

# Nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn Việt Dũng

Nguyễn Khắc Dũng\*, Trần Văn Hùng\*\*

*Bài viết đi sâu nghiên cứu động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty TNHH Việt Dũng. Kết quả phân tích nhân tố phát hiện đã xác định được 9 nhân tố có thể tác động đến động lực làm việc của người lao động tại công ty TNHH Việt Dũng. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 6 nhân tố có ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của người lao động tại công ty TNHH Việt Dũng, đó là: Môi trường làm việc và chế độ phúc lợi, Sự gắn kết và sức mạnh bên trong của công ty, Sự phù hợp công việc và chính sách động viên, khen thưởng, Gắn bó với công ty, Hiểu rõ mục tiêu và giá trị của tổ chức, Đồng cảm chia sẻ với người lao động. Nghiên cứu cũng đề xuất 4 nhóm giải pháp để nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH Việt Dũng.*

**Từ khóa:** Động lực làm việc, kết quả công việc, gắn bó với công ty.

## 1. Lý do tiến hành nghiên cứu

Công ty TNHH Việt Dũng là một doanh nghiệp tư nhân hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Trong hai năm vừa qua, nền kinh tế vĩ mô đã trải qua nhiều biến động mạnh do các chính sách thắt chặt tài chính và tiền tệ của Chính phủ đã dẫn đến nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản suy giảm, lãi suất ngân hàng tăng cao đã ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình sản xuất kinh doanh của nhiều doanh nghiệp trong đó có công ty TNHH Việt Dũng. Những khó khăn đó đã tác động nhất định đến đời sống vật chất, tinh thần của đại bộ phận cán bộ công nhân viên công ty làm cho nhiệt huyết làm việc suy giảm, tâm lý rời bỏ công ty tăng cao. Động lực làm việc của nhân viên suy giảm đã phần nào ảnh hưởng đến các mặt hoạt động của công ty như chất lượng công việc nhiều lúc không đảm bảo, gia tăng sự phàn nàn của khách hàng, công việc chậm tiến độ, sự bất cẩn trong lao động và tai nạn lao động.

Vì thế việc tìm cách ổn định tâm lý, củng cố nhiệt huyết, tâm huyết của CBCNV, “giữ chân” người tài để gắn bó với công ty trong bước đường đầy khó

khăn, vượt qua khủng hoảng là trăn trở của đội ngũ lãnh đạo công ty. Là một thành viên trong ban lãnh đạo công ty, đứng trước tình hình đó vấn đề đặt ra là làm thế nào để nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ công nhân viên của Công ty TNHH Việt Dũng đang trở nên bức thiết. Vì vậy, tác giả đã lựa chọn vấn đề động lực làm việc của người lao động và các nhân tố ảnh hưởng làm trọng tâm cho nghiên cứu này. Nghiên cứu này hướng vào giải đáp một số câu hỏi như sau: (i) Động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty TNHH Việt Dũng hiện nay như thế nào? (ii) Những nhân tố nào có ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên của Công ty TNHH Việt Dũng? (iii) Cần tiến hành những biện pháp, cách thức nào để nâng cao động lực làm việc của cán bộ nhân viên của Công ty TNHH Việt Dũng?

## 2. Cơ sở lý luận về động lực làm việc của người lao động

Kreitner (2002) cho rằng động lực lao động là một quá trình tâm lý mà nó định hướng cá nhân theo mục đích nhất định. Năm 1994 Higgins đưa ra khái

niệm động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thoả mãn.

Theo Bùi Anh Tuấn (2002) “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.

Theo từ điển kinh tế xã hội Việt Nam, động lực là nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực lao động trong những điều kiện có thuận lợi tạo ra kết quả cao.

Như vậy, suy cho cùng động lực trong lao động là sự nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân mỗi người lao động mà ra. Như vậy mục tiêu của các nhà quản lý là phải làm sao tạo được động lực để người lao động có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức. Tạo động lực trong lao động chính là hệ thống các chính sách, các biện pháp các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực để làm việc.

Động lực làm việc của người lao động bao gồm cả các yếu tố thuộc về cá nhân và các yếu tố thuộc về công việc và tổ chức. Các yếu tố cá nhân của động lực làm việc bao gồm nhu cầu của người lao động, các giá trị thuộc về cá nhân người lao động, mục tiêu cá nhân; các yếu tố bên trong công việc như điều kiện và chế độ thời gian lao động, tổ chức phục vụ nơi làm việc, thù lao lao động, đánh giá kết quả làm việc, kỷ luật lao động, công tác đào tạo cho người lao động, văn hóa của tổ chức.

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner (trích trong Vũ Thị Uyên, 2008) cho rằng hành vi người lao động sẽ lặp lại các hoạt động đóng góp trong tổ chức doanh nghiệp nếu họ nhận được những đánh giá tích cực và ngược lại các hành vi đó sẽ không lặp lại nếu họ không nhận được những đánh giá tích cực. Bằng các hành vi tăng cường, nhà quản trị sẽ lưu ý đánh giá tích cực những hoạt động đóng góp của nhân viên cũng như tránh đánh giá không đủ/ không tích cực để hạn chế những đóng góp tiêu cực. Có ba loại hành vi tăng cường mà nhà quản trị có thể thực hiện là khen thưởng nhân viên, sử dụng hình phạt, làm ngơ.

Học thuyết nhu cầu của Maslow (trích trong Dubrin, Andrew J. 2002) là lý thuyết về thang bậc nhu cầu của con người (mô hình nhu cầu kim tự tháp). Trong lý thuyết này, ông sắp xếp các nhu cầu

của con người theo một hệ thống trật tự cấp bậc, các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thỏa mãn trước. Maslow đã sắp xếp các nhu cầu của con người theo 5 cấp bậc: Nhu cầu cơ bản (physiological needs); Nhu cầu về an toàn (safety and security); Nhu cầu về xã hội (love and belonging); Nhu cầu được quý trọng (self-esteem); Nhu cầu được thể hiện mình (self-actualization).

Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg (trích trong George T.Milkovich & John W. Boudreau, 1997). Thuyết này chủ yếu dựa trên các kết quả điều tra và phân tích điều tra được thực hiện ở Pittsburgh, Pennsylvania. Thuyết này chia các nhân tố làm hai loại nhân tố duy trì và nhân tố động viên. Nhân tố duy trì nếu được đáp ứng sẽ không có sự bất mãn trong công việc làm giảm động lực lao động, ngược lại sẽ dẫn đến sự bất mãn, và bao gồm sự giám sát trong công việc không thích hợp, các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên, lương bổng và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chứa đựng nhiều nhân tố không công bằng, quan hệ với đồng nghiệp, quan hệ với các cấp. Nhân tố động viên (motivator factor) nếu được đáp ứng sẽ mang lại sự thỏa mãn trong công việc cho nhân viên và động lực công việc gia tăng và ngược lại nhân viên sẽ không có sự thỏa mãn làm giảm động lực và nhân tố này bao gồm sự thành đạt trong công việc, sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo, của đồng nghiệp, trách nhiệm, sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp, sự phát triển.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (trích trong Vũ Thị Uyên 2008) là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự, bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow bên cạnh thuyết công bằng. Thuyết kỳ vọng này do Victor Vroom; giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale (học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan) đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do V. Vroom đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968). Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức: Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện = Sự động viên.

Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam (trích

trong Vũ Thị Uyên, 2008) cho rằng nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh tỷ lệ đó của họ với tỷ lệ đó của những đồng nghiệp trong công ty. Nếu kết quả của sự so sánh đó là sự ngang bằng nhau tức công bằng thì họ sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Nếu thù lao nhận được vượt quá mong đợi của họ, họ sẽ có xu hướng gia tăng công sức của họ trong công việc, ngược lại nếu thù lao họ nhận được thấp hơn so với đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng giảm bớt nỗ lực hoặc tìm các giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc hoặc thôi việc.

Lý thuyết về bản chất con người của Mc. Gregor (trích trong Jonh, 2010) cho rằng người lao động có hai bản chất khác nhau, gọi là bản chất X và bản chất Y. Người có bản chất X là người không thích làm việc, lười biếng trong công việc, không muốn chịu trách nhiệm, và chỉ làm việc khi bị người khác bắt buộc. Trái lại, người có bản chất Y là người ham thích làm việc, biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu, sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm, và có khả năng sáng tạo trong công việc. Mc. Gregor khuyên rằng, những người quản lý nên căn cứ tùy theo bản chất của người lao động để có chính sách động viên thích hợp. Đối với người có bản chất X thì nên nhấn mạnh bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể, thường xuyên đôn đốc kiểm tra. Còn đối với người có bản chất Y thì nên cho họ quyết định nhiều hơn, tôn trọng sáng kiến của họ, để họ chứng tỏ năng lực thay vì kiểm tra, đôn đốc.

Nghiên cứu về: “Nâng cao mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên cơ sở tại Công ty Viễn Thông Viettel – Viettel Telecom” của Phạm Văn Mạnh (2011). Tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với 192 mẫu quan sát thu thập được để xác định sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên Viettel tuyến cơ sở và các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn này. Từ các lý thuyết về sự thỏa mãn công việc và các nghiên cứu thực tiễn của các nhà nghiên cứu về vấn đề này, tác giả đã xây dựng thang đo các nhân tố của sự hài lòng công việc của nhân viên Viettel tuyến cơ sở, độ tin cậy của thang đo đã được kiểm định bởi phân tích nhân tố phát hiện và hệ số Cronbach’s Alpha. Kết quả hồi quy cho thấy chỉ có ba biến “Đồng nghiệp và phúc lợi”, “Đào tạo và thăng tiến”, “Tính chủ động” là có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên Viettel cơ sở.

Nghiên cứu về: “Các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động và hoàn thiện công tác định mức lao động cho mã hàng Nano tại Công ty cổ phần dệt may 29 -3” của tác giả Nguyễn Thị Phương Minh và Trần Thị Thủy. Hai tác giả đã sử dụng phương pháp quan sát trực tiếp và phân tích thống kê. Phương pháp này dựa trên việc phân tích kết cấu bước công việc từ các tài liệu kỹ thuật và thông qua việc chụp ảnh cá nhân ngày làm việc và bấm giờ bước công việc của công nhân để tính mức lao động cho bước công việc. Bên cạnh đó, các tác giả còn sử dụng mô hình kinh tế lượng để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng suất lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Có mối quan hệ tương quan đồng biến giữa năng suất lao động với tiền lương, bậc thợ, kinh nghiệm nhưng có mối quan hệ tương quan nghịch biến giữa năng suất lao động với thời gian nói chuyện trong lúc làm việc và thời gian phải lấy hàng từ bước công việc khác. Đồng thời có thể đánh giá được rằng công nhân nói chuyện trong lúc làm việc gây nên sự mất tập trung sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất, và cũng cho thấy công nhân càng mất nhiều thời gian cho việc lấy hàng thì sẽ làm cho năng suất càng giảm.

Nghiên cứu về: “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên khối văn phòng ở Tp. Hồ Chí Minh” của Châu Văn Toàn (2008). Tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để xác định sự thỏa mãn công việc của nhân viên khối văn phòng tại thành phố Hồ Chí Minh và các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn này. Dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu này được thu thập từ bảng câu hỏi gửi cho các nhân viên khối văn phòng ở TP.HCM. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy sáu nhân tố có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên văn phòng ở TP.HCM. Trong đó ba nhân tố ảnh hưởng mạnh là sự thỏa mãn đối với thu nhập, đặc điểm công việc và cấp trên và ba nhân tố có ảnh hưởng yếu là sự thỏa mãn đối với đào tạo thăng tiến, phúc lợi cơ bản và phúc lợi cộng thêm

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được tiến hành theo các bước như sau:

#### *Bước 1: Thiết kế bảng hỏi*

Bảng câu hỏi được thiết kế bao gồm 40 câu hỏi về các khía cạnh khác nhau thuộc về công việc và tổ chức và 4 câu hỏi về động lực làm việc của người

lao động. Tác giả sử dụng thang đo Likert 5 bậc trong việc đo lường các nhân tố tác động đến động lực lao động của cán bộ công nhân viên công ty TNHH Việt Dũng: Bậc 5: Hoàn toàn đồng ý; Bậc 4: Đồng ý; Bậc 3: Không ý kiến; Bậc 2: Không đồng ý; Bậc 1: Hoàn toàn không đồng ý.

*Bước 2: Chọn mẫu*

Bảng câu hỏi được gửi đến 220 người là cán bộ, công nhân viên của công ty TNHH Việt Dũng. Những người trả lời phiếu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên có hệ thống dựa trên danh sách gồm tất cả cán bộ nhân viên của công ty và chọn theo tỷ lệ 2 chọn 1 tức là cứ cách 1 người lại chọn 1 người.

*Bước 3: Nhập phiếu trả lời vào cơ sở dữ liệu*

Tác giả đã nhập các phiếu trả lời vào cơ sở dữ liệu dựa trên phần mềm SPSS 20.

*Bước 4: Phân tích nhân tố phát hiện và Kiểm định thang đo*

Đo lường mức độ thích hợp của mẫu và hệ số tương quan tổng thể thông qua thước đo Kaiser-Meyer-Olkin và thống kê kiểm định Bartlett's Test về ma trận tương quan. Tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA để phát hiện ra các nhân tố có thể tác động đến động lực làm việc của người lao động. Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.

*Bước 5: Phân tích hồi quy*

Phân tích hồi quy bằng phương pháp Enter/Remove và kiểm định giả thiết các hệ số hồi quy beta khác không.

*Bước 6: Giải pháp đề xuất*

Xuất phát từ các kết quả nghiên cứu, qua các cuộc trao đổi tọa đàm với một số cán bộ quản lý các bộ phận chức năng, các cuộc phỏng vấn sâu người lao động, qua quan sát thực tế công việc tại công ty, tác giả đề xuất các nhóm giải pháp nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH Việt Dũng.

**4. Kết quả nghiên cứu**

Thước đo Kaiser-Meyer-Olkin được sử dụng để đo mức độ phù hợp của mẫu nghiên cứu, và thước đo nhận giá trị 0,787 cao hơn rất nhiều so với mức có thể chấp nhận được là 0,5. Thống kê kiểm định Bartlett's Test về ma trận tương quan nhận giá trị rất lớn, với mức ý nghĩa là 0,000; như vậy bác bỏ giả

thuyết ma trận tương quan là ma trận đơn vị, như vậy mô hình phân tích nhân tố là phù hợp trong trường hợp này.

Phân tích nhân tố phát hiện áp dụng cho 40 thuộc tính về công việc và công ty đã thu được 9 nhân tố. Nội dung của từng nhân tố và các yếu tố tương ứng được trình bày trong bảng 1.

**Kết quả hồi quy Enter / Remove bằng SPSS 20:** Phương trình hồi quy được viết lại như sau:  $DLUC = 0,145* Nhan\ to\ 1 + 0,289* Nhan\ to\ 2 + 0,266* Nhan\ to\ 3 + 0,058* Nhan\ to\ 4 - 0,179* Nhan\ to\ 5 + 0,012* Nhan\ to\ 6 + 0,249 * Nhan\ to\ 7 + 0,192* Nhan\ to\ 8 + 0,159* Nhan\ to\ 9.$

Bảng 2 trình bày tóm tắt một số thước đo sự phù hợp của mô hình hồi quy với số liệu khảo sát. Hệ số xác định  $R^2 = 0.335$  cho biết rằng mô hình giải thích được 33.5% sự biến thiên của động lực làm việc của người lao động thông qua mối quan hệ phụ thuộc tuyến tính với 9 nhân tố giải thích. Thống kê F nhận giá trị 11.740 và rất có ý nghĩa về mặt thống kê (mức ý nghĩa là 0.000) và mô hình hồi quy phù hợp với số liệu quan sát và được sử dụng trong việc phân tích ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại công ty TNHH Việt Dũng.

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 6 nhân tố có tác động đáng kể đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên công ty TNHH Việt Dũng (hệ số hồi quy mang dấu dương và có ý nghĩa về mặt thống kê), đó là các nhân tố: **Nhân tố 1:** Môi trường làm việc và chế độ phúc lợi; **Nhân tố 2:** Sự gắn kết và sức mạnh bên trong của công ty; **Nhân tố 3:** Sự phù hợp công việc và chính sách động viên, khen thưởng; **Nhân tố 7:** Gắn bó với công ty; **Nhân tố 8:** Hiểu rõ mục tiêu và giá trị của tổ chức; **Nhân tố 9:** Đồng cảm chia sẻ với doanh nghiệp.

**5. Giải pháp nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH Việt Dũng**

**Nhóm giải pháp 1. Cải thiện môi trường làm việc và chế độ phúc lợi nhằm tạo động lực cho CBCNV Việt Dũng (Nhân tố 1).** Việc cải thiện môi trường và điều kiện lao động tuy có chi phí lớn nhưng bù lại đem lại nhiều lợi ích lớn cho công ty. Vì thế Công ty phải tạo ra được sự ưu tiên cao nhất về tính an toàn và phải biết được hết những rủi ro tiềm ẩn ngay tại nơi làm việc. Điều kiện, môi trường làm việc hợp lý cho người lao động, gồm trang thiết bị an toàn, chăm sóc y tế và bảo hiểm,... để người

lao động tránh được các tai nạn, rủi ro và tránh các bệnh nghề nghiệp đảm bảo sức khoẻ cả về thể chất và tinh thần để gắn bó và làm việc lâu dài. Về khía

lượng này, công ty sẽ đảm bảo trang bị tối thiểu 2 bộ quần áo bảo hộ lao động cho những công nhân trực tiếp làm việc trên công trường. Công ty sẽ quy định

**Bảng 1: Các nhân tố tác động đến động lực lao động của CBCNV Công ty TNHH Việt Dũng**

Stt	Nhân tố	Diễn giải biến	Biến
1.	<b>Nhân tố 1:</b> MTLV8, MTLV10, MTLV9, MTLV1, MTLV2, CVOD2 → <i>Môi trường làm việc và chế độ phúc lợi, Kỳ vọng dấu “+”</i>	Công ty có môi trường làm việc an toàn/ sạch sẽ	MTLV8
2.		Công ty luôn có chính sách xử lý kỷ luật khéo léo tế nhị	MTLV10
3.		Đối với công việc thực hiện, trang thiết bị được cung cấp đầy đủ/ vừa ý	MTLV9
4.		Công ty có môi trường làm việc thân thiện	MTLV1
5.		Công ty có những giá trị, triết lý, nền tảng văn hóa tốt	MTLV2
6.		Công ty luôn tuân thủ đầy đủ các chế độ phúc lợi như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nghỉ mát	CVOD2
7.	<b>Nhân tố 2:</b> MTLV6, MTLV7, MTLV5, MTLV3, MTLV4 → <i>Sự gắn kết và sức mạnh bên trong của công ty, Kỳ vọng dấu “+”</i>	Truyền thông/ giao tiếp giữa các phòng ban của công ty là tốt	MTLV6
8.		Công ty luôn khuyến khích mọi thành viên trao đổi thông tin/ giao tiếp/ giao lưu	MTLV7
9.		Công ty có các chính sách/ thủ tục là hợp lý, dễ hiểu và kịp thời	MTLV5
10.		Công ty là một tổ chức công bằng, trung thực	MTLV3
11.		Công ty có uy tín trên công luận cao	MTLV4
12.	<b>Nhân tố 3:</b> PHCV2, PHCV3, PHCV4, GNCV1, CVOD4 → <i>Sự phù hợp công việc và chính sách động viên, khen thưởng, Kỳ vọng dấu “+”</i>	Anh chị cảm thấy công việc đang làm mang ý nghĩa đối với bản thân, doanh nghiệp và cộng đồng	PHCV2
13.		Chế độ thời gian làm việc của công ty có tính hợp lý	PHCV3
14.		Công việc phù hợp với khả năng, năng lực của nhân viên	PHCV4
15.		Chế độ khen thưởng bằng vật chất khi đạt được các thành tích trong công việc của công ty đối với anh chị	GNCV1
16.		Công ty luôn có cơ chế thưởng động viên vào các dịp lễ, tết, các ngày kỷ niệm	CVOD4
17.	<b>Nhân tố 4:</b> THNH2, THNH1, THNH3, MTLV11 → <i>Thu nhập và cơ hội phát triển, Kỳ vọng dấu “+”</i>	Có thể yên tâm sống hoàn toàn dựa vào mức thu nhập từ công việc hiện tại của công ty	THNH2
18.		Thu nhập xứng đáng với công sức của mình bỏ ra trong qua trình lao động	THNH1
19.		Nhận được mức tiền thưởng xứng đáng khi hoàn thành tốt công việc được giao	THNH3
20.		Công ty luôn tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội phát triển cá nhân hoặc phát triển nghề nghiệp	MTLV11
21.	<b>Nhân tố 5:</b> GNCV3, THNH4, GNCV4, CVOD1 → <i>Phát huy năng lực và được ghi nhận, Kỳ vọng dấu “+”</i>	Sự khâm phục và tán thưởng của đồng nghiệp đối với các công việc anh chị làm	GNCV3
22.		Chế độ công tác phí của công ty có tính chất khuyến khích và phù hợp với môi trường công tác	THNH4
23.		Khả năng thăng tiến khi đạt được các thành tích trong công việc của anh chị	GNCV4

24.		Cán bộ công nhân viên có thể sử dụng tốt năng lực cá nhân của mình trong công việc hiện tại	CVOD1
25.	<b>Nhân tố 6:</b> HTCT2, HTCT3, HTCT1 HTCT5, HTCT4 → <b>Hỗ trợ của cấp trên</b> <b>Kỳ vọng dấu “+”</b>	Cấp trên của anh/ chị rất gần gũi, thân thiện với anh chị	HTCT2
26.		Cấp trên của anh chị/ thường xuyên khuyến khích, động viên anh/ chị trong quá trình làm việc	HTCT3
27.		Cấp trên của anh /chị thường xuyên quan tâm, thăm hỏi anh/ chị	HTCT1
28.		Trong công ty anh/ chị luôn được cấp trên tôn trọng	HTCT4
29.		Cấp trên ghi nhận sự đóng góp của anh/ chị đối với công ty	HTCT5
30.	<b>Nhân tố 7:</b> GBCT3, GBCT1 → <b>Gắn bó với công ty</b> <b>Kỳ vọng dấu “+”</b>	Công ty có ảnh hưởng lớn đến bản thân anh/ chị	GBCT3
31.		Anh/ chị luôn quan tâm tới sự tồn tại và phát triển của công ty mình đang làm	GBCT1
32.	<b>Nhân tố 8:</b> PHCV5, PHCV1 → <b>Hiểu rõ mục tiêu và giá trị của tổ chức</b> <b>Kỳ vọng dấu “+”</b>	Công ty đã đề ra các mục tiêu công việc rõ ràng và giải thích cho nhân viên nắm bắt và hiểu rõ các mục tiêu đó	PHCV5
33.		Các giá trị cá nhân của anh/ chị phù hợp với văn hóa tổ chức của công ty	PHCV1
34.	<b>Nhân tố 9:</b> GBCT6 → <b>Đồng cảm chia sẻ với doanh nghiệp</b> <b>Kỳ vọng dấu “+”</b>	Anh/ chị luôn cảm nhận những khó khăn của công ty là khó khăn của mình	GBCT6
35.	<b>Nhân tố Y:</b> DLUC1, DLUC2, DLUC3, DLUC4 → <b>Động lực lao động của cán bộ công nhân viên Công ty TNHH Việt Dũng</b>	Anh chị luôn cố gắng ở mức độ cao nhất để hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao	DLUC1
36.		Anh chị luôn hướng tới việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức đặt ra trong công việc	DLUC2
37.		Anh chị luôn sẵn sàng triển khai các công việc được tổ chức giao	DLUC3
38.		Anh chị luôn cố gắng hoàn thiện mình ở mức cao nhất để có thể đáp ứng tốt các yêu cầu công việc của tổ chức	DLUC4

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả

rõ ràng về việc các đốc công phải chịu một phần trách nhiệm về những tai nạn lao động xảy ra với người lao động thuộc quyền anh ta phụ trách. Ngoài ra, công ty sẽ cố gắng ký kết hợp đồng lao động dài hạn và đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ cho những lao động làm việc thường xuyên cho công ty.

**Nhóm giải pháp 2. Gia tăng sự gắn kết và phát**

**huy sức mạnh nội tại của Công ty TNHH Việt Dũng (Nhân tố 2).** Kết quả nghiên cứu cho thấy sự gắn kết và sức mạnh bên trong của công ty làm gia tăng động lực lao động của CBCNV Công ty TNHH Việt Dũng thông qua các yếu tố: Truyền thông/ giao tiếp giữa các phòng ban của công ty; Khuyến khích mọi thành viên trao đổi thông tin/ giao tiếp/ giao

**Bảng 2: Tóm tắt mô hình hồi quy ước lượng**

R	Hệ số xác định R <sup>2</sup>	Sai số chuẩn ước lượng	Thống kê F	Mức ý nghĩa
0.579	0.335	0.83293874	11.740	.000

lưu; Chính sách/ thủ tục là hợp lý, dễ hiểu và kịp thời; Công bằng, trung thực; Uy tín trên công luận cao. Công ty sẽ giao cho bộ phận nhân sự là đầu mối thường xuyên truyền đạt một cách rõ ràng những quy định, chính sách của công ty, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động để mọi người đều thông hiểu. Ngoài ra công ty sẽ quy định rõ ràng những thủ tục hành chính trong việc giải quyết các chế độ chính sách đối với người lao động như chế độ thai sản, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn lao động và các bộ phận gián tiếp của công ty sẽ có trách nhiệm hỗ trợ người công nhân hoàn thiện những thủ tục cần thiết khi các cơ quan chức năng nhà nước yêu cầu. Công ty sẽ dần quy chuẩn mọi quy định, biểu mẫu, thủ tục, quy trình một cách chuẩn tắc để mọi công tác lưu chuyển giấy tờ công văn diễn ra bên trong công ty được tiến hành một cách nhanh chóng và hiệu quả, đáp ứng tốt được yêu cầu công việc.

**Nhóm giải pháp 3. Xây dựng chính sách lao động phù hợp với đại bộ phận CBCNV Công ty (Nhân tố 3).** Có được một chính sách lao động phù hợp đem lại rất nhiều lợi ích cho Việt Dũng. Thiết lập được các chế độ, chính sách, tiêu chuẩn định mức lao động phù hợp là chìa khoá cho mối quan hệ tốt đẹp giữa người sử dụng lao động và người lao động. Làm tốt được những vấn đề này một mặt có thể giảm được những vụ tranh chấp hay kiện cáo, mặt khác sẽ kích thích và động viên người lao động dành hết tâm huyết của mình cho công việc vì người lao động được tôn trọng, đối xử công bằng, góp phần vào nâng cao năng suất và đạo đức cũng như giúp công ty giữ được người lao động. Lập một chính sách rõ ràng có thể cũng đem lại hình ảnh tích cực cho công ty trong mắt khách hàng và chính quyền địa phương. Bên cạnh việc nâng cao uy tín công ty, làm tốt công tác này cũng có thể giúp công ty thu hút thêm nhiều lao động mới. Trong thời gian tới, công ty sẽ cố gắng minh bạch hoá các chế độ, chính sách áp dụng đối với người lao động như định mức lao động, chế độ làm thêm giờ, định mức các loại phụ cấp chi trả công tác phí, phụ cấp làm việc trong những điều kiện thời tiết khó khăn ảnh hưởng đến sức khoẻ của người lao động. Công ty sẽ quy định cụ thể hóa chế độ khen thưởng người lao động khi hoàn thành một công trình, chế độ khen thưởng người lao động cuối năm nhân dịp Tết Nguyên đán cũng sẽ được từng bước hoàn thiện dần để tránh tình trạng lúc có lúc không như hiện nay. Trước mắt công ty sẽ cố gắng áp dụng các chính sách lao động mới đối với

những lao động thường xuyên, và trong vòng 2 năm tới việc áp dụng sẽ mở rộng dần ra cho cả những lao động ngắn hạn, thời vụ.

**Nhóm giải pháp 4. Nhà quản lý nên tạo ra sự gắn kết, chia sẻ giữa Công ty và CBCNV (Nhân tố 7 và 8, 9).** Khi mà các nhân viên tài năng của công ty gắn kết với nhau, họ sẽ có khả năng hoàn thành những công việc phi thường để xây dựng và cải thiện tình hình kinh doanh chung. Nghiên cứu cho thấy: (1) Sự gắn bó với công ty, (2) Hiểu rõ mục tiêu và giá trị của tổ chức, (3) Đồng cảm chia sẻ với doanh nghiệp, (4) Niềm tin của CBCNV, (5) Tin tưởng vào nhà quản lý có tác động khá lớn đến việc tạo động lực của Việt Dũng do vậy Công ty cần quan tâm xem xét nhóm nhân tố này để gia tăng động lực cho CBCNV. Để nâng cao sự gắn kết, sự gắn bó với công ty, sự tâm huyết của người lao động với công việc công ty sẽ chuyển dần phong cách quản lý từ chỉ huy ra lệnh sang phong cách lãnh đạo có sự tham gia của người lao động một cách phù hợp. Ví dụ bước đầu sẽ cho phép những lao động lành nghề và chuyên môn cao được tham dự vào các quá trình ra quyết định của công ty nhiều hơn ví dụ như vào trong việc đề xuất các bản vẽ thiết kế, các phương án thi công, các giải pháp kỹ thuật, các biện pháp tìm kiếm hợp đồng. Đây thực sự là vấn đề khó khăn và khá mới mẻ đối với công ty bởi vì các mối quan hệ cá nhân với các khách hàng là yếu tố mang tính chất sống còn đối với sự tồn tại của nhiều công ty xây dựng tư nhân cho nên người lao động ít khi được tham dự vào các cuộc họp trực tiếp với các khách hàng tuy nhiên công ty sẽ cố gắng mở rộng để tạo sự tham gia của người lao động nhiều hơn nữa vào các quyết định quản lý mang tính chất chuyên môn nghiệp vụ. Ban lãnh đạo công ty sẽ cố gắng thường xuyên tiếp xúc với người lao động và lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ nhiều hơn. Ngoài việc tăng thù lao cho những vị trí chủ chốt và những kỹ sư giỏi đảm bảo cho ngang bằng với mức chi trả của những đối tượng này đang phổ biến trên thị trường, ban lãnh đạo công ty sẽ cân nhắc áp dụng một số chính sách thù lao mới, ví dụ mức thưởng cho các vị trí quản lý sẽ dựa trên mức lợi nhuận ròng của công ty trong 1 năm. Để xây dựng được niềm tin của người lao động đối với công ty, đặc biệt là các doanh nghiệp tư nhân, trong thời gian tới công ty sẽ cố gắng tuân thủ đầy đủ và đáp ứng tốt các quy định của nhà nước đối với người lao động và những thỏa thuận giữa công ty và người lao động. □



**Tài liệu tham khảo:**

- Bùi Anh Tuấn, (2002), Hành vi tổ chức, Trường đại học Kinh tế Quốc dân.
- Châu Văn Toàn (2008), Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên khối văn phòng ở Tp. Hồ Chí Minh”. Luận văn thạc sĩ
- Dubrin, Andrew J. (2002), Fundamentals of Organization Behavior, Thomson Learning, South Western, OH, USA.
- Fred Massarik, Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler (1961), *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach.*, McGraw-Hill Publisher, pp. 1-12.
- George T.Milkovich & John W. Boudreau, 1997. *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Thống Kê.
- Hoàng Trọng – Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống Kê
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2002), Organizational Behavior, McGraw-Hill Education, USA.
- Lê Thanh Hà (2004), *Tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo*, Chương trình đào tạo và bồi dưỡng 1000 giám đốc trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.
- Paul Hersey, Ken Blanc Hard (2002), *Quản trị hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, TP. Hồ Chí Minh.
- Phạm Văn Mạnh (2011), Nâng cao mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên cơ sở tại Công ty Viễn Thông Viettel – Viettel Telecom. Luận văn thạc sĩ.
- Trần Thị Kim Dung (2005), Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức.
- Văn Mỹ Lý (2006), Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh
- Vũ Thị Uyên, (2008). Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020. Luận án tiến sĩ.

**Enhancing working motivation of employees at Viet Dung Company**

*Abstract:*

*This paper aims to analyse the determinants of work motivation of employees at Viet Dung Company. Application of exploratory factor analysis shows us 9 factors influencing employees’ work motivation. Results of regression analysis indicate 6 factors significantly influencing work motivation of employees at Viet Dung Company. These explanatory factors are: work environment and compensation, internal cohesiveness, suitable reward policy and work assignment, company loyalty, sharing companywide objectives and culture, sympathy with employees. The paper also suggests 4 main solutions to improving work motivation of employees at Viet Dung Company.*

**Thông tin tác giả:**

**\* Nguyễn Khắc Dũng**, thạc sĩ

- Nơi công tác: Chủ tịch HĐQT công ty TNHH Việt Dũng.

Email: vietdung199199@yahoo.com.vn

**\*\*Trần Văn Hùng**, tiến sĩ

- Nơi công tác: Viện Quản trị kinh doanh, đại học Kinh tế quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu của tác giả: Quản trị điều hành, động lực làm việc của người lao động.

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: Tạp chí Kinh tế phát triển, tạp chí Quản lý kinh tế

Email: tvhung@bsneu.edu.vn