

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ, NHÂN VIÊN CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TƯ THỰC TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

**Trần Thế Tuấn**

*Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải*

*E-mail: tuantt83@utt.edu.vn*

**Công Vũ Hà Mi**

*E-mail: hamicv@utt.edu.vn*

*Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải*

Ngày nhận: 24/2/2019

Ngày nhận bản sửa: 20/3/2019

Ngày duyệt đăng: 05/6/2019

## **Tóm tắt:**

*Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên là một chủ đề rất đáng được quan tâm, bởi động lực làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho các cá nhân và tổ chức (Ali & cộng sự, 2012; Boeve, 2007; Brooks, 2007). Vì vậy, tạo động lực làm việc cho cán bộ, nhân viên có ý nghĩa rất lớn đối với hiệu quả hoạt động của mọi tổ chức. Xuất phát từ những lý do đó, nhóm tác giả tiến hành nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, nhân viên tại các trường đại học tư thực trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Kết quả của nghiên cứu cho thấy có 5 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại các trường đại học tư thực của thành phố Đà Nẵng bao gồm: (i) Môi trường làm việc, (ii) Phúc lợi, chế độ chính sách; (iii) Phong cách lãnh đạo; (iv) Đào tạo và thăng tiến và (v) Tiền lương và thưởng. Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đưa ra một số khuyến nghị nhằm gia tăng động lực làm việc của người lao động trong các trường đại học tư thực tại Đà Nẵng.*

**Từ khóa:** Động lực làm việc, cán bộ, nhân viên, nhân tố động lực làm việc, Đà Nẵng

**Mã JEL:** M54

## **Determinants influencing working motivations of employees in private universities in Da Nang**

### *Abstract:*

*Working motivation of employees is a hot topic since it plays an important role in increasing productivity and working efficiency of employees and organization as well. Therefore, making working motivation for employees is very significant for the efficiency of all organizations. With such thoughts, the topic of determinants influencing the working motive of the staffs and employees of the private universities in Da Nang is conducted. The results show five factors influencing working motivation of employees in private universities in Da Nang city, including (i) working environment; (ii) well-being and policies; (iii) style of leading; (iv) training and promotion; and (v) salaries and bonuses. Based on the findings, we give some recommendations to increase the working motivations of employees at private universities in Da Nang.*

*Keywords:* Working motivations, employees, determinants, Da Nang

*JEL Code:* M54

## 1. Giới thiệu

Hệ thống các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng đều nằm trong hệ thống giáo dục quốc dân, là các đơn vị giáo dục ngoài công lập trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo. Quá trình hình thành và phát triển các Trường Đại học tư thục đã đóng góp một số lượng lớn nguồn nhân lực chất lượng cho xã hội đặc biệt là khu vực Miền Trung và Tây Nguyên. Tuy nhiên, đứng trước những thay đổi nhanh của kinh tế- xã hội đòi hỏi các trường đại học ngoài công lập phải có những thay đổi, đổi mới để phù hợp với xu thế phát triển trong thời đại mới. Do đó, đối với các trường đại học đặc biệt là các trường đại học ngoài công lập như các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng cần có các chiến lược, bước đi cho phù hợp với xu thế phát triển. Để làm được điều này đòi hỏi các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng phải có nguồn nhân lực tốt, tận tâm làm việc, cống hiến cho công tác đào tạo. Việc xác định và phân tích các nhân tố tác động đến động lực làm việc của cán bộ, nhân viên để duy trì nguồn lực lao động gắn kết với nhà trường là điều rất cần thiết.

Từ đó nhóm tác giả tiến hành nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, nhân viên gắn với dữ liệu của các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng. Kết quả nghiên cứu sẽ là cơ sở để nhóm tác giả đề xuất các giải pháp về quản trị nhằm gia tăng động lực làm việc đối với cán bộ, nhân viên của các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng. Từ đó thúc đẩy sự phát triển của các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng.

## 2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở lý thuyết hai nhân tố của Herzberg & cộng sự (1959), Maslow (1943), Drafke & cộng sự (2002), và mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thùy Dung (2015), nhóm tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu như sau:

Các giả thuyết được đưa ra gồm:

**H1:** Môi trường làm việc tác động tích cực đến Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên.

**H2:** Tiền lương và thưởng tác động tích cực đến Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên.

**H3:** Phúc lợi, chế độ chính sách tác động tích cực đến Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên.

**H4:** Cách thức bố trí và sự hứng thú trong công việc tác động tích cực đến Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên.

**H5:** Cơ hội đào tạo và thăng tiến trong công việc tác động tích cực đến Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên.

**H6:** Phong cách của người lãnh đạo tác động tích cực đến Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

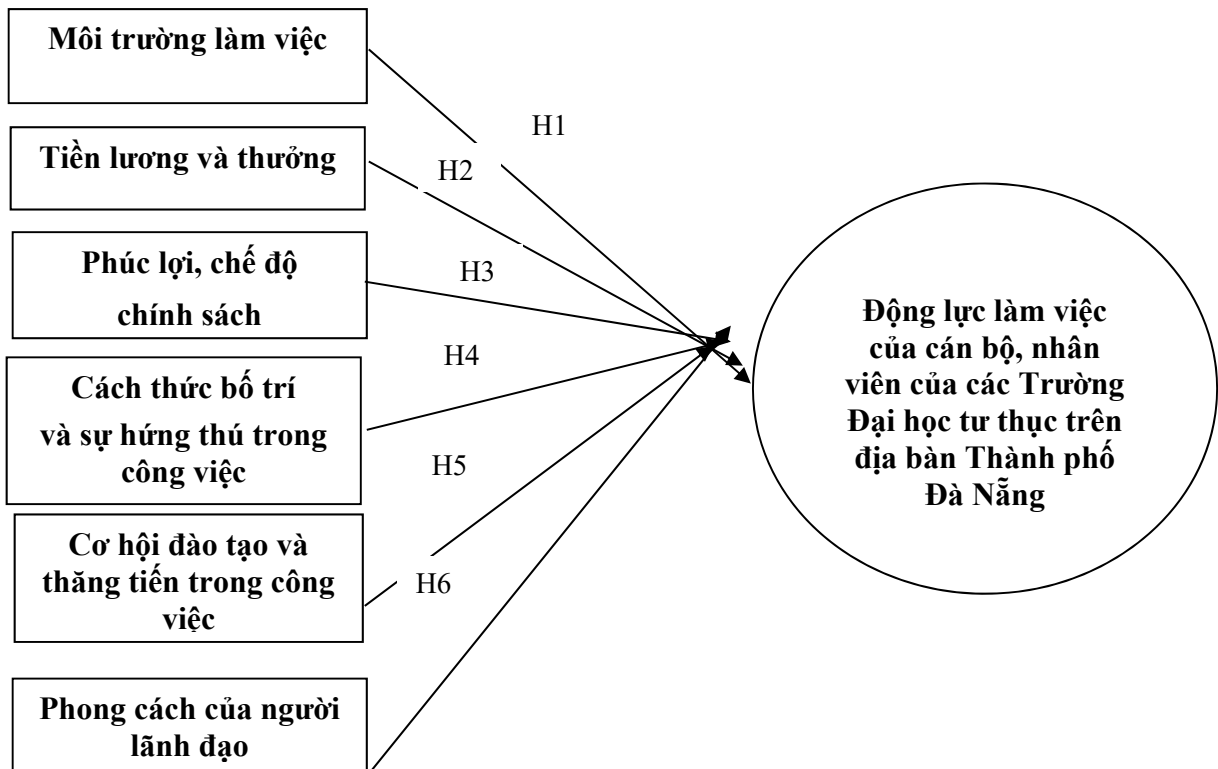
Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra và làm sáng tỏ các giả thuyết nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu định lượng được áp dụng cho bài báo này. Công cụ chính để thu thập dữ liệu là bảng câu hỏi được thiết kế sẵn. Bảng câu hỏi gồm 2 phần, phần 1 để thu thập các thông tin về nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, thời gian công tác, đặc điểm chính trị, vị trí công tác, thu nhập, tham gia hoạt động khác ngoài trường) và phần 2 là các thông tin để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên của các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng.

Căn cứ vào những nghiên cứu trước đây và tham khảo các ý kiến của chuyên gia nhằm hoàn thiện thang đo (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008;), từ đó nhóm các tác giả hoàn thiện thang đo của nghiên cứu này gồm 6 nhân tố: Môi trường làm việc; Tiền lương và thưởng; Phúc lợi, chế độ chính sách; Cách thức bố trí và sự hứng thú trong công việc; Cơ hội đào tạo và thăng tiến trong công việc; Phong cách của người lãnh đạo.

Thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là thang đo Likert 5 mức độ từ “1 - Hoàn toàn không đồng ý” đến “5 - Hoàn toàn đồng ý”. Mẫu nghiên cứu được thu thập bằng phương pháp thuận tiện trên tổng thể là cán bộ, nhân viên của các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng. Số bảng câu hỏi được gửi đi khảo sát tổng cộng là 160 bảng. Kết quả nhận lại 160 bảng, đạt tỷ lệ 100%, trong đó có 150 bảng hợp lệ (đạt tỷ lệ 93,75%). Cuối cùng có 150 bảng được sử dụng cho nghiên cứu.

Để đánh giá chất lượng thang đo, nhóm tác giả sử dụng hai công cụ chính là phân tích nhân tố EFA và Cronbach's Alpha. Sau đó các tác giả sử dụng phương pháp hồi quy bội để đánh giá tác động của các nhân tố tới Động lực làm việc của cán bộ, nhân

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



viên của các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng.

Dữ liệu sau khi được thu thập sẽ tiến hành mã hóa, nhập số liệu, làm sạch và xử lý với phần mềm SPSS version 22.

#### 4. Kết quả nghiên cứu

##### 4.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 1 đã thống kê sơ lược các thông tin cá nhân của các cán bộ, nhân viên được khảo sát, ta được kết quả như tại Bảng 1.

Thực hiện thống kê sơ bộ các thông tin về các đối tượng khảo sát cho thấy các đối tượng khảo sát là nữ chiếm tỷ lệ cao hơn, độ tuổi chủ yếu từ 30 đến 45 tuổi, trình độ văn hóa chủ yếu là đại học và sau đại học, hầu hết các cán bộ, nhân viên đều đã có gia đình, thời gian công tác chủ yếu là từ 5 đến 10 năm và mức thu nhập bình quân vào khoảng 5 triệu chiếm tỷ lệ cao hơn các mức còn lại.

##### 4.2. Kiểm định thang đo bằng phân tích Cronbach's Alpha

Đầu tiên, tác giả thực hiện kiểm định thang đo bằng phân tích Cronbach's Alpha, hệ số Cronbach's Alpha của từng nhân tố được thể hiện trong Bảng

1. Căn cứ vào bảng 1, tác giả sẽ loại các biến quan sát có tương quan với biến tổng nhỏ hơn 0,3 và hệ Cronbach's Alpha nhỏ hơn 0,6. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy thang đo của mô hình có độ tin cậy tốt nên các nhân tố sau khi đã được đánh giá độ tin cậy sẽ được lựa chọn và được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

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

Sau khi kiểm định thang đo bằng phân tích Cronbach's Alpha, nhóm tác giả thực hiện phân tích nhân tố EFA vừa đánh giá độ hội tụ cũng như độ phân biệt của các thang đo vừa rút gọn tập biến thành các nhân tố mang tính đại diện cho tập biến này. Kết quả phân tích trình bày trong Bảng 2 chỉ ra rằng có 6 nhân tố được rút trích ra, các biến quan sát có hệ số tải lớn hơn 0,5 sẽ được chấp nhận. Bên cạnh đó, trong kết quả phân tích nhân tố, giá trị KMO = 0,778 > 0,5 có thể chấp nhận được, hay nói cách khác là phân tích nhân tố là thích hợp.

##### 4.4. Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả phân tích mô hình hồi quy cho thấy giá trị Sig. của nhân tố Cách thức bố trí và sự hứng thú

**Bảng 1: Thống kê thông tin chung các mẫu được khảo sát**

Biến	Số người	Tỷ lệ %	
Giới tính	Nam	30	20,0
	Nữ	120	80,0
Độ tuổi	Dưới 22 tuổi	0	0,0
	Từ 22 đến 30 tuổi	34	22,7
	Từ 30 đến 45 tuổi	81	54,0
	Từ 45 tuổi trở lên	35	23,3
Trình độ văn hóa	Trung cấp	7	4,7
	Cao đẳng	9	6,0
	Đại học	90	60,0
	Sau đại học	44	29,3
Tình trạng hôn nhân	Đã có gia đình	94	62,7
	Chưa có gia đình	56	37,3
Thời gian công tác	Dưới 5 năm	21	14,0
	Từ 5 đến 10 năm	107	71,3
	Trên 10 năm	22	14,7
Đặc điểm chính trị	Là Đảng viên	75	50,0
	Chưa là Đảng viên	75	50,0
Vị trí công tác	Cán bộ lãnh đạo/quản lý	30	20,0
	Nhân viên	120	80,0
Thu nhập	Từ 5 triệu VND trở xuống	114	76,0
	Từ 5 đến dưới 13 triệu VND	6	4,0
	Từ 13 triệu VND trở lên	30	20,0
Tham gia hoạt động khác ngoài trường	Có tham gia	67	44,7
	Không tham gia	83	55,3

Nguồn: Nhóm tác giả tự tính toán từ dữ liệu điều tra.

công việc là 0,513 lớn hơn 5%, điều này cho thấy nhân tố Cách thức bố trí và sự hứng thú công việc không có ý nghĩa thống kê trong mô hình hồi quy. Do đó, tác giả tiến hành loại nhân tố Cách thức bố trí và sự hứng thú công việc và thực hiện mô hình hồi quy với 5 nhân tố độc lập MT (Môi trường làm việc), TL (Tiền lương và thưởng), PL (Phúc lợi, chế độ chính sách), DT (Đào tạo và thăng tiến), LD (Phong cách lãnh đạo).

Kết quả phân tích các hệ số hồi quy tuyến tính cho thấy giá trị Sig. tổng thể của các nhân tố độc lập đều nhỏ hơn 5%, ta có kết quả như sau:

$$DL = 0,835 + 0,283 * \text{Môi trường làm việc} + 0,150 * \text{Tiền lương và thưởng} + 0,281 * \text{Phúc lợi, chế độ chính sách} + 0,167 * \text{Đào tạo và thăng tiến} + 0,213 * \text{Phong cách lãnh đạo}$$

Mức độ ảnh hưởng cao nhất đến nhân tố Động lực làm việc đó là nhân tố Môi trường làm việc (beta

chuẩn hóa = 0,349, tác động cùng chiều), tiếp đến là nhân tố Phúc lợi, chế độ chính sách (beta chuẩn hóa = 0,319, tác động cùng chiều), nhân tố Phong cách lãnh đạo (beta chuẩn hóa = 0,227, tác động cùng chiều), nhân tố Đào tạo và thăng tiến (beta chuẩn hóa = 0,190, tác động cùng chiều) và cuối cùng là nhân tố Tiền lương và thưởng (beta chuẩn hóa = 0,156, tác động cùng chiều).

Đánh giá và kiểm định mức độ phù hợp của mô hình: Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy mô hình có  $R^2 = 0,625$  và  $R^2$  hiệu chỉnh = 0,612. Kết quả này cho thấy độ thích hợp của mô hình là 62,5%, hay nói một cách khác 62,5% sự biến thiên của nhân tố Động lực làm việc được giải thích bởi 5 nhân tố: MT (Môi trường làm việc), TL (Tiền lương và thưởng), PL (Phúc lợi, chế độ chính sách), DT (Đào tạo và thăng tiến), LD (Phong cách lãnh đạo).

Kiểm định F trong phân tích phương sai với giá

**Bảng 2: Kết quả kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha**

TT	Mã biến	Biến quan sát	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
<b>Môi trường làm việc (MT), Cronbach's Alpha = 0.918</b>				
1	MT01	Không gian nơi tôi làm việc thoáng mát, đủ ánh sáng	.951	.883
2	MT02	Quy định giờ làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	.936	.885
3	MT03	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	.965	.882
4	MT04	Mọi người đối xử với nhau thân thiện, lịch sự	.955	.883
5	MT05	Mọi người hợp tác và chia sẻ kinh nghiệm trong công việc	.553	.926
6	MT06	Tôi được cung cấp đầy đủ trang thiết bị phục vụ công việc	.952	.883
7	MT07	Nhà Trường có bộ tiêu chí đánh giá công việc cho cán bộ đầy đủ và phù hợp	-.175	.966
<b>Tiền lương, thưởng (TL), Cronbach's Alpha = 0.772</b>				
1	TL01	Thu nhập tôi nhận được tương xứng với kết quả làm việc	.652	.696
2	TL02	Thu nhập của tôi đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống	.731	.665
3	TL03	Nhà trường phân phối thu nhập công bằng	.578	.721
4	TL04	Các khoản phụ cấp của trường đảm bảo hợp lý	.672	.684
5	TL05	Các khoản thưởng có tác dụng động viên, khuyến khích tôi	.124	.834
<b>Phúc lợi, chế độ chính sách (PL), Cronbach's Alpha = 0.872</b>				
1	PL01	Nhà trường tham gia đóng đầy đủ cho CBNV các loại bảo hiểm theo quy định (BHXH, BHYT, BHTN, ...)	.831	.819
2	PL02	Tôi được hưởng phúc lợi rất thiết thực của Trường (mua BH thân thể, khám sức khỏe định kỳ, tiền thưởng phúc lợi)	.778	.833
3	PL03	Tôi được cung cấp đầy đủ thông tin về chế độ, chính sách	.724	.842
4	PL04	Trường giải quyết đầy đủ chế độ ốm đau, thai sản theo quy định	.082	.919
5	PL05	Trường giải quyết nghỉ phép linh hoạt khi nhân viên có nhu cầu	.828	.820
6	PL06	Trường tổ chức cho nhân viên đi thăm quan, du lịch hàng năm	.782	.833
<b>Cách thức bố trí và sự hứng thú trong công việc (HT), Cronbach's Alpha = 0.770</b>				



**Bảng 2 (tiếp)**

1	HT01	Công việc tôi đang làm phù hợp với chuyên môn đào tạo của tôi	.633	.707
2	HT02	Tôi được phân công công việc cụ thể và rõ ràng	.654	.696
3	HT03	Tôi được thể hiện năng lực trong công việc	.705	.687
4	HT04	Tôi được khích lệ để sáng tạo trong thực hiện công việc	.653	.700
5	HT05	Tôi luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc	.402	.774
6	HT06	Tôi được ghi nhận thành tích kịp thời và đầy đủ	.062	.818
<b>Đào tạo và thăng tiến (DT), Cronbach's Alpha = 0.855</b>				
1	DT01	Tôi được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến phát triển bản thân	.265	.910
2	DT02	Chính sách quy hoạch và phát triển đội ngũ CBNV của Trường là công bằng	.792	.790
3	DT03	Tôi có nhiều cơ hội để thăng tiến	.763	.799
4	DT04	Tôi cần được đào tạo chuyên sâu nghề nghiệp	.802	.787
5	DT05	Tôi cần được nâng cao trình độ chuyên môn	.745	.805
<b>Phong cách lãnh đạo (LD), Cronbach's Alpha = 0.803</b>				
1	LD01	Lãnh đạo rất nghiêm túc khi làm việc	.801	.691
2	LD02	Lãnh đạo luôn thân thiện khi giao tiếp với nhân viên	.771	.705
3	LD03	Lãnh đạo luôn tạo điều kiện cho tôi trao đổi các vấn đề liên quan tới công việc	.802	.689
4	LD04	Nhà trường tạo điều kiện để tôi được học tập, nâng cao trình độ, kỹ năng	.739	.716
5	LD05	Tôi cảm thấy hài lòng với phương pháp làm việc của lãnh đạo	-.087	.920

Nguồn: Nhóm tác giả tự xây dựng và tính toán bằng phần mềm SPSS 22.

trị  $F = 29,529$  với mức ý nghĩa Sig. là  $0,000 \ll 0,05$ , điều đó cho thấy sự phù hợp của mô hình, tức là sự kết hợp của các nhân tố có trong mô hình có thể giải thích được sự thay đổi của nhân tố phụ thuộc, hay nói cách khác có ít nhất một nhân tố độc lập ảnh hưởng đến Động lực làm việc.

Tóm lại, mô hình hồi quy đa biến thỏa mãn các điều kiện đánh giá và kiểm định độ phù hợp cho việc rút ra các kết quả nghiên cứu.

**Kiểm tra đa cộng tuyến:** Kết quả cho thấy, hệ số VIF của các nhân tố MT (Môi trường làm việc), TL (Tiền lương và thưởng), PL (Phúc lợi, chế độ chính

sách), DT (Đào tạo và thăng tiến), LD (Phong cách lãnh đạo) lần lượt là 1,207; 1,562; 1,498; 1,036; 1,056 đều nằm trong mức cho phép (tức nhỏ hơn 3), cho thấy **mô hình không bị đa cộng tuyến**.

**Kiểm tra sự tương quan:** Qua bảng hồi quy cho thấy giá trị của Durbin-Watson là  $d = 1,761$  nên có thể kết luận rằng mô hình **không có hiện tượng tự tương quan**.

Như vậy, sau khi thực hiện phân tích hồi quy, kết quả cho thấy nhân tố (1) Môi trường làm việc là nhân tố tác động mạnh nhất đến Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên; tiếp theo là (2) Phúc lợi, chế độ chính sách; (3) Phong cách lãnh đạo; (4) Đào tạo

**Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố**

Mã biến	Nhân tố					
	Môi trường làm việc	Tiền lương, thưởng	Phúc lợi, chế độ chính sách	Cách thức bố trí và sự hứng thú	Đào tạo và thăng tiến	Phong cách lãnh đạo
MT3	0,975					
MT4	0,973					
MT6	0,969					
MT1	0,968					
MT2	0,965					
LD2		0,897				
LD1		0,894				
LD3		0,888				
LD4		0,887				
PL5			0,919			
PL1			0,915			
PL2			0,783			
PL6			0,783			
DT3				0,908		
DT5				0,885		
DT2				0,85		
DT4				0,843		
BT3					0,864	
BT2					0,81	
BT1					0,8	
BT4					0,775	
TL1						0,866
TL2						0,791
TL4						0,753
KMO				0,778		
Kiểm định Bartlett's Test				sig.=0,0000		

Nguồn: Nhóm tác giả tự tính toán bằng phần SPSS 22.

**Bảng 4: Kết quả mô hình hồi quy**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	t	Sig.	Đa cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	0,835	0,418		1,998	0,002		
Môi trường làm việc	0,283	0,052	0,349	5,420	0,000	0,829	1,207
Tiền lương và thưởng	0,150	0,070	0,156	2,126	0,035	0,640	1,562
Phúc lợi, chế độ chính sách	0,281	0,063	0,319	4,450	0,000	0,668	1,498
Đào tạo và thăng tiến	0,167	0,052	0,190	3,187	0,002	0,965	1,036
Phong cách lãnh đạo	0,213	0,057	0,227	3,775	0,000	0,947	1,056

a. Dependent Variable: Động lực làm việc

Nguồn: Tác giả tính toán từ phần mềm SPSS 22.

**Bảng 5: Độ phù hợp của mô hình**

	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	F thay đổi	df1	df2	Sig F thay đổi	DurbinWatson
Giá trị	0,791	<b>0,625</b>	<b>0,612</b>	29,529	5	144	0,000	1,761

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán từ phần mềm SPSS 22.

**Bảng 6: Phân tích phương sai**

TT	Chỉ tiêu	Tổng bình phương	Bậc tự do	Trung bình bình phương	F	Mức ý nghĩa
1	Tương quan	38,656	5	7,731	29,529	0,000
2	Phần dư	37,701	144	0,262		
3	Tổng	76,358	149			

Nguồn: Nhóm tác giả tính toán từ phần mềm SPSS 22.

và thăng tiến và (5) Tiền lương và thưởng.

Cùng với đó kết quả kiểm định T-Test và ANOVA, nhóm tác giả nhận thấy, không có sự khác biệt về Động lực làm việc khi xét đến nhân tố giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, thời gian công tác, đặc điểm chính trị, vị trí công tác, thu nhập, tham gia hoạt động khác ngoài trường.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

### 5.1. Kết luận

Tập hợp các vấn đề lý thuyết về động lực làm việc và đặc biệt là các nghiên cứu đi trước, từ đó, làm cơ sở cho việc nhóm tác giả đề xuất các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, nhân viên của các Trường Đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng. Nhóm tác giả đã thực hiện thống kê

sơ bộ các thông tin về các đối tượng khảo sát và tiến hành phân tích đánh giá độ tin cậy các thang đo, phân tích nhân tố EFA nhằm loại bỏ các biến không đạt yêu cầu khi đưa vào phân tích hồi quy.

Kết quả phân tích tương quan cho thấy nhân tố BT (Cách thức bố trí và sự hứng thú công việc) không có ý nghĩa khi xét mối tương quan với Động lực làm việc, điều này thể hiện qua hệ số Sig. khi xét tương quan của nhân tố này với Động lực làm việc lớn hơn 5%, cụ thể đạt giá trị 86,3%. Kết quả mô hình hồi quy tuyến tính cho thấy nhân tố (1) Môi trường làm việc tác động mạnh nhất đến Động lực làm việc cán bộ, nhân viên, kể đến là (2) Phúc lợi, chế độ chính sách; (3) Phong cách lãnh đạo; (4) Đào tạo và thăng tiến và (5) Tiền lương và thưởng. Kết quả kiểm định T-Test và ANOVA cho thấy được

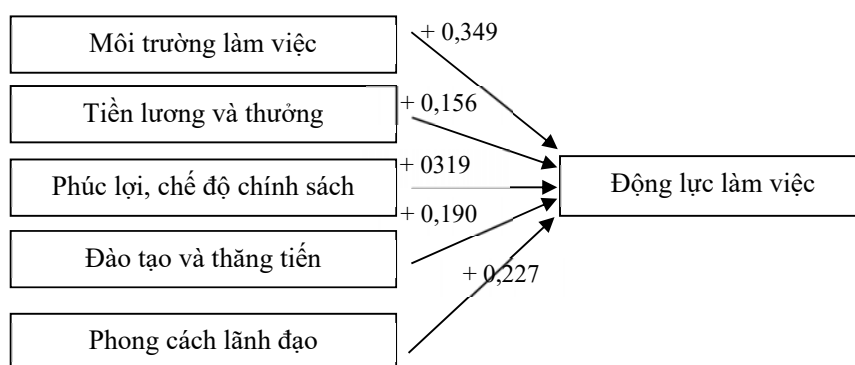
**Bảng 7: Tổng hợp các kết quả phân tích mô hình hồi quy**

Diễn giải	Sig	Kết quả
Môi trường làm việc tác động dương (+) đến Động lực làm việc	0,000	<b>Chấp nhận</b>
Tiền lương và thưởng tác động dương (+) đến Động lực làm việc	0,035	<b>Chấp nhận</b>
Phúc lợi, chế độ chính sách tác động dương (+) đến Động lực làm việc	0,000	<b>Chấp nhận</b>
Cách thức bố trí và sự hứng thú công việc tác động dương (+) đến Động lực làm việc	<i>Bác bỏ</i> (Không có mối tương quan với HL, Sig. = 0,863)	
Đào tạo và thăng tiến tác động dương (+) đến Động lực làm việc	0,002	<b>Chấp nhận</b>
Phong cách lãnh đạo tác động dương (+) đến Động lực làm việc	0,000	<b>Chấp nhận</b>
Mô hình không có hiện tượng tự tương quan	d = 1,761	<b>Chấp nhận</b>
Mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến	VIF < 3	<b>Chấp nhận</b>

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp.



**Hình 2: Kết quả kiểm định mô hình**



không có sự khác biệt về Động lực làm việc khi xét đến nhân tố giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, tình trạng hôn nhân, thời gian công tác, đặc điểm chính trị, vị trí công tác, thu nhập, tham gia hoạt động khác ngoài trường của các đối tượng được khảo sát.

### 5.2. Hàm ý quản trị

**Hàm ý** đối với nhân tố Môi trường làm việc: Thường xuyên làm mới đơn vị, khoa, phòng ban của mình thông qua các hoạt động như sửa chữa, bảo dưỡng và cải tạo lại nơi làm việc; Thường xuyên đôn đốc và tự bản thân mỗi người cán bộ, nhân viên phải biết lên kế hoạch làm việc; các trường cần phải thường xuyên kiểm tra, bảo trì và bảo dưỡng hoặc thay mới các thiết bị, máy móc cần thiết phục vụ cho công việc; bản thân các nhà trường cần thiết phải tự tạo khoảng không gian nghỉ ngơi cho các cán bộ, nhân viên và Đảm bảo việc duy trì sức khỏe tốt cho các cán bộ, nhân viên khi làm việc tại đơn vị, khoa, phòng ban.

**Hàm ý** đối với nhân tố Phúc lợi, chế độ chính sách: Thường xuyên theo dõi và xác minh tính đúng đắn các khoản trợ cấp (thông qua kế hoạch, chương trình làm việc, các phiếu thu, chi,...) để thanh toán kịp thời cho các cán bộ, nhân viên khi thực hiện công việc; các nhà trường cần thiết và nhất định thực hiện các khoản bảo hiểm, các khoản trợ cấp ốm đau, thai sản,... một cách đầy đủ và kịp thời nhất cho các cán bộ, nhân viên; Cần thiết phải theo dõi, quan sát, hỏi thăm và hỗ trợ kịp thời những hoàn cảnh khó khăn.

**Hàm ý** đối với nhân tố Phong cách lãnh đạo: Luôn luôn lắng nghe các phát biểu, ý kiến và sáng kiến của các cán bộ, nhân viên trong các nhà Trường; Thường xuyên quan tâm và động viên cán bộ, nhân viên làm việc tại Nhà trường thông qua các hoạt

động thăm hỏi, hỗ trợ các trường hợp khó khăn, ổn định tinh thần tập trung cho công việc; Mọi việc chia sẻ, phân xét các cá nhân không hoàn thành nhiệm vụ nên thực hiện trên tinh thần góp ý và hỗ trợ giải đáp các vướng mắc mà cán bộ, nhân viên không thực hiện được.

**Hàm ý** đối với nhân tố Đào tạo và thăng tiến: Thường xuyên phát hiện và bồi dưỡng các cán bộ, nhân viên có năng lực; Nghiên cứu, đổi mới, cập nhật chương trình và nội dung đào tạo cho phù hợp với thực tế công việc đảm nhận; Nhà trường không chỉ thực hiện các chương trình đào tạo, phát triển chung cho toàn thể cán bộ, nhân viên mà còn cần thiết phải nghiên cứu các chương trình đào tạo mang tính chất chuyên sâu nghiệp vụ để phù hợp và tương xứng hơn với từng vị trí công tác của các cán bộ, nhân viên; Kêu gọi các cán bộ, nhân viên đóng góp những ý kiến sáng tạo, các cách thức, hình thức mới cho việc đào tạo và phát triển tại Nhà trường; Đề xuất các cán bộ, nhân viên vào vị trí then chốt, lãnh đạo của Nhà trường cần căn cứ vào quá trình làm việc lâu dài không nên nhất thời; Luôn tạo điều kiện cho các cán bộ, nhân viên thể hiện tài năng lãnh đạo; Đề xuất các cán bộ, nhân viên vào các vị trí thăng tiến cao hơn theo đúng chuyên môn, kinh nghiệm, nghiệp vụ của họ.

**Hàm ý** đối với nhân tố Tiền lương và thưởng: Thực hiện việc trả lương, thưởng, phụ cấp theo đúng năng lực và khả năng làm việc của mỗi cán bộ, nhân viên; Thực hiện chính sách khen thưởng công khai cho các cá nhân, khoa, phòng ban hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao; Đa dạng các hình thức khen thưởng cho các cán bộ, nhân viên.

### **Tài liệu tham khảo:**

- Ali. S.B., Mahdi. A. & Malihe. J. (2012), 'The Effect of Employees' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 161-168.
- Boeve. W.D. (2007), 'A national study of job satisfaction factors among faculty in physician assistant education', Master Thesis, Eastern Michigan University, USA.
- Brooks, A.M. (2007), 'Factors that influence employee motivation in organizations', PhD Thesis, The University of Tennessee, Knoxville, USA.
- Drafke. M.W. & Kossen. S. (2002), *The Human Side of Organizations*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Herzberg. F., Mausner. B. & Snyderman, B.B. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons. Inc., New York.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Tập 1 và 2, Nhà xuất bản Hồng Đức, Hồ Chí Minh.
- Maslow, A.H. (1943), 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Nguyễn Thùy Dung (2015), *Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.