

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÁC SIÊU THỊ TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ

**Huỳnh Thanh Nhã**

*Trường Cao đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Cần Thơ*

*Email: htnha@ctec.edu.vn*

Ngày nhận: 11/01/2017

Ngày nhận bản sửa: 28/2/2017

Ngày duyệt đăng: 25/3/2017

## **Tóm tắt:**

*Nghiên cứu này phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các siêu thị trên địa bàn thành phố Cần Thơ, nhằm đề xuất một số khuyến nghị giúp các doanh nghiệp tạo thêm động lực làm việc cho người lao động. Một cuộc khảo sát được tiến hành với sự tham gia của 195 nhân viên của các siêu thị ở Cần Thơ. Các phương pháp kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy tuyến tính được sử dụng để kiểm định các thang đo và tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các nhân tố Bản chất và mục tiêu công việc, Sự tự chủ trong công việc và Lương, thưởng, phúc lợi tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại các siêu thị ở thành phố Cần Thơ.*

**Từ khóa:** Động lực làm việc, nhân viên, siêu thị, thành phố Cần Thơ

## **Factors affecting the motivation of employees working in the supermarkets in Can Tho city**

### *Abstract:*

*This study analyzes factors that have influence on the motivation of employees working at supermarkets in Can Tho city and proposes a number of recommendations to help businesses increase employee motivation. A survey was conducted with the participation of 195 employees of supermarkets in Can Tho. The research methods including Cronbach's Alpha test, exploratory factor analysis (EFA) and linear regression analysis were used to test the scales and to determine factors affecting work motivation of employees. The results of this study show that factors - including work nature and objective, job autonomy and salary, bonus, benefits - have a positive impact on motivation of employees working in supermarkets in Can Tho city.*

*Keywords: Work motivation, employees, supermarkets, Can Tho city.*

### **1. Đặt vấn đề**

Động lực làm việc là sự sẵn lòng nỗ lực của một cá nhân để hướng đến các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số nhu cầu của bản thân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của mình (Robbin, 1993). Thực tế cho thấy sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào những nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết,

hết lòng vì doanh nghiệp. Chính vì thế, bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải chú ý đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tạo động lực làm việc được hiểu là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Lương Văn Úc, 2011). Theo Kovach (1987), nếu một công ty biết tại sao nhân viên của

mình đi làm đúng giờ, ở lại với công ty trong suốt quãng thời gian sống và lao động, làm việc hiệu quả, thì công ty đó dường như có thể đảm bảo rằng tất cả các nhân viên của họ sẽ hành xử theo hướng tích cực, một công ty như vậy sẽ có lợi thế trên thương trường, trong khi các đối thủ cạnh tranh của họ đang phải chịu đựng các khoản chi phí khá cao trong việc đào tạo lại nhân viên và sự trì trệ của sản xuất.

Như vậy, tạo động lực làm việc cho người lao động không những kích thích tâm lý làm việc cho người lao động mà còn làm tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp, đồng thời xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Vì thế, các nhà quản lý cần phải có những giải pháp để thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Thành phố Cần Thơ là trung tâm phát triển kinh tế của vùng đồng bằng sông Cửu Long. Đặc biệt, lĩnh vực thương mại và dịch vụ đang phát triển khá mạnh. Trong đó, hoạt động bán lẻ đóng vai trò quan trọng đối với ngành thương mại và dịch vụ của thành phố. Cần Thơ hiện có các siêu thị bán buôn, bán lẻ đang hoạt động như: Metro Hưng Lợi, Co.opMart Cần Thơ, Vincom Cần Thơ, Lotte Cần Thơ, Trung tâm thương mại BigC Cần Thơ, Vinatex Cần Thơ, siêu thị Điện máy Sài Gòn - Chợ lớn, Trung tâm mua sắm Sài Gòn Nguyễn Kim,... và góp phần đáng kể trong tiến trình phát triển của ngành thương mại thành phố, mang đến phong cách mua sắm hiện đại, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân.

Để tiếp tục giữ vững và phát huy những thành quả đạt được trong bối cảnh khó khăn như hiện nay, các doanh nghiệp hệ thống bán lẻ cần phải có được đội ngũ nhân sự tâm huyết, tận tụy với công việc. Có như thế mới có thể đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng và mang lại hiệu quả hoạt động cho các hệ thống siêu thị. Do đó, các nhà quản lý siêu thị cần cập nhật thông tin hữu ích về các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên, nhằm có những giải pháp thiết thực tạo động lực làm việc tích cực cho nhân viên.

Từ những lý do trên, bài viết ***Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các siêu thị trên địa bàn thành phố Cần Thơ*** được thực hiện, nhằm đề xuất một số khuyến nghị giúp các nhà quản lý siêu thị có những chính sách gia tăng động

lực làm việc cho nhân viên.

## **2. Tổng quan và phương pháp nghiên cứu**

### **2.1. Khung lý thuyết**

Có khá nhiều học thuyết về tạo động lực làm việc cho nhân viên. Thuyết nhu cầu theo cấp bậc của Maslow (1943) cho rằng một khi các nhu cầu cấp thấp đã được thỏa mãn, các nhu cầu cấp cao sẽ trở thành động lực cho mọi hành vi của con người. Những nhu cầu ở cấp thấp hơn không được đáp ứng thường sẽ tạo nên sự bất mãn ở các nhu cầu bậc cao hơn. Do đó, chúng thường phải được thỏa mãn trước khi một người có thể tiến lên các bậc cao hơn trong hệ thống phân cấp. Bên cạnh đó, thuyết nhu cầu thúc đẩy làm việc của McClelland (1985) cho rằng con người bị thúc đẩy bởi ba nhu cầu cơ bản, đó là: (1) Nhu cầu thành tựu; (2) Nhu cầu quyền lực; và (3) Nhu cầu liên minh.

Ngoài ra, theo thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), đối với các nhân tố động viên, nếu giải quyết tốt sẽ khiến nhân viên thỏa mãn và hiển nhiên sẽ động viên nhân viên làm việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nhưng ngược lại, nếu giải quyết không tốt thì sẽ gây nên tình trạng không thỏa mãn nhưng chưa chắc đã bất mãn.

Tầm quan trọng của nhu cầu và động cơ thúc đẩy đã được công nhận qua học thuyết về sự kỳ vọng của Vroom (1964), khi đó động cơ thúc đẩy là sản phẩm của giá trị mong đợi mà con người đặt vào mục tiêu và những cơ hội mà họ thấy sẽ hoàn thành được những mục tiêu đó. Thuyết kỳ vọng của Vroom có thể được hiểu như sau:

Động cơ thúc đẩy = Mức ham mê x Niềm hy vọng

Học thuyết của Vroom được đánh giá là học thuyết hoàn toàn phù hợp với hệ thống quản trị theo mục tiêu.

Dựa trên nền tảng các học thuyết nêu trên, các nhà nghiên cứu đã tìm ra các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên vào những khoảng thời gian và địa điểm nghiên cứu khác nhau. Theo Singh & cộng sự (2013), mối quan hệ giữa các yếu tố ưu đãi và phong cách lãnh đạo của quản lý tác động có ý nghĩa đến động lực của nhân viên. Nghiên cứu của Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013) chỉ ra các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn theo mức độ quan trọng giảm dần, bao gồm phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc, và bản chất công việc.

Nghiên cứu của Hosseini (2014) cho thấy, động lực làm việc của nhân viên ngân hàng chịu sự ảnh hưởng của các nhân tố như sự hứng thú trong công việc, sự tự chủ, thăng tiến trong công việc, quyền lực, và tiền lương. Có sự tương đồng về kết quả nghiên cứu của Hosseini (2014), Gupta & Subramanian (2014), Akhtar & cộng sự (2014), các nghiên cứu này cho thấy rằng các nhân tố liên quan đến phần thưởng và tiền lương, cụ thể như phần thưởng tài chính và kế hoạch tăng lương đều có mối quan hệ tích cực với động lực làm việc của nhân viên.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nguyễn Văn Hiệp & Nguyễn Thị Quỳnh (2014) cho thấy các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp nước ngoài theo mức độ giảm dần, đó là lãnh đạo và thăng tiến nghề nghiệp, thu nhập, điều kiện làm việc, và hỗ trợ từ đồng nghiệp. Nghiên cứu của Daneshkohan & cộng sự (2015), Phạm Thị Minh Lý (2015) có một số đặc điểm tương đồng về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên như vai trò lãnh đạo, đồng nghiệp, trao quyền, và bản chất công việc.

Tóm lại, các nghiên cứu trên đã tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu chỉ thực hiện với các đối

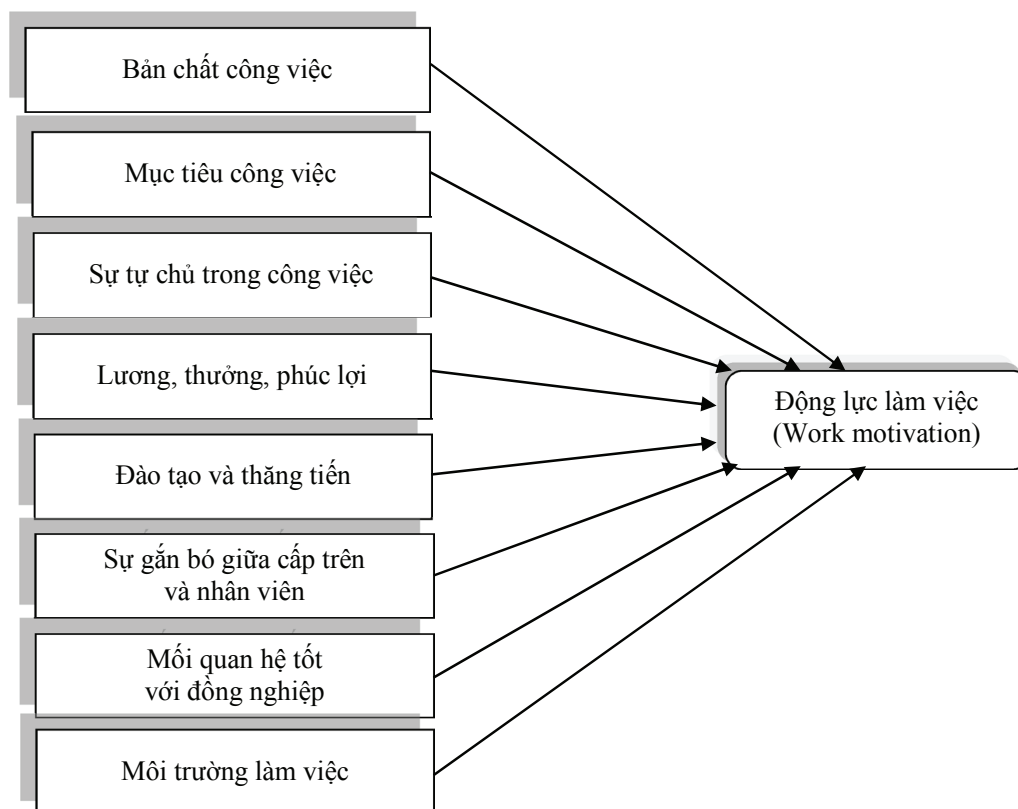
tượng thuộc lĩnh vực giáo dục, ngân hàng, khách sạn, y tế,... chưa có nhiều nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực kinh doanh siêu thị bán buôn, bán lẻ, nhất là ở Việt Nam. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện để cung cấp những thông tin hữu ích về các nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên, từ đó giúp các nhà quản lý siêu thị có những chính sách tạo động lực phù hợp và hiệu quả hơn.

## 2.2. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các học thuyết đã đề cập và kết quả nghiên cứu từ các nghiên cứu có liên quan ở phần tổng quan tài liệu, kết hợp với phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện bằng cách tham vấn ý kiến chuyên gia nhằm chỉnh sửa, bổ sung các biến quan sát cho phù hợp với đối tượng và đặc điểm địa bàn nghiên cứu. Mô hình nghiên cứu đề xuất bao gồm 33 biến quan sát thuộc 8 thang đo: (1) Bản chất công việc, (2) Mục tiêu công việc, (3) Sự tự chủ trong công việc, (4) Lương, thưởng, phúc lợi, (5) Đào tạo và thăng tiến, (6) Sự gắn bó giữa cấp trên và nhân viên, (7) Mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, và (8) Môi trường làm việc. Mô hình nghiên cứu được mô tả tại hình 1.

Trong đó, các giả thuyết nghiên cứu đặt ra với 8

**Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**



thang đo đều được kỳ vọng sẽ tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

### 2.3. Xây dựng thang đo

Các câu hỏi để đo lường động lực làm việc cũng như đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc được xây dựng dựa trên thang đo chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith & cộng sự (1969)

và thang đo của Teck-Hong & Waheed (2011) được thiết lập dựa trên mô hình của Herzberg (1959). Sau đó dựa vào tình hình nghiên cứu tại Việt Nam và đặc điểm đối tượng nghiên cứu của đề tài, các thang đo được bổ sung và điều chỉnh cho phù hợp. Các thang đo về động lực làm việc của nhân viên được mô tả chi tiết ở Bảng 1.

**Bảng 1: Diễn giải các biến quan sát của từng nhóm nhân tố trong mô hình nghiên cứu**

STT	Thang đo	Ký hiệu
<b>I</b>	<b>Bản chất công việc</b>	<b>BCCV</b>
1	Công việc thú vị và có nhiều thách thức	BCCV1
2	Công việc cho phép nhân viên sử dụng tốt năng lực cá nhân	BCCV2
3	Công việc đang làm phù hợp với trình độ học vấn và chuyên môn	BCCV3
4	Công việc có nhiều áp lực	BCCV4
<b>II</b>	<b>Mục tiêu công việc</b>	<b>MTCV</b>
5	Nhân viên biết rõ mục tiêu của công ty	MTCV1
6	Nhân viên có thể thực hiện được mục tiêu công ty đưa ra	MTCV2
7	Nhân viên có tham gia, đóng góp trong việc thực hiện mục tiêu công ty	MTCV3
8	Nhân viên được giải thích rõ ý nghĩa trong việc thực hiện mục tiêu của công ty	MTCV4
<b>III</b>	<b>Sự tự chủ trong công việc</b>	<b>TCCV</b>
9	Nhân viên được cung cấp đủ thông tin để có thể ra quyết định.	TCCV1
10	Nhân viên được khuyến khích đưa ra sáng kiến để nâng cao hiệu quả công việc	TCCV2
11	Nhân viên được trao quyền quyết định và chịu trách nhiệm với công việc	TCCV3
12	Nhân viên có đủ quyền hạn để thực hiện tốt công việc của mình	TCCV4
<b>IV</b>	<b>Lương, thưởng, phúc lợi</b>	<b>LTPL</b>
13	Tiền lương đủ đảm bảo cho cuộc sống cá nhân	LTPL1
14	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên	LTPL2
15	Tiền lương, xét thưởng trong công ty là công bằng và hợp lý	LTPL3
16	Chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ là hợp lý	LTPL4
17	Công ty có tổ chức các chuyên tham quan, nghỉ mát hằng năm cho nhân viên tham gia	LTPL5
<b>V</b>	<b>Đào tạo và thăng tiến</b>	<b>ĐTTT</b>
18	Nhân viên có nhiều cơ hội được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc	ĐTTT1
19	Công ty có kế hoạch đào tạo tốt giúp nhân viên có thể phát triển nghề nghiệp cá nhân	ĐTTT2
20	Nhân viên biết rõ những điều kiện để được thăng tiến	ĐTTT3
21	Công ty tạo cho nhân viên nhiều cơ hội thăng tiến	ĐTTT4
<b>VI</b>	<b>Sự gắn bó giữa cấp trên và nhân viên</b>	<b>GBCT</b>
22	Cấp trên luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên	GBCT1
23	Cấp trên luôn hỗ trợ và động viên nhân viên	GBCT2
24	Cấp trên luôn quan tâm đến quyền lợi của nhân viên	GBCT3
25	Cấp trên khen ngợi, ghi nhận thành tích khi nhân viên hoàn thành tốt công việc	GBCT4
26	Cấp trên có sự khéo léo, tế nhị trong việc góp ý, phê bình nhân viên	GBCT5
<b>VII</b>	<b>Mối quan hệ tốt với đồng nghiệp</b>	<b>QHĐN</b>
27	Đồng nghiệp thân thiện và dễ chịu	QHĐN1
28	Đồng nghiệp luôn giúp đỡ lẫn nhau và phối hợp để hoàn thành tốt công việc chung	QHĐN2
29	Nhân viên cảm thấy có nhiều động lực trau dồi chuyên môn khi cùng làm việc với các đồng nghiệp của mình	QHĐN3
<b>VIII</b>	<b>Môi trường làm việc</b>	<b>MTLV</b>
30	Nhân viên cảm thấy an toàn và thoải mái trong môi trường làm việc hiện tại	MTLV1
31	Cơ sở vật chất nơi làm việc tốt	MTLV2
32	Điều kiện làm việc thuận lợi đối với sức khỏe của nhân viên	MTLV3
33	Ban lãnh đạo luôn quan tâm cải thiện môi trường và điều kiện làm việc cho nhân viên	MTLV4
<b>IX</b>	<b>Động lực làm việc</b>	<b>ĐLLV</b>
34	Nhân viên nhiệt tình và đam mê trong công việc	ĐLLV1
35	Nhân viên đã nỗ lực hết sức mình để hoàn thành tốt công việc trong thời gian qua	ĐLLV2
36	Nhân viên cảm thấy có động lực làm việc để hoàn thành mục tiêu của tổ chức trong thời gian tới	ĐLLV3
37	Nhân viên có ý định gắn bó lâu dài với nơi công tác	ĐLLV4

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2016

Bên cạnh 8 thang đo thuộc nhóm biến độc lập nêu trên, thang đo Động lực làm việc (Bảng 1) là thang đo đại diện cho biến phụ thuộc trong mô hình hồi quy tuyến tính, bao gồm 4 biến quan sát (ĐLLV1, ĐLLV2, ĐLLV3 và ĐLLV4). Trong đó, tất các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ (từ 1: “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5: “Hoàn toàn đồng ý”).

#### 2.4. Phương pháp thu thập số liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất với hình thức chọn mẫu thuận tiện trên cơ sở phân tầng đều nhau cho 5 siêu thị (Co.opmart, Metro, Big C, Vinmart và Lotte Mart). Đối tượng khảo sát là nhân viên tại các bộ phận: dịch vụ khách hàng, thu ngân, ngành hàng, kho và văn phòng. Theo Hair & cộng sự (1998), khi các biến quan sát trong mô hình sử dụng thang đo Likert thì kích thước mẫu tối thiểu là 50, tốt hơn là 100 và tỷ lệ quan sát trên biến đo lường là 5:1, nghĩa là 1 biến đo lường thì cần 5 quan sát. Đối với mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên siêu thị, tác giả đề xuất 33 biến quan sát thuộc 8 thang đo (Bảng 1) ảnh hưởng đến động lực làm việc. Do đó, số quan sát cần thu thập là  $5 \times 33 = 165$  quan sát. Tuy nhiên, để đảm bảo tính đại diện, tác giả khảo sát 195 nhân viên chia đều cho 5 siêu thị.

#### 2.5. Phương pháp phân tích

Phương pháp kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha được sử dụng để kiểm định đối với từng thang đo. Theo Peterson (1994) thang đo nào có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 sẽ được chấp nhận, các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 được coi là biến rác sẽ bị loại khỏi thang đo (Nunnally & Burnstein, 1994). Tiếp theo, phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện nhằm tìm ra các thang đo đạt yêu cầu. Với các điều kiện: (1) Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát lớn hơn 0,5 chứng tỏ các biến quan sát này có độ tin cậy. (2) Hệ số KMO thỏa mãn tính thích hợp của phân tích nhân tố nếu  $0,5 \leq KMO \leq 1$  (Hair & cộng sự, 1998); (3) Hệ số Sig. = 0,000 < 0,005 của kiểm định Bartlett cho biết các biến quan sát tương quan với nhau trong tổng thể có ý nghĩa thống kê, do đó các quan sát phù hợp cho việc phân tích nhân tố; (4) Trị số phương sai trích hay phương sai cộng dồn > 50% là thích hợp cho phân tích nhân tố (Gerbing & Anderson, 1988). Tiêu chí Eigenvalue > 1, giá trị này cho chúng ta xác định số lượng nhân tố được

rút trích.

Ngoài ra, để kiểm định mối tương quan giữa các nhân tố với động lực làm việc của nhân viên, phương pháp hồi quy tuyến tính bội được thực hiện. Phương trình hồi quy dự kiến:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8$$

Trong đó :

Biến độc lập (Y): Động lực làm việc.

Biến phụ thuộc bao gồm:  $X_1$  (Bản chất công việc),  $X_2$  (Mục tiêu công việc),  $X_3$  (Sự tự chủ trong công việc),  $X_4$  (Lương, thưởng, phúc lợi),  $X_5$  (Đào tạo và thăng tiến),  $X_6$  (Sự gắn bó giữa cấp trên và nhân viên),  $X_7$  (Mối quan hệ tốt với đồng nghiệp),  $X_8$  (Môi trường làm việc).

$\beta_0$ : Giá trị ước lượng của Y khi k biến X có giá trị bằng 0.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8$ : Các hệ số hồi quy.

### 3. Kết quả nghiên cứu

#### 3.1. Kiểm định thang đo

Thực hiện kiểm định Cronbach's Alpha với 33 biến quan sát được đề xuất ban đầu, có 1 biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 nên bị loại bỏ, đó là biến LTP5 (Công ty có tổ chức các chuyên tham quan, nghỉ mát hàng năm cho nhân viên tham gia). Hệ số Cronbach's Alpha của tổng thể 32 biến quan sát còn lại đạt giá trị khá tốt 0,910 (Bảng 2).

Như vậy 32 biến quan sát còn lại đủ điều kiện cho bước phân tích nhân tố khám phá tiếp theo.

#### 3.2. Phân tích nhân tố khám phá

Kết quả phân tích nhân tố ở Bảng 3 cho thấy: (i) Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 chứng tỏ các biến quan sát này có độ tin cậy; (ii) Hệ số KMO = 0,898 > 0,5 thỏa mãn tính thích hợp của phân tích nhân tố; (3) Hệ số Sig. = 0,000 < 0,005 của kiểm định Bartlett cho biết các biến quan sát tương quan với nhau trong tổng thể có ý nghĩa thống kê, do đó các quan sát phù hợp cho việc phân tích nhân tố; (4) Trị số phương sai trích hay là phương sai cộng dồn = 72,756%, điều này có nghĩa là 72,756% sự thay đổi của các nhân tố được giải thích bởi các biến quan sát. Tiêu chí Eigenvalue = 1,1 > 1, giá trị này cho biết kết quả xoay nhân tố cho phép chúng ta dừng lại ở nhân tố thứ sáu (F1 - F6).

Kết quả xoay nhân tố đối với 32 biến quan sát,

**Bảng 2. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha**

STT	Biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
1	BCCV1	0,504	0,904
2	BCCV2	0,582	0,903
3	BCCV3	0,622	0,902
4	BCCV4	0,534	0,904
5	MTCV1	0,566	0,903
6	MTCV2	0,619	0,902
7	MTCV3	0,506	0,904
8	MTCV4	0,528	0,904
9	TCCV1	0,466	0,905
10	TCCV2	0,494	0,904
11	TCCV3	0,485	0,904
12	TCCV4	0,471	0,905
13	LTPL1	0,620	0,902
14	LTPL2	0,621	0,902
15	LTPL3	0,616	0,902
16	LTPL4	0,580	0,903
17	ĐTTT1	0,402	0,906
18	ĐTTT2	0,359	0,906
19	ĐTTT3	0,324	0,907
20	ĐTTT4	0,372	0,906
21	GBCT1	0,394	0,906
22	GBCT2	0,454	0,905
23	GBCT3	0,396	0,906
24	GBCT4	0,359	0,906
25	GBCT5	0,437	0,905
26	QHĐN1	0,294	0,907
27	QHĐN2	0,311	0,907
28	QHĐN3	0,360	0,906
29	MTLV1	0,353	0,906
30	MTLV2	0,360	0,906
31	MTLV3	0,338	0,907
32	MTLV4	0,405	0,906
<b>Hệ số Cronbach's Alpha tổng</b>		<b>0,910</b>	

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra từ 195 nhân viên siêu thị tại Cần Thơ, 2016*

có 6 nhóm nhân tố mới được hình thành. Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 chứng tỏ các biến quan sát này có độ tin cậy. Các nhân tố được hình thành như sau:

Nhân tố F1 bao gồm các biến: BCCV1, BCCV2, BCCV3, BCCV4, MTCV1, MTCV2, MTCV3, MTCV4. Các biến này thuộc thang đo của *Bản chất công việc* và *Mục tiêu công việc*, do đó nhân tố F1 được đặt tên là "*Bản chất và mục tiêu công việc*".

Nhân tố F2 bao gồm các biến: ĐTTT1, ĐTTT2, ĐTTT3, ĐTTT4, GBCT1, GBCT2, GBCT3, GBCT4, GBCT5. Các biến ở nhân tố F2 thuộc thang đo *Đào tạo thăng tiến* và *Gắn bó giữa cấp trên và nhân viên*, do đó nhân tố F2 được đặt tên là "*Đào tạo, thăng tiến và sự gắn kết*".

Nhân tố F3 bao gồm các biến: TCCV1, TCCV2,

TCCV3, TCCV4. Do đó, nhân tố F3 được giữ tên như ban đầu "*Sự tự chủ trong công việc*".

Nhân tố F4 bao gồm các biến: LTPL1, LTPL2, LTPL3, LTPL4. Các biến này đều thuộc thang đo "*Lương, thưởng, phúc lợi*" vì vậy đây cũng là tên của nhân tố F4.

Nhân tố F5 bao gồm các biến: MTLV1, MTLV2, MTLV3, MTLV4. Nhân tố F5 sẽ có tên là "*Môi trường làm việc*" do các biến thành phần này đều thuộc thang đo *Môi trường làm việc*.

Nhân tố F6 bao gồm các biến: QHĐN1, QHĐN2, QHĐN3. Các biến này đều thuộc thang đo *Quan hệ tốt với đồng nghiệp*, do đó nhân tố F6 sẽ được đặt tên là "*Quan hệ tốt với đồng nghiệp*".

Như vậy, với 33 biến quan sát thuộc 8 thang đo ban đầu sau các bước kiểm định Cronbach's Alpha

**Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá các yếu tố tác động đến động lực làm việc**

Biến	Nhân tố					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
BCCV1	0,818					
BCCV2	0,820					
BCCV3	0,808					
BCCV4	0,816					
MTCV1	0,843					
MTCV2	0,830					
MTCV3	0,717					
MTCV4	0,719					
TCCV1			0,823			
TCCV2			0,827			
TCCV3			0,747			
TCCV4			0,794			
LTPL1				0,746		
LTPL2				0,782		
LTPL3				0,792		
LTPL4				0,760		
ĐTTT1		0,715				
ĐTTT2		0,772				
ĐTTT3		0,650				
ĐTTT4		0,781				
GBCT1		0,816				
GBCT2		0,815				
GBCT3		0,779				
GBCT4		0,725				
GBCT5		0,754				
QHĐN1						0,704
QHĐN2						0,741
QHĐN3						0,723
MTLV1					0,786	
MTLV2					0,832	
MTLV3					0,802	
MTLV4					0,547	
Lượng biến thiên	9,592	7,987	1,664	1,573	1,366	1,100
Tổng phương sai trích						72,756%

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra từ 195 nhân viên siêu thị tại Cần Thơ, 2016*

và phân tích nhân tố khám phá, kết quả còn lại 32 biến quan sát đạt yêu cầu và có 6 nhóm nhân tố mới được rút trích.

Bên cạnh đó, thang đo Động lực làm việc bao gồm 4 biến quan sát, có hệ số Cronbach's Alpha khá tốt là 0,897. Đồng thời, kết quả phân tích EFA của thang đo này cho thấy các biến quan sát đều thuộc 01 nhóm nhân tố và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát khá cao từ 0,584 đến 0,855, hệ số KMO là 0,815 và mức ý nghĩa Sig. = 0,000. Như vậy, kết quả này phù hợp cho bước phân tích hồi quy tiếp theo. Khi đó, biến phụ thuộc Y được xác định dựa trên cách tính điểm trung bình của 4 biến quan sát ĐLLV1, ĐLLV2, ĐLLV3 và ĐLLV4.

### 3.3. Phân tích hồi quy tuyến tính bội

Phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính được thực hiện để kiểm định mối tương quan giữa các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên.

Trước khi thực hiện hồi quy tuyến tính, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập đã được kiểm tra. Kết quả kiểm định cho thấy, độ phóng đại phương sai (VIF) của các biến đều nhỏ hơn 10, do đó các biến độc lập không có tương quan với nhau. Như vậy, mô hình được sử dụng là phù hợp.

Kết quả hồi quy cho thấy, mức ý nghĩa sig. = 0,000 cho thấy mô hình có ý nghĩa ở mức 1%, hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0,631 tức là các nhân tố giải thích được 63,1% động lực làm việc của nhân viên. Trong 6 biến độc lập đưa vào mô hình nghiên cứu, có 3 biến tác động có ý nghĩa thống kê đến động lực làm

**Bảng 4: Kết quả hồi quy đa biến**

Nhân tố	Hệ số B	Giá trị t	Mức ý nghĩa P
<b>X1 (Bản chất và mục tiêu công việc)</b>	<b>0,673</b>	<b>8,172</b>	<b>0,000</b>
X2 (Đào tạo, thăng tiến và sự gắn kết)	-0,016	-0,159	0,874
<b>X3 (Sự tự chủ trong công việc)</b>	<b>0,222</b>	<b>3,531</b>	<b>0,001</b>
<b>X4 (Lương, thưởng, phúc lợi)</b>	<b>0,154</b>	<b>2,320</b>	<b>0,021</b>
X5 (Môi trường làm việc)	-0,075	-0,847	0,398
X6 (Quan hệ đồng nghiệp)	0,056	0,706	0,481
<b>Hằng số</b>	<b>-0,329</b>	<b>-0,893</b>	<b>0,373</b>
Số quan sát	195		
Hệ số R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	0,631		
Giá trị kiểm định F (Sig F)	0,000		

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra từ 195 nhân viên siêu thị tại Cần Thơ, 2016*

việc của nhân viên, đó là X1 (Bản chất và mục tiêu công việc), X3 (Sự tự chủ trong công việc) và X4 (Lương, thưởng, phúc lợi), cả ba biến đều tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên, điều này phù hợp với giả thuyết ban đầu. Trong đó, biến X1 và X3 có ý nghĩa thống kê ở mức 1%, biến X4 có ý nghĩa thống kê ở mức 5%. Trong đó, biến X1 (Bản chất và mục tiêu công việc) tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên, với hệ số B = 0,673.

Như vậy, kết quả nghiên cứu này tương đồng với khá nhiều nghiên cứu trước đây. Cụ thể, nhân tố *Bản chất và mục tiêu công việc* khá tương đồng với kết quả nghiên cứu của Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013), nhân tố *Sự tự chủ trong công việc* tương đồng với kết quả nghiên cứu của Hosseini (2014), Daneshkohan & cộng sự (2015), và Phạm Thị Minh Lý (2015). Bên cạnh đó, nhân tố *Lương, thưởng, phúc lợi* khá tương đồng với các nghiên cứu của Hosseini (2014), Gupta & Subramanian (2014), Akhtar & cộng sự (2014).

#### 4. Kết luận và khuyến nghị

##### 4.1. Kết luận

Nghiên cứu đã chỉ ra các nhân tố tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại các siêu thị trên địa bàn thành phố Cần Thơ, bao gồm: (1) Bản chất và mục tiêu công việc; (2) Sự tự chủ trong công việc và (3) Lương, thưởng, phúc lợi. Trong đó, nhân tố Bản chất và mục tiêu công việc là nhân tố có tác động mạnh nhất. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp những chứng cứ khoa học cho các nhà quản lý siêu thị, xây dựng kế hoạch nhằm gia tăng động lực làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên, bên cạnh kết quả đạt được, nghiên cứu vẫn còn tồn tại một số hạn chế

như chủ yếu nghiên cứu trong hoạt động kinh doanh bán lẻ của siêu thị trên địa bàn thành phố Cần Thơ, số lượng nhân viên tham gia phỏng vấn còn hạn chế. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng qui mô và phạm vi nghiên cứu để kết quả phù hợp với tổng thể hơn.

##### 4.2. Khuyến nghị

Đối với nhân tố Bản chất và mục tiêu công việc: đây là nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Do đó, các nhà quản lý siêu thị cần bố trí nhân viên làm việc phù hợp với trình độ và chuyên môn để họ có thể vận dụng và phát huy năng lực cá nhân. Xác định mục tiêu hoạt động cụ thể của siêu thị, đồng thời phổ biến và phân tích ý nghĩa chi tiết của các mục tiêu để nhân viên nắm rõ và xem như kim chỉ nam trong công việc. Bên cạnh đó, các nhà quản lý cần đề ra các mục tiêu cao hơn, tạo môi trường cạnh tranh, đồng thời cần có những quy định khen thưởng, kỷ luật rõ ràng và công minh. Các mục tiêu của siêu thị cần được xem xét, đánh giá mức độ hoàn thành theo chu kỳ hàng tháng để nhân viên có thể điều chỉnh và cố gắng hoàn thành tốt công việc trong các tháng tiếp theo.

Đối với nhân tố Sự tự chủ trong công việc: là nhân tố quan trọng thứ hai mà các nhà quản lý siêu thị cần quan tâm, khi nhân viên được tự chủ trong công việc thì họ sẽ làm việc hăng hái và sáng tạo hơn. Vì thế, lãnh đạo siêu thị cần có chính sách khuyến khích, tuyên dương và khen thưởng những ý kiến đóng góp, sáng kiến của nhân viên. Quy định và trao quyền lực, trách nhiệm cụ thể cho từng vị trí, cấp bậc để nhân viên có thể thực hiện tốt công việc được giao.

Đối với nhân tố Lương, thưởng và phúc lợi: đây



là một trong những nhân tố cơ bản nhất tạo động lực làm việc cho nhân viên. Do đó, các chính sách về lương, thưởng và phúc lợi cần thực hiện chi trả tương xứng với kết quả làm việc của nhân viên, đảm bảo được cuộc sống cho nhân viên. Cần có những chính sách trợ cấp thỏa đáng đối với những vị trí làm

việc có tính chất độc hại. Bên cạnh đó, chính sách thưởng phạt cần phải công bằng để nâng cao sự nỗ lực của nhân viên. Ngoài ra, lãnh đạo siêu thị cần thường xuyên tổ chức các hoạt động thư giãn, giải trí hợp lý cho nhân viên nhằm giải tỏa áp lực công việc và tái tạo sức lao động.

### Tài liệu tham khảo

- Akhtar, N., Aziz, S., Hussain, Z & Ali, S., Salman, M. (2014), 'Factor Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan', *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10), 125-133.
- Daneshkohan, A., Zarei, E. & Mansouri, T. (2015), 'Factors Affecting Job Motivation among Health Workers: A Study From Iran', *Global Journal of Health Science*, 7(3), 153-160.
- 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.
- Gupta, B. & Subramanian, J. (2014), 'Factors Affecting Motivation among Employees in Consultancy Companies', *International Journal of Engineering Science Invention*, 3(11), 59-66.
- Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (1998), *Multivariate data analysis*, Prentice-Hall, International, Inc.
- Herzberg, Frederick (1959), *The Motivation to Work*, Harvard Business Review Classics, New York.
- Nguyễn Văn Hiệp & Nguyễn Thị Quỳnh (2014), 'Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Đồng Nai', *Tạp chí Khoa học Lạc Hồng*, 1(1), 12-19.
- Hosseini, Seyed Rasoul Abdol (2014), 'Factors Affecting Employee Motivation', *Management and Administrative Sciences Review*, 3(4), 713-723.
- Kovach, K.A. (1987), 'What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers', *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Phạm Thị Minh Lý (2015), 'Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại thành phố Hồ Chí Minh', *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 26, 64-81.
- Maslow, A.H. (1943), 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D.C. (1985), *Human motivation*, Cambridge University Press, USA.
- Lưu Thị Bích Ngọc, Lưu Hoàng Mai, Lưu Trọng Tuấn, Nguyễn Thị Kim Ngân, Trương Thị Ngọc Trâm, Nguyễn Thị Thu Thảo & Lê Thanh Dung (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 TP.HCM*, 49, 22-30.
- Peterson, R.A. (1994), 'A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha', *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391.
- Robbins, S.P. (1993), *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application*, Prentice Hall PTR.
- Singh, M., Almsafir, M.K. & Alkharabsheh, A.A. (2013), 'Factors influencing employees motivation at Tenaga Nasional Berhad, Ipoh Perak', *Journal of Modern Marketing Research*, 2(1), 98-110.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago.
- Teck-Hong, T. & Waheed, A. (2011), 'Herzberg's Motivation - Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysia Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money', *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình tâm lý học lao động*, Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 145.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley, USA.