

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI VIỆC ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ CÔNG ÍCH QUẬN 10, THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

ThS. Nguyễn Thị Thu Trang*

Tóm tắt

Bài viết phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích Quận 10, TP. Hồ Chí Minh. Chúng tôi sử dụng lý thuyết động viên nhân viên để phân tích và lượng hóa các yếu tố ảnh hưởng tới động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích Quận 10. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong tám yếu tố được xác định chỉ có 4 yếu tố tác động có ý nghĩa đến động viên của nhân viên, bao gồm: lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, phong cách lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp. Bên cạnh đó, bài viết cũng đề xuất một số chính sách mang tính gợi ý trong việc cải thiện mức độ động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích Quận 10, TP. Hồ Chí Minh.

Abstract

This research aims to analyse the influential factors in employee motivation at Public Service Company in District 10, Ho Chi Minh City. We use the theory of employee motivation to analyse and quantify the factors which affect the employee motivation. The findings show that among the eight factors identified only four factors significantly impact the activities of the staff, including: wages and financial compensation, training and promotion opportunities, leadership and relationships with colleagues. Besides, the research also suggests some policy implications for improving the level of employee motivation at the company.

1. Đặt vấn đề

Trong nền kinh tế hội nhập và phát triển, mỗi doanh nghiệp có mục tiêu riêng nhưng đều hướng tới mục đích chung là không ngừng phát triển và phát triển một cách bền vững. Nguồn nhân lực là tài sản quý nhất của doanh nghiệp và cũng là bạn đồng hành của doanh nghiệp trên con đường đi tới mục tiêu đã đề ra. Nếu nhân viên lao động nhiệt tình, năng động và hiệu quả công việc cao thì các mục tiêu của tổ chức dễ dàng đạt được, từ đó tạo thuận lợi không ngừng phát triển. Đối với các doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực trong giai đoạn hiện nay không chỉ đơn thuần là việc thực hiện các thủ tục hành chính liên quan đến con người, mà cần được xem như một chiến lược phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào trong môi trường cạnh tranh và hội nhập.

Công ty Dịch vụ Công ích Quận 10, TP. Hồ Chí Minh vốn xuất thân từ một doanh nghiệp nhà nước hoạt động công ích với mô hình quản lý hành chính vẫn còn nặng với cơ chế tập trung bao cấp, cơ chế quản lý nhân lực còn nặng nề với những thủ tục hành chính thông thường. Các cơ chế khuyến khích động viên nhân viên chưa đáp ứng được các yêu cầu, đặc biệt là chưa có cách thức quản trị nguồn nhân lực thực sự hiệu quả để thúc đẩy nhân viên làm việc. Bên cạnh đó, đội ngũ lãnh đạo vẫn chưa nối kết những hoạt động công việc với những nhu cầu cá nhân của mỗi người lao động để từ đó tạo động lực cho họ làm việc. Điều này đã ảnh hưởng tới việc khai thác và sử dụng năng lực cá nhân trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt trong tình hình hiện nay.

Xuất phát từ những lý do trên, bài nghiên cứu nhằm mục đích phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích Quận 10. Qua đó, cung cấp cho các nhà quản lý của công ty cái nhìn sâu sắc hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, giúp họ có định hướng và có chính sách phù hợp trong việc sử dụng nguồn nhân lực, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo Nguyễn Hữu Lam (2007), động viên là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Dubrin (1995) thì cho rằng động viên là một quá trình tác động nhằm thỏa mãn nhu cầu của người khác hoặc của chính bản thân và phát huy hết động lực làm việc để đạt mục đích của cá nhân và tổ chức. Mitchell (1982) từ rất sớm đã đưa ra khái niệm về quá trình động viên. Ông cho rằng động viên là quá trình tâm lý khơi gợi, hướng dẫn và duy trì hành vi hướng đến mục tiêu. Như vậy, dù tiếp cận theo khía cạnh nào thì động viên được hiểu như là một tập hợp các lực xuất phát từ bên trong và bên ngoài tạo nên, dẫn dắt và duy trì hành vi liên quan đến công việc của con người (Pinder, 1984).

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới động viên nhân viên đã có nhiều lý thuyết và công trình nghiên cứu, như nghiên cứu của Frederick Herzberg giải thích sự thúc đẩy con người. Herzberg cho rằng có một số nhân tố liên quan đến động viên, như: lương và các khoản phúc lợi phụ, sự giám sát, điều kiện làm việc, các chính sách quản trị, mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, địa vị, công việc ổn định, cơ hội thăng tiến, sự công nhận, sự thành đạt, bản thân công việc và trách nhiệm.

Nghiên cứu của Kenneth S.Kovach (1987) đã đưa ra mô hình mười yếu tố động viên nhân viên. Mô hình này do Viện Quan hệ Lao động New York (The Labour Relations Intitule of New York) xây dựng lần đầu tiên vào năm 1946 với đối tượng nhân viên trong ngành công nghiệp. Sau đó, mô hình này được phổ biến rộng rãi và được nhiều tổ chức, nhà nghiên cứu thực hiện lại nhằm khám phá ra các yếu tố động viên nhân viên làm việc trong các ngành công nghiệp khác nhau. Mô hình mười yếu tố động viên nhân viên của Kenneth S.Kovach bao gồm: (I) Công việc thú vị, (II) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm, (III) Sự tự chủ trong công việc, (IV) Công việc ổn định: thể hiện công việc ổn định, nhân viên không phải lo lắng đến việc giữ việc làm, (V) Lương cao, (VI) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, (VII) Điều kiện làm việc tốt, (VIII) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, (IX) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị và (X) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết vấn đề cá nhân.

Nghiên cứu của Janet Cheng Lian Chew (2004) về “Ảnh hưởng của quản trị tài nguyên nhân sự trong việc giữ lại các nhân viên chủ chốt của các tổ chức ở Úc: Một nghiên cứu kinh nghiệm”, cho rằng động viên nhân viên phụ thuộc vào hành vi lãnh đạo, quan hệ nơi làm việc, văn hóa và cấu trúc công ty, môi trường làm việc. Trong khi đó, Hackman & Oldham (1974), cho rằng đặc điểm công việc là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới động viên nhân viên.

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Xuất phát từ cơ sở lý thuyết về động viên đã được trình bày, mô hình nghiên cứu đề xuất về các yếu tố động viên người lao động cho Công ty Dịch vụ Công ích Quận 10 bao gồm:



Trong đó:

- Lương bổng và đãi ngộ tài chính: Lương bổng và đãi ngộ chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình (Nguyễn Hữu Thân, 2009). Động lực làm việc của nhân viên có thể được nâng cao nhanh chóng thông qua các chính sách quản lý và chính sách đãi ngộ. Như vậy khi các cấp quản lý có chính sách lương bổng và đãi ngộ hiệu quả sẽ có thể góp phần to lớn trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên và qua đó nâng cao năng suất của toàn công ty.

- Cơ hội đào tạo và phát triển: đào tạo và phát triển là nhu cầu không thể thiếu được đối với bất cứ loại hình tổ chức nào. Một xã hội tồn tại được hay không là do đáp ứng được với sự thay đổi. Đào tạo là các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của nhân viên đối với công việc hiện hành hay trước mắt. Khi nhân viên quen với vị trí làm việc hiện tại thì vị trí công tác không đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích nhân viên làm việc.

- Điều kiện làm việc: là tình trạng ở nơi người lao động làm việc. Điều kiện làm việc tốt thể hiện một môi trường làm việc tốt, được trang bị đầy đủ cơ sở vật chất để phục vụ công việc, điều kiện an toàn, vệ sinh lao động, thoáng mát, không bị rủi ro và có đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động cần thiết. Cơ sở vật chất càng đầy đủ và hiện đại thì năng suất lao động càng cao, giải phóng được sức lao động chân tay làm cho nhân viên thoải mái nhất trong công việc.

- Đặc điểm công việc: theo Hackman và G.Oldman (1974), một công việc sẽ mang đến cho người lao động sự thỏa mãn chung và tạo được hiệu quả công việc tốt. Để có được sự thỏa mãn, người lao động cần được làm một công việc phù hợp với năng lực của họ. Một công việc phù hợp với năng lực thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, thách thức của công việc và tạo cơ hội để sử dụng, phát huy các kỹ năng, năng lực cá nhân.

- Mối quan hệ với đồng nghiệp: là mối quan hệ giữa những người làm trong một doanh nghiệp với nhau, người thường xuyên trao đổi và chia sẻ kinh nghiệm về công việc với nhau. Đối với phần lớn thời gian thì mỗi nhân viên làm việc với đồng nghiệp của mình nhiều hơn làm việc với cấp trên. Do vậy, nhân viên cần có được sự hỗ trợ, giúp đỡ từ đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc hoặc mối quan hệ giữa các thành viên ngày càng tốt đẹp thì họ sẽ phối hợp trong công việc với nhau thật tốt, công việc tiến hành thuận lợi, trôi chảy giúp nhân viên tự tin hoàn thành công việc hơn.

- Phong cách lãnh đạo: khả năng lãnh đạo, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của người lao động. Người lao động sẽ cảm thấy thỏa mãn với một người lãnh đạo thân thiện, biết lắng nghe và quan tâm lợi ích của họ. Nhân viên sẽ thấy rằng mình luôn được tôn trọng và tin cậy, là một thành viên quan trọng của công ty, đồng thời nhân viên nhận được sự hỗ trợ của cấp trên trong việc giải quyết các khó khăn, ngoài ra lãnh đạo còn luôn khôn khéo, tế nhị khi cần phê bình nhân viên.

- Văn hóa công ty: văn hóa công ty với các giá trị niềm tin được xây dựng không nằm ngoài mục tiêu tạo ra môi trường làm việc tốt nhất, thuận lợi và tạo niềm tin cho nhân viên để họ sẵn sàng gắn bó, cống hiến vì sự thành công của công ty. Văn hóa doanh nghiệp sẽ quyết định đến các ứng xử của nhân viên, cũng như hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và không ai khác, chính những người đứng đầu tổ chức phải có trách nhiệm xây dựng và duy trì văn hóa, sứ mệnh, niềm tin cũng như giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

- Sự ổn định trong công việc: tính ổn định và sự an toàn trong công việc luôn là những yếu tố không thể thiếu đối với tất cả mọi người. Tình trạng bấp bênh trong công việc có khả năng gây ảnh hưởng lớn đến năng suất làm việc, tinh thần và sự tự tin của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp trong nghiên cứu này gồm hai bước: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu sơ bộ dùng kỹ năng thảo luận nhóm để hiệu chỉnh mô hình và thiết kế bảng câu hỏi. Nghiên cứu chính thức dùng bảng câu hỏi đóng đã được hiệu chỉnh trong quá trình nghiên cứu sơ bộ

để thu thập và phân tích số liệu nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết. Toàn bộ dữ liệu nghiên cứu sẽ được sự hỗ trợ của phần mềm SPSS và MS. Excel.

Thang đo

Để đo lường các khái niệm nghiên cứu, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ với 1: hoàn toàn không đồng ý cho đến 5 là hoàn toàn đồng ý cho 43 biến quan sát.

(H1) Lương bổng và đãi ngộ tài chính đo lường bằng 8 biến quan sát, bao gồm: tiền lương được trả tương xứng với tính chất công việc và sức lực của nhân viên; tiền lương đảm bảo cuộc sống của nhân viên và gia đình; tiền lương, thưởng và trợ cấp của nhân viên được công ty phân phối công bằng, hợp lý; nhân viên được nhận các khoản thưởng thỏa đáng, tương xứng theo thành tích đóng góp; chính sách khen thưởng kịp thời, rõ ràng, công bằng, công khai; các chính sách phúc lợi khác ngoài tiền lương như bảo hiểm, chi phí đi lại, đi du lịch hàng năm,... thật sự đa dạng, phong phú; chính sách phúc lợi thật sự thể hiện sự quan tâm của công ty đến nhân viên, anh/ chị hài lòng với các chế độ phúc lợi của công ty.

(H2) Cơ hội đào tạo và phát triển được đo lường bằng 5 biến quan sát: Công ty luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội cho nhân viên phát triển trong công việc; nhân viên được đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc và phát triển nghề nghiệp của mình; các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp tại Công ty hiện nay là rất tốt; Công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến cho người có năng lực và nhân viên biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc.

(H3) Điều kiện làm việc được đo lường bằng 5 biến quan sát: Công ty luôn trang bị đầy đủ thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc cho nhân viên; môi trường làm việc tốt: sạch sẽ, vệ sinh, thoáng mát, không độc hại; Công ty luôn đảm bảo tốt các điều kiện an toàn, bảo hộ lao động ở nơi làm việc; điều kiện làm việc thuận lợi đối với sức khỏe của nhân viên và ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường và phương tiện làm việc cho nhân viên.

(H4) Đặc điểm công việc được đo lường với 4 biến quan sát: công việc hiện tại phù hợp với tính cách, năng lực và thể mạnh của nhân viên; nhân viên được quyền quyết định một số vấn đề công việc nằm trong năng lực của mình; nhân viên được sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau trong công việc và nhân viên được phân chia công việc hợp lý.

(H5) Mối quan hệ với đồng nghiệp được đo lường bằng 4 biến quan sát: đồng nghiệp của nhân viên thoải mái, dễ chịu và luôn hòa đồng cùng nhau; nhân viên và các đồng nghiệp của họ phối hợp làm việc và hoàn thành tốt công việc được giao; những người mà nhân viên làm việc chung thường giúp đỡ lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ cho nhau; đồng nghiệp của những nhân viên là đáng tin cậy.

(H6) Phong cách lãnh đạo được đo lường bằng 6 biến quan sát: nhân viên được lãnh đạo trực tiếp tôn trọng và tin cậy trong công việc; lãnh đạo trực tiếp của nhân viên luôn đối xử công bằng với nhân viên cấp dưới; lãnh đạo trực tiếp bảo vệ quyền lợi hợp lý cho nhân viên; nhân viên thường nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của lãnh đạo trực tiếp khi cần thiết; lãnh đạo trực tiếp luôn khéo léo, tế nhị khi phê bình nhân viên; cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của nhân viên đối với công ty.

(H7) Văn hóa công ty được đo lường bằng 4 biến quan sát: nhân viên tự hào về văn hóa công ty; nhân viên vui mừng khi nhận thấy khách hàng/ đối tác đánh giá cao văn hóa công ty; nhân viên thấy văn hóa công ty là phù hợp; nhân viên yêu thích văn hóa công ty.

(H8) Sự ổn định trong công việc được đo lường bằng 2 biến quan sát: thang đo lường cho đặc điểm này bao gồm: nhân viên không phải lo lắng mình bị mất việc làm tại công ty; công ty của nhân viên hoạt động ổn định và kinh doanh hiệu quả.

Mức độ động viên chung được đo lường bằng 5 biến quan sát, bao gồm: nhân viên cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại; nhân viên thấy được sự động viên trong công việc; nhân viên thường làm việc với tâm trạng tốt nhất; nhân viên hài lòng với chính sách động viên, khuyến khích nhân viên tại công ty và nhân viên đánh giá cao các chính sách động viên, khuyến khích tại công ty.

Mẫu điều tra và địa điểm nghiên cứu

Thời gian nghiên cứu từ tháng 3 đến tháng 6 năm 2012 tại Công ty Công ích Quận 10, TP. Hồ Chí Minh.

Theo Bentler & Chou (1987), số lượng mẫu tối thiểu cho một tham số ước lượng là 5 mẫu. Trong nghiên cứu này, tác giả đã thu thập 300 mẫu và sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất. Các mẫu quan sát được điều tra trực tiếp với các đối tượng là nhân viên tại Công ty Công ích Quận 10, TP. Hồ Chí Minh.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Khái quát về mẫu nghiên cứu

Điều tra 300 nhân viên tại Công ty Công ích Quận 10, số mẫu thu về đạt chất lượng nghiên cứu là 205. Kết quả điều tra cho thấy, phần lớn nhân viên có độ tuổi từ 30 đến 39, chiếm tỉ lệ nhiều nhất là 36.1%, nhân viên có độ tuổi từ 20 đến 29 chiếm tỉ lệ 35.6%, số nhân viên có độ tuổi trên 50 tuổi chỉ chiếm tỉ lệ 3.9%. Số nhân viên là nam chiếm tỉ lệ trên 50.2%, số nhân viên là nữ chiếm 49.8%.

Hầu hết nhân viên có trình độ học vấn ở mức trung bình thấp. Nhân viên có trình độ từ Trung cấp trở xuống chiếm tỉ lệ 78.1%, nhân viên có trình độ Cao đẳng chiếm tỉ lệ 11.2%, số nhân viên có trình độ Đại học trở lên chỉ chiếm tỉ lệ nhỏ, với 10.8%.

Bên cạnh đó, từ kết quả phân tích trên cho thấy, mức thu nhập bình quân của nhân viên ở mức trung bình. Nhân viên có thu nhập từ 4.1 – 6 triệu đồng chiếm tỉ lệ 65.4%, nhân viên có thu nhập từ 2 – 4 triệu chiếm tỉ lệ 17.6%, nhân viên có thu nhập từ 6.1 – dưới 10 triệu chiếm tỉ lệ 16.1%, trên 10 triệu chiếm tỉ lệ 1%.

Kết quả phân tích thống kê mô tả về các thành phần đối với việc động viên nhân viên cho thấy, yếu tố “Lương bổng và đãi ngộ tài chính” thể hiện mức độ động viên cao nhất, đó là sự hài lòng với các chế độ phúc lợi của công ty (LUONG8) bằng 3.55, ngược lại mức độ động viên thấp nhất mà nhân viên cảm nhận là tiền lương chưa đảm bảo cho cuộc sống của người lao động (LUONG2).

Đối với yếu tố “Cơ hội đào tạo và phát triển”, mức độ động viên cao nhất là công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên có năng lực “DTAO4” là 3.14, ngược lại mức độ động viên thấp nhất là nhân viên được đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc và phát triển nghề nghiệp của mình “DTAO2” bằng 3.05. Mong muốn được thay đổi về trình độ, vị trí công tác và lương bổng của nhân viên là rất cao.

Đối với yếu tố “Điều kiện làm việc” là nhóm có trung bình thống kê thấp nhất so với tất cả các yếu tố, mức độ động viên cao nhất của nhân viên đối với biến quan sát “DKLVIEC1” là 1.98, ngược lại mức độ động viên thấp nhất của nhân viên đối với biến quan sát có ký hiệu “DKLVIEC4” là 1.60. Như vậy, theo cảm nhận của nhân viên thì yếu tố điều kiện làm việc chưa được đánh giá cao, nhân viên chưa hài lòng với điều kiện làm việc hiện tại và nhất là “điều kiện làm việc thuận lợi đối với sức khỏe của nhân viên”.

Yếu tố “Đặc điểm công việc”, mức độ động viên cao nhất mà nhân viên cảm nhận đối với biến quan sát có ký hiệu “DDCVIEC1” là 3.57, ngược lại mức độ động viên thấp nhất mà nhân viên cảm nhận đối với biến quan sát có ký hiệu “DDCVIEC4” là 3.36. Qua thông tin trên, ta thấy cảm nhận của nhân viên về sự phân công công việc phù hợp với tính cách, năng lực và thể mạnh của nhân viên là tốt. Tuy nhiên, biến quan sát “Được khuyến khích đưa ra những sáng kiến liên quan đến công việc” thì chưa cao vì vậy lãnh đạo công ty nên xem lại cách quản lý và quy trình công việc tại đơn vị mình.

Yếu tố “Mối quan hệ với đồng nghiệp”, mức độ động viên cao nhất mà nhân viên cảm nhận đối với biến quan sát có ký hiệu “QHEDNG4” là 3.51, ngược lại mức độ động viên thấp nhất mà nhân viên cảm nhận đối với biến quan sát có ký hiệu “QHEDNG1” là 3.33.

Yếu tố “Lãnh đạo”, mức độ động viên cao nhất của nhân viên đối với biến quan sát có ký hiệu “LDAO2” là 3.77, ngược lại mức độ động viên thấp nhất của nhân viên đối với biến quan sát có ký hiệu “LDAO6” là 3.39. Theo cảm nhận của nhân viên, lãnh đạo trực tiếp luôn đối xử công bằng với nhân viên cấp dưới nhưng ngược lại lãnh đạo trực tiếp chưa thật sự ghi nhận sự đóng góp của nhân viên với công ty.

Yếu tố “Văn hóa công ty”, mức độ động viên cao nhất của nhân viên đối với biến quan sát có ký hiệu “VHOACTY2” là 4.42, ngược lại mức độ động viên thấp nhất của nhân viên đối với biến quan sát có ký hiệu “VHOACTY3” là 3.52

Trong nhóm yếu tố “Sự ổn định trong công việc”, mức độ động viên cao nhất của nhân viên đối với biến quan sát có ký hiệu “ODCVIEC2” là 4.42 và biến quan sát có ký hiệu “ODCVIEC1” là 4.27

Kết quả thống kê về mức độ động viên chung cho thấy, mức độ động viên nhân viên đối với yếu tố “DVIEN5” là cao nhất đạt 4.16; tiếp theo là “DVIEN3”; đối với yếu tố “DVIEN2” là 3.95 và thấp nhất là “DVIEN1” là 3.92. Mức độ động viên chung được thể hiện qua Bảng 1.

Bảng 1: Kết quả thống kê về mức độ động viên chung

| Yếu tố | | Mẫu | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn |
|---------------|---|-----|-----------|----------|------------|---------------|
| DVIEN1 | Anh/chị cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại | 205 | 1.00 | 5.00 | 3.92 | 0.05 |
| DVIEN2 | Anh/chị thấy được sự động viên trong công việc | 205 | 2.00 | 5.00 | 3.95 | 0.05 |
| DVIEN3 | Anh/chị thường làm việc với tâm trạng tốt nhất | 205 | 2.00 | 5.00 | 4.02 | 0.04 |
| DVIEN4 | Anh/chị hài lòng với chính sách động viên, khuyến khích nhân viên tại công ty | 205 | 2.00 | 5.00 | 3.93 | 0.04 |
| DVIEN5 | Anh/chị đánh giá cao các chính sách động viên, khuyến khích tại công ty. | 205 | 2.00 | 5.00 | 4.16 | 0.05 |

Nguồn: Tính toán từ số liệu điều tra của tác giả

Tóm lại, phân tích thống kê mô tả chỉ cung cấp những thông tin cần thiết ban đầu, cho biết các đặc điểm mô tả khái quát về người lao động. Trên cơ sở thông tin đó, đề tài cần thực hiện phân tích nhân tố EFA, phân tích hồi quy nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng những yếu tố này đến mức độ động viên nhân viên.

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Thang đo được đánh giá thông qua các phương pháp: đánh giá độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá. Việc kiểm định thang đo thông qua việc sử dụng hệ số tin cậy Cronbach Alpha để kiểm định mức tương quan giữa các mục hỏi (biến quan sát). Nếu biến quan sát nào có mức tương quan so với biến tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại, đồng thời đảm bảo hệ số tin cậy lớn hơn 0,6. Trong kết quả kiểm định độ tin cậy của biến quan sát cho thấy, hầu hết các biến quan sát đều đạt yêu cầu và các biến thành phần trong nghiên cứu đều có hệ số tin cậy cao. Hệ số Cronbach Alpha của biến lương bổng và đãi ngộ tài chính là 0.8387; cơ hội đào tạo và phát triển là 0.9244; điều kiện làm việc là 0.8105; biến đặc điểm công việc là 0.7289 và mối quan hệ với đồng nghiệp là 0.7516, biến lãnh đạo là 0.8626, biến văn hóa công ty là 0.7742, biến sự ổn định trong công việc là 0.6223.

4.3. Kết quả phân tích khám phá

Phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để kiểm định giá trị các khái niệm của thang đo. Những biến quan sát nào có trọng số tải nhân tố nhỏ hơn 0,4 sẽ bị loại (Clack & Watson, 1995). Trong nghiên cứu này, phương pháp trích hệ số thành phần chính (Principal components) được sử dụng với phép xoay nhân tố là Varimax và chỉ số đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi nhân tố lớn hơn 1 (Eigenvalue >1) (Ngọc & Trọng, 2005). Giá trị tổng phương sai trích lớn hơn hoặc bằng 0,5 sẽ được chấp nhận (Hair & cộng sự, 1998, Holmes-Smith, 2001).

Trong phân tích khám phá, kết quả có 8 nhân tố được rút ra với tổng phương sai trích bằng 64.390%. Các thành phần có hệ số chuyển tải đạt yêu cầu (> 0,5) đảm bảo mức ý nghĩa trong phân tích nhân tố. Hệ số KMO = 0.668; mức ý nghĩa Sig. = 0.000 cho thấy phân tích nhân tố là thích hợp và giả thuyết về ma trận tương quan tổng thể là ma trận đồng nhất bị bác bỏ, tức là các biến có tương quan với nhau và thỏa mãn điều kiện trong phân tích nhân tố.

4.4. Kết quả phân tích hồi quy

Để xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố nghiên cứu tới động viên nhân viên tại Công ty Công ích Quận 10, tác giả đã sử dụng mô hình kinh tế lượng với phương pháp OLS để ước lượng. Kết quả ước lượng trong mô hình cho thấy, bộ dữ liệu đã giải thích được sự biến thiên của các biến giải thích đối với biến độc lập là khá tốt, với R2 Adjusted là 35.4%. Trong đó, hầu hết các biến giải thích đều có dấu như mong đợi. Các yếu tố tác động rõ nét nhất tới động viên nhân viên bao gồm: lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, phong cách lãnh đạo và mối quan hệ với đồng nghiệp. Các yếu tố này đều có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%, 5% và 10%. Mức độ tác động của các biến giải thích đối với biến phụ thuộc được thể hiện qua Bảng 2.

Bảng 2: Kết quả phân tích hồi quy về ảnh hưởng của các yếu tố tới động viên nhân viên

| | Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa | | Hệ số hồi quy chuẩn hóa | Thống kê t | Giá trị Sig. |
|-------------------------|------------------------------|--------------|-------------------------|------------|--------------|
| | B | Sai số chuẩn | Beta | | |
| Hệ số xác định | .018 | .086 | | .211 | .833 |
| LUONG | .423 | .061 | .430 | 6.916 | .000 |
| DTAO | .248 | .060 | .259 | 4.146 | .000 |
| DKLVIEC | -.052 | .055 | -.056 | -.962 | .337 |
| DDCVIEC | -.027 | .057 | -.027 | -.472 | .637 |
| QHEDNGH | .100 | .059 | .099 | 1.692 | .092 |
| LDAO | .135 | .059 | .131 | 2.293 | .023 |
| VHOACTY | .015 | .051 | .018 | .297 | .767 |
| ODCVIEC | .027 | .062 | .026 | .434 | .665 |
| Thống kê F (Sig.) | 14.915 (0.000) | | | | |
| Hệ số Durbin-Watson | 1.632 | | | | |
| R ² Adjusted | 0.354 | | | | |

Nguồn: Tính toán từ dữ liệu điều tra

- Lương bổng và đãi ngộ tài chính: yếu tố này tác động tích cực tới động viên nhân viên, có dấu như kỳ vọng và có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%.
- Cơ hội đào tạo và phát triển: yếu tố này tác động tích cực tới động viên nhân viên, có dấu như kỳ vọng và có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%. Trong hoạt động của người lao động, việc có cơ

hội được đào tạo và phát triển là một nhu cầu không thể thiếu của bất kỳ người lao động nào trong công ty. Có cơ hội được đào tạo và phát triển nghề nghiệp, người lao động không ngừng nỗ lực để hoàn thành tốt công việc của mình. Điều này sẽ góp phần tích cực để nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

- Điều kiện làm việc: yếu tố này có dấu như dự đoán, tác động ngược chiều tới việc động viên nhân viên. Điều này có thể thấy rằng, với điều kiện làm việc hiện tại của công ty vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động. Do vậy việc cải thiện điều kiện làm việc sẽ có tác động tích cực tới động viên nhân viên của công ty. Tuy vậy, biến số này không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 10%.

- Đặc điểm công việc: biến số này cũng có dấu như dự đoán, có tác động ngược chiều tới động viên nhân viên tại công ty. Do đặc điểm công việc của công ty chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực công ích, như thu gom xử lý rác thải, vệ sinh môi trường, nên ít nhiều đã ảnh hưởng tới tinh thần làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, biến số này cũng không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 10%.

- Mối quan hệ với đồng nghiệp: yếu tố quan hệ đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới vấn đề động viên nhân viên tại công ty và có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 10%. Mối quan hệ chân tình, chia sẻ và giúp đỡ nhau trong công việc, là động lực lớn để nhân viên gắn bó với công ty và vì vậy đã làm tăng năng suất và hiệu quả lao động của nhân viên.

- Phong cách lãnh đạo: yếu tố này có tác động thuận chiều tới động viên nhân viên tại công ty và có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%. Phong cách lãnh đạo của đội ngũ quản lý có vai trò quan trọng để thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Nhân viên cảm thấy hào hứng, thoải mái và hăng say làm việc khi được sự quan tâm, động viên của đội ngũ quản lý. Do đó, đã thúc đẩy người lao động làm việc với hiệu quả ngày càng cao hơn.

- Văn hóa công ty: trong kết quả nghiên cứu, văn hóa công ty có ảnh hưởng tích cực tới động viên nhân viên. Sự tự hào về văn hóa công ty của nhân viên trong hoạt động sản xuất kinh doanh đã làm cho nhân viên hăng say trong công tác và nhiệm vụ của mình. Tuy vậy, biến số này không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 10%.

- Sự ổn định trong công việc và văn hóa công ty: cả hai yếu tố này đều có tác động thuận chiều tới động viên nhân viên. Tuy vậy, hai yếu tố này không có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 10%.

5. Kết luận và khuyến nghị

Thứ nhất, nâng cao mức độ động viên thông qua chính sách lương bổng và đãi ngộ tài chính. Các nhà quản lý doanh nghiệp có thể tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua việc áp dụng các tiêu thức liên quan đến chính sách lương bổng và đãi ngộ tài chính như: (I) Tiền lương được trả tương xứng với tính chất công việc và sức lực của nhân viên bỏ ra, (II) Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân nhân viên và gia đình, (III) Tiền lương, thưởng và trợ cấp được công ty phân phối công bằng, hợp lý, (IV) Nhân viên được nhận các khoản thưởng thỏa đáng, tương xứng theo thành tích đóng góp, (V) Chính sách khen thưởng kịp thời, rõ ràng, công bằng, công khai, (VI) Các chính sách phúc lợi khác ngoài tiền lương như bảo hiểm, chi phí đi lại, đi du lịch hàng năm,... thật sự đa dạng, phong phú và (VII) Chính sách phúc lợi thật sự thể hiện sự quan tâm của Công ty đến nhân viên.

Thứ hai, nâng cao mức độ động viên thông qua chính sách đào tạo và phát triển. Do doanh nghiệp có đặc điểm riêng là đa dạng lĩnh vực hoạt động, và mỗi nhân viên, mỗi đội có những đặc thù riêng trong công việc. Vì vậy, nhân viên rất cần sự hướng dẫn, đào tạo từ những người đi trước có kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn hoặc của các trưởng phòng ban để có thể thực hiện tốt công việc của mình. Việc đào tạo cũng rất cần thiết khi doanh nghiệp áp dụng quy trình làm việc mới hoặc sử dụng các máy móc, thiết bị mới hỗ trợ cho công việc. Bên cạnh đào tạo kiến thức chuyên môn, doanh nghiệp còn phải đào tạo về kỹ năng quản lý, giao tiếp, giải quyết vấn đề, quản lý thời gian,... Nó giúp cho nhân viên hoàn thành tốt công việc hiện tại và trang bị những kiến thức cần thiết cho sự phát triển

trong tương lai. Để thực hiện tốt những vấn đề này, các nhà quản lý doanh nghiệp có thể tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua việc áp dụng các tiêu thức: (I) Công ty luôn khuyến khích và tạo nhiều cơ hội cho nhân viên phát triển trong công việc, (II) Nhân viên được đào tạo đầy đủ các kỹ năng để thực hiện tốt công việc và phát triển nghề nghiệp của mình, (III) Các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp tại công ty hiện nay là rất tốt, (IV) Công ty luôn tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên có năng lực và (V) giúp nhân viên biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể giúp tư vấn cho nhân viên thông qua xác định mục tiêu nghề nghiệp để nhân viên hiểu rõ và lập kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ cá nhân. Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn phải thông tin đầy đủ về cơ hội thăng tiến, điều kiện thăng tiến, các kỹ năng và kiến thức mới có thể đảm nhiệm các vị trí cao hơn để nhân viên chuẩn bị cho sự phát triển nghề nghiệp của mình.

Thứ ba, nâng cao mức độ động viên thông qua lãnh đạo. Từ kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố “lãnh đạo” được đánh giá là yếu tố quan trọng thứ 3 và yếu tố này có tương quan cùng chiều với mức độ động viên nhân viên. Nhà lãnh đạo tôn trọng nhân viên, trực tiếp hỏi ý kiến khi có vấn đề liên quan đến công việc, được đối xử chân thành và tin cậy thì nhân viên cảm thấy mình được trọng dụng. Và trong một tổ chức, khi người lãnh đạo có những mối quan hệ sâu sắc, nhân ái với mọi người thì sẽ tạo nên sự hợp tác rộng rãi của các thành viên đối với mình. Để thực hiện những vấn đề quan trọng này, các cấp lãnh đạo công ty cần: (I) Lãnh đạo trực tiếp tôn trọng và tin cậy trong công việc, (II) Lãnh đạo trực tiếp luôn đối xử công bằng với nhân viên cấp dưới, (III) Lãnh đạo trực tiếp luôn bảo vệ quyền lợi hợp lý cho nhân viên, (IV) Nhân viên cần nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn của lãnh đạo trực tiếp khi cần thiết, (V) Lãnh đạo trực tiếp luôn khéo léo, tế nhị khi phê bình nhân viên và (VI) Lãnh đạo trực tiếp luôn ghi nhận sự đóng góp của nhân viên với công ty.

Tài liệu tham khảo

- Dubrin. 1995. *Leadership: Research findings, practice, skills*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Frederick Herzberg. 1959. *Two factor Theory: Motivation Factor. Hygiene Factor*. www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.html.
- Hackman & G.Oldman. 1974. *Interventions into group process: An approach to improving the effectiveness of groups*. *Decision Processes*. 5, 459–480.
- Hair, J.F.J., Anderson et al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey.
- Kenneth S.Kovach. 1987. *What motivates employees workers and supervisors give different answer*. *Business horizons*. Sep – Oct, 58-65. [www.carminese.edu/cvonbergen/ What motivates employees workers and supervisors give different answer.pdf](http://www.carminese.edu/cvonbergen/What%20motivates%20employees%20workers%20and%20supervisors%20give%20different%20answer.pdf).
- Nguyễn Hữu Lam. 2007. *Hành vi tổ chức*. Nhà Xuất bản Giáo dục. TP.HCM.
- Pinder, C.C.1984.*Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Terence R.Mitchell. 1982. *Motivation New Directions for Theory, Research, and Practice*, *The Academy of Management Review*. Vol.7, No.1, 80-88. <http://felix158.free.fr/Eszterke%20:%29/Articles%20for%20thesis/ Motivation%20New%20Directions%20for%20Theory, 20Research,%20and%20Practice.pdf>
- Nguyễn Hữu Thân. 2009. *Quản trị Nhân sự*. Nhà Xuất bản Lao động Xã hội. Hà Nội.
- Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc. 2005. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Nhà Xuất bản Thống kê. Hà Nội.