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu", 2022. Địa chỉ: [https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-nhan-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-](https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-nhan-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-tai-vnp)

[lao-dong-tai-vnp](https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-nhan-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-tai-vnp)

[18] N.T. Dũng và cộng sự, "Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối bán hàng tại Công ty cổ phần Dược Hậu Giang", *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, Vol. 12, pp. 1-18, 2021.

[19] H.C. Tịnh, "Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của tại các công ty ngành công nghệ thông tin trên địa bàn Đà Nẵng", *Tạp chí khoa học & Công nghệ, Trường Đại học Quảng Bình*, Tạp Chí Khoa học & Công nghệ số 20 (1), pp. 52-64, 2022.

[20] L.H. Vân và N.V. Thắng, "Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân tại Công ty Cổ phần May Việt Tân", *Tạp chí Công thương*, Số 11(Tháng 06/2019), pp. 334-339, 2019.

Factors affecting the motivation of employees at Bao Loc Urban Projects Joint Company

Hoang Manh Dung and Nguyen Duy Tien

ABSTRACT

Motivation is the willingness to show a high level of effort to work towards the goals of the organization on the basis of satisfying the needs of the individual. Managers need to create motivation to increase productivity, quality and effectiveness in the process of realizing the goals of the company. One activity that can be implemented immediately to respond effectively is to identify factors that affect employee' motivation. Thereby helping managers at all levels to propose specific solutions to retain employees.

Keywords: Motivation, employee retention, Bao Loc Urban Projects Joint Company

Received: 25/08/2022

Revised: 12/09/2022

Accepted for publication: 14/11/2022