

Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre (BETRIMEX)

Huỳnh Thanh Tú^{1,*}, Ung Hoàng Khang²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

TÓM TẮT

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Bến Tre (Betrimex) có tầm quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên, thu hút và giữ chân nhân tài, từ đó giúp công ty gia tăng hiệu suất làm việc. Quá trình nghiên cứu đã khảo sát 300 nhân viên làm việc ở Betrimex và đã chọn lọc ra được 250 nhân viên có phiếu trả lời hợp lệ. Dữ liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS và tiến hành kiểm định mô hình nghiên cứu thông qua phân tích độ tin cậy thang đo, phân tích khám phá, phân tích tương quan và phân tích hồi quy bội. Kết quả nghiên cứu đã phát hiện 07 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Betrimex và được đo lường thông qua 37 biến quan sát, 07 yếu tố đó là: tiền lương (TL), tiền thưởng (TTH), chế độ phúc lợi (PL), phụ cấp (PC), điều kiện làm việc (DKLV), mối quan hệ với đồng nghiệp (QHĐN) và mối quan hệ với cấp trên (QHCT). Trong đó, TL ($\beta=0,403$) là yếu tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên, và tác động thấp nhất là yếu tố DKLV ($\beta=0,171$). Từ kết quả phân tích hồi quy bội còn cho thấy, hệ số R bình phương hiệu chỉnh là 0,732. Như vậy, 07 biến độc lập giải thích được 73,2% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Kết quả nghiên cứu còn là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cho Betrimex trong tương lai.

Từ khóa: động lực làm việc của Nhân viên tại Betrimex, thu hút và giữ chân nhân tài tại Betrimex, Betrimex

GIỚI THIỆU

Nguồn lực con người là yếu tố không thể thiếu của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào và quan trọng hơn thế nữa là góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế - xã hội¹. Mặt khác, người lao động là người luôn nỗ lực không ngừng để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu. Do đó, họ được coi là nguồn lực quan trọng của tổ chức, và vấn đề tạo động lực làm việc cho nhân viên đã trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của bất kỳ tổ chức nào², bởi vì giúp nhà quản lý tạo động lực làm việc cho nhân viên, hơn thế nữa là gia tăng năng suất lao động và giữ chân được nhân tài.

Theo chiến lược phát triển tại Betrimex và xu thế hội nhập, Betrimex cần phải xây dựng được một hệ thống hoàn thiện với 2-3 nhà máy sản xuất và cần hơn 1.000 nhân viên giỏi chuyên môn, giàu nhiệt huyết cùng một đội ngũ đông đảo công nhân lành nghề. Tuy nhiên, hiện nay các chính sách tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên như: chính sách tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, điều kiện làm việc,... chưa tạo được động lực làm việc, chưa thúc đẩy tăng năng suất lao động, cũng như chưa thu hút và giữ chân được nhân tài. Theo báo cáo từ phòng nhân sự cho thấy, tỷ lệ

những việc luôn ở mức cao và chưa thu hút được nguồn lao động từ các tỉnh khác đến Betrimex làm việc. Hơn thế nữa, công tác tuyển dụng nhân sự ở Bến Tre gặp rất nhiều khó khăn vì sự cạnh tranh với các công ty cùng ngành có chính sách đãi ngộ tốt hơn. Nhận thấy vấn đề này gây ảnh hưởng rất lớn đến cơ cấu tổ chức, chi phí đào tạo, cũng như chiến lược phát triển kinh doanh của công ty. Do đó, mục tiêu nghiên cứu của đề tài này nhằm: (1) xác định các yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Betrimex; (2) đo lường mức độ tác động của từng yếu tố đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên; (3) đề xuất hàm ý quản trị nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên và giúp công ty thu hút, giữ chân được nhân tài gắn bó dài lâu với công ty.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Cơ sở lý thuyết

Thuyết nhu cầu Maslow cho rằng động lực làm việc là nguồn lực tạo ra từ sự khao khát của cá nhân khi họ được thỏa mãn các nhu cầu mong muốn³. Vì thế nếu trong một doanh nghiệp, chế độ chính sách đảm bảo tốt cho người lao động thì sẽ tạo động lực cho người

¹Trường ĐH Kinh tế - Luật, ĐHQG HCM, Việt Nam

²Công ty Cổ phần Xuất Nhập Khẩu Bến Tre (Betrimex)

Liên hệ

Huỳnh Thanh Tú, Trường ĐH Kinh tế - Luật, ĐHQG HCM, Việt Nam

Email: tuht@uel.edu.vn

Lịch sử

- Ngày nhận: 14/10/2020
- Ngày chấp nhận: 16/11/2020
- Ngày đăng: 15/2/2021

DOI: 10.32508/stdjelm.v5i1.706



Bản quyền

© ĐHQG Tp.HCM. Đây là bài báo công bố mở được phát hành theo các điều khoản của the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Trích dẫn bài báo này: Tú H T, Khang U H. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty cổ phần xuất nhập khẩu Bến Tre (BETRIMEX). *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 5(1):1290-1298.

lao động hăng say làm việc. Hành vi của họ sẽ có tác động tích cực đến quá trình hoạt động của doanh nghiệp, cũng như gia tăng năng suất làm việc. Mặt khác, nếu chế độ chính sách của doanh nghiệp không thỏa mãn được nhu cầu cho người lao động thì sẽ không thể kích thích họ hăng say làm việc được.

Lý thuyết hai nhân tố của Herzberg cho rằng động lực làm việc bao gồm các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài. Các yếu tố bên trong bao gồm: thành tích, sự công nhận, tính chất công việc, trách nhiệm, sự thăng tiến và được đào tạo phát; Các yếu tố bên ngoài bao gồm: chính sách của công ty, giám sát trong công việc, điều kiện làm việc, quan hệ giữa các cá nhân, mức lương, vị trí công việc, an toàn công việc, cuộc sống cá nhân⁴. Deci và Ryan công nhận tầm quan trọng của động lực bên trong đến hoạt động sáng tạo trong công việc⁵. Còn theo Kuvaas và Nerstad thì cho rằng các tổ chức hoặc công ty nên chia động lực bên ngoài và bên trong thành hai động lực riêng biệt và nên tập trung nhiều vào động lực bên trong vì nó đem lại lợi ích cho cá nhân hoặc tổ chức lâu dài⁶. Tuy nhiên nhân viên không chỉ muốn được tạo động lực bằng vật chất mà còn mong muốn được sự khích lệ bằng tinh thần từ chủ doanh nghiệp hoặc người quản lý.

Tại Betrimex động lực bên trong và động lực bên ngoài cùng tồn tại trong một nhân viên nhưng nó có sự khác biệt. Tức là khi một nhân viên vốn đã thỏa mãn nhu cầu như điều kiện làm việc tốt, có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, lương được chi trả bằng mức lương cạnh tranh và phần thưởng cũng được chi trả bằng hiệu suất làm việc, khi đó nhân viên sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và động lực bên trong của họ có thể sẽ chiếm ưu thế. Ngược lại, khi một nhân viên ít được thỏa mãn các nhu cầu hơn, khi đó nhân viên sẽ có nhiều khả năng xem tiền lương là lý do chính để làm việc, vì vậy động lực bên ngoài sẽ có khả năng chi phối.

Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của Nhân viên tại Betrimex gồm 08 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc như Hình 1:

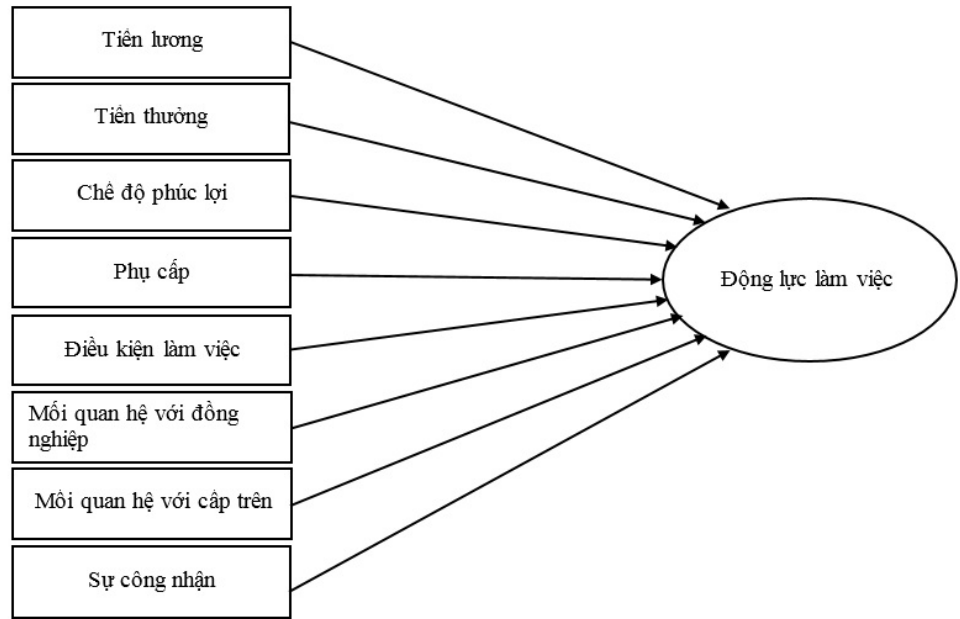
Tiền lương: Tiền lương phải tương xứng với trách nhiệm và kết quả làm việc, được trả thêm lương khi làm việc tăng ca, có chính sách tăng lương cho nhân viên mỗi năm và tiền lương được trả đúng thời gian mà công ty quy định¹. Theo Kovach, để tạo động lực làm việc cho nhân viên thì tiền lương mà nhân viên nhận được phải tương xứng với kết quả làm việc, đảm bảo cuộc sống cá nhân và được tăng lương khi hoàn thành tốt công việc⁷. Luhans cũng cho rằng tiền

lương không chỉ đáp ứng những nhu cầu căn bản của nhân viên mà cả những nhu cầu cấp cao của họ⁸. Tiền lương còn là yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên theo kết quả nghiên cứu của Muslim và cộng sự năm 2016 tại Malaysia; nghiên cứu của Duc Tai Do và cộng sự năm 2020 tại Công ty kế toán ở Hà Nội. Tại Betrimex, tiền lương phải đảm bảo cuộc sống thỏa đáng cho người lao động, qua đó sẽ thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao làm việc gắn bó với các công ty. Vì vậy, giả thuyết H1: Tiền lương được đề xuất có tác động cùng chiều (+) đến biến phụ thuộc động lực làm việc.

Tiền thưởng: thưởng (ngày lễ tết, quý, ngày thành lập công ty, thưởng cuối năm), thưởng cho cá nhân hoặc bộ phận hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn được giao và thưởng sáng kiến được áp dụng trong thực tế¹. Sokro cho rằng công ty cần phải phát triển văn hóa khen thưởng vì sẽ giúp nhân viên có thêm động lực làm việc tốt hơn⁹. Tại Betrimex, tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích vật chất đối với người lao động trong quá trình làm việc. Qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian hoàn thành các dự án. Vì vậy, giả thuyết H2: Tiền thưởng được đề xuất có tác động cùng chiều (+) đến biến phụ thuộc động lực làm việc.

Chế độ phúc lợi: được tổ chức đi du lịch hàng năm, nghỉ phép không giới hạn, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, kiểm tra sức khỏe định kỳ, chế độ bảo hiểm đầy đủ cho người lao động, với lao động nữ được hỗ trợ đầy đủ các chế độ khi nghỉ thai sản¹⁰. Chế độ phúc lợi ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên vì (i) phúc lợi là yếu tố cấu thành nên phần thù lao mà công ty trả cho nhân viên. (ii) phúc lợi đôi lúc có tác dụng thay thế tiền lương. Chế độ phúc lợi ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong tổ chức cũng được chứng minh trong kết quả nghiên cứu của Khan và cộng sự năm 2018; Lê Nguyễn Đoàn Khôi và cộng sự năm 2014. Ngoài mức lương thì chế độ phúc lợi cũng cần được ban lãnh đạo Betrimex xem xét thận trọng vì nó là yếu tố không thể thiếu trong quá trình làm việc. Vì vậy, giả thuyết H3: Chế độ phúc lợi được đề xuất có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc động lực làm việc.

Phụ cấp: Phụ cấp bao gồm phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp ăn trưa, phụ cấp xăng dầu, phụ cấp điện thoại và phụ cấp công tác [1]. Phụ cấp còn được hiểu là khoản tiền bù đắp các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương. Betrimex cần xem xét lại các khoản phụ cấp mà người lao động nhận được phải tương xứng với tính chất công việc của họ, khi đó mới



Hình 1: Mô hình nghiên cứu^a

^aNguồn: tác giả 2020

gia tăng động lực làm việc và giúp họ gắn kết lâu dài với công ty. Vì vậy, giả thuyết H4: Phụ cấp được đề xuất có tác động cùng chiều (+) đến biến phụ thuộc động lực làm việc.

Điều kiện làm việc: nơi làm việc cần phải được trang bị phương tiện làm việc thuận tiện, máy móc hiện đại, vị trí làm việc phù hợp, có không gian thư giãn và có không gian làm việc cho cá nhân hoặc nhóm và nơi làm việc phải đảm bảo sự an toàn cho nhân viên¹¹. Điều kiện làm việc ảnh hưởng rất lớn tới tâm sinh lý, tình cảm, thái độ, sự phát huy khả năng sáng kiến của người lao động và nó cũng ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc. Khi điều kiện làm việc thuận lợi sẽ tác động tốt đến động lực làm việc của nhân viên, ngược lại điều kiện làm việc kém thuận lợi sẽ tác động tiêu cực đến động lực làm việc của nhân viên. Theo Herzberg nếu điều kiện làm việc trở nên tồi tệ thì nhân viên không hài lòng và công việc sẽ bị ảnh hưởng theo hướng tiêu cực⁴. Như vậy, điều kiện làm việc tại là một trong những yếu tố quan trọng giúp toàn thể cán bộ nhân viên tại Betrimex làm việc đạt hiệu suất cao, phát huy hết khả năng của mình, chung sức hoàn thành nhiệm vụ chung. Vì vậy, giả thuyết H5: Điều kiện làm việc được đề xuất có tác động cùng chiều (+) đến biến phụ thuộc động lực làm việc.

Mối quan hệ với đồng nghiệp: đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ hòa đồng, đồng nghiệp thường san sẻ

kinh nghiệm và giúp đỡ trong công việc, đồng nghiệp tận tâm với công việc, đồng nghiệp đáng tin cậy và trung thực, đồng nghiệp biết phối hợp làm việc tốt với nhau¹². Trong một công ty, tất nhiên tính cách và động lực làm việc của nhân viên rất đa dạng vì thế điều quan trọng ở nơi làm việc là các nhân viên phải tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Tại Betrimex, các đồng nghiệp phải hiểu nhau sẽ giúp nhau trở nên tự tin hơn tại nơi làm việc và cũng giúp giảm mức độ căng thẳng. Vì vậy, giả thuyết H6: Mối quan hệ với đồng nghiệp được đề xuất có tác động cùng chiều (+) đến biến phụ thuộc động lực làm việc.

Mối quan hệ với cấp trên: cấp trên phản hồi ý kiến trong quá trình làm việc, cấp trên dành thời gian gặp gỡ nhân viên để lắng nghe ý kiến đề xuất, cấp trên tôn trọng nhân viên, cấp trên đối xử công bằng và cấp trên quan tâm đến nhu cầu của nhân viên². Phản hồi của cấp trên đối với công việc của nhân viên là một yếu tố có ảnh hưởng giúp họ cải thiện hiệu suất và động lực làm việc². Mặt khác, nhân viên cảm thấy tự hào và gia tăng động lực làm việc vì có những nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa và cấp quản lý có thể thúc đẩy tinh thần làm việc của họ. Nghiên cứu của Lê Nguyễn Đoàn Khôi và cộng sự năm 2014 cũng chứng minh được yếu tố mối quan hệ với cấp trên có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết H7: Mối quan hệ với cấp trên được đề xuất có tác động cùng chiều (+) đến biến phụ thuộc động lực làm việc.

Sự công nhận: sự công nhận là động lực nội tại, giúp nhân viên lạc quan, sẵn sàng để làm việc chăm chỉ hơn, đóng góp nhiều ý tưởng mới trong công việc, làm việc hiệu quả, tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn và thường hài lòng hơn với công việc của họ. Khi nhân viên được công nhận kết quả công việc, động lực làm việc sẽ gia tăng lên và ngược lại nếu nhân viên không được công nhận thì giảm động lực làm việc hoặc có thể rời bỏ tổ chức². Còn theo lý thuyết hai yếu tố của Herzberg mô tả sự công nhận là một yếu tố thúc đẩy nhân viên hài lòng. Từ cơ sở đó giả thuyết H8: Sự công nhận được đề xuất có tác động cùng chiều (+) đến biến phụ thuộc động lực làm việc.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định tính: được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn nhóm, nhóm được chọn phỏng vấn là một tập thể có từ 6 đến 8 người được hướng dẫn bởi một người điều phối. Thực tế, tác giả chọn nhóm phỏng vấn tập trung gồm 10 người là cán bộ nhân viên tại các phòng ban nhằm khám phá, điều chỉnh, bổ sung các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của Nhân viên và các thang đo. Thông qua phỏng vấn nhóm, tác giả đề xuất thêm 1 biến quan sát: Phụ cấp tiền xăng, dầu nhằm để đo lường khái niệm Phụ cấp.

Nghiên cứu định lượng: được thực hiện bằng phương pháp định lượng thông qua bảng câu hỏi khảo sát và áp dụng phương pháp phi xác suất thuận tiện trong quá trình phát bảng câu hỏi khảo sát, nghiên cứu sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ (với 1. Hoàn toàn không đồng ý, 2. Không đồng ý, 3. Bình thường, 4. Đồng ý, 5. Hoàn toàn đồng ý), gồm có 8 biến độc lập (với tổng số biến quan sát là 40) ảnh hưởng đến biến phụ thuộc. Theo Hoyle kích thước mẫu từ 100 đến 200 là đạt yêu cầu¹³. Còn đối với phân tích hồi quy đa biến: cỡ mẫu tối thiểu cần đạt được tính theo công thức là $N \geq 50 + 8 \cdot m$ (m: số biến độc lập)¹⁴. Dự phòng những những bảng câu hỏi khảo sát không hợp lệ vì thế tác giả gửi bảng câu hỏi khảo sát cho 300 cán bộ nhân viên tại các phòng ban, sau đó tiến hành sàng lọc được 250 phiếu trả lời phù hợp, đạt 83,33%. Như vậy, với kích thước mẫu này là đạt yêu cầu khi phân tích hồi quy đa biến.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha

Kết quả Bảng 1 cho thấy, tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach Alpha lớn hơn 0,6 nên đạt yêu cầu. Riêng các thang đo “điều kiện làm việc” có một biến quan sát DKLV3 có giá trị tương quan biến tổng là $0,244 < 0,3$, “mối quan hệ với đồng nghiệp” có một biến quan sát

QHDN3 có giá trị tương quan biến tổng là $0,222 < 0,3$ và “mối quan hệ với cấp trên” có một biến quan sát QHCT5 có giá trị tương quan biến tổng là $0,275 < 0,3$. Tiêu chuẩn để đánh giá một biến quan sát có thực sự đóng góp giá trị vào nhân tố hay không thì hệ số tương quan biến tổng phải lớn hơn 0,3¹⁵. Như vậy, nếu giá trị tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 không đạt yêu cầu nên phải loại biến quan sát này ra khỏi thang đo.

Phân tích khám phá EFA

Kết quả phân tích khám phá EFA được trình bày ở Bảng 2, thu được các giá trị: $KMO = 0,775$ nằm trong khoảng từ 0,5 đến 1 nên đủ điều kiện để sử dụng phân tích này, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải $> 0,5$, giá trị Eigenvalue > 1 , tổng phương sai trích = 69,471% $> 50\%$ cho thấy 8 yếu tố này giải thích cho 37 biến quan sát là 69,471%. Mặt khác, kết quả xoay nhân tố hội tụ trong 8 nhóm và tương ứng với 8 yếu tố trong mô hình nghiên cứu mà không có sự dịch chuyển biến quan sát nào được thể hiện cụ thể ở Bảng 2.

Phân tích tương quan Pearson

Kiểm định hệ số tương quan pearson dùng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trước khi phân tích hồi quy. Trong phân tích tương quan Pearson, không có sự phân biệt giữa biến độc lập và biến phụ thuộc mà tất cả các biến đều được xem xét như nhau. Xem xét ma trận tương quan giữa các biến, cho thấy tất cả các biến độc lập TL, TTH, PL, PC, DKLV, QHDN, QHCT và CN đều có tương quan với biến phụ thuộc DL (hệ số tương quan > 0 và $Sig < 0,05$). Tiến hành đưa tất cả các biến độc lập vào phân tích mô hình hồi quy.

Phân tích hồi quy bội

Phân tích hồi quy bội với 8 biến độc lập bao gồm: Tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi, phụ cấp, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên và sự công nhận nhằm xác định mối quan hệ tuyến tính giữa các biến này với biến phụ thuộc. Kết quả phân tích thu được các giá trị sig anova = $0,000 < 0,05$, R^2 là 0,741 và R^2 hiệu chỉnh là 0,732 nên mô hình hồi quy bội là phù hợp với tập dữ liệu được khảo sát. Như vậy, 07 biến độc lập giải thích được 73,2% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Tuy nhiên, mô hình hồi quy bội chỉ thực sự có ý nghĩa khi các giả định này được đảm bảo. Do vậy, để đảm bảo cho độ tin cậy của mô hình, việc dò tìm sự vi phạm các giả định là cần thiết. Tác giả lần lượt thực hiện kiểm tra các giả định hồi quy như sau:

Giả định phương sai của sai số không đổi: biểu đồ Scatter Plot cho thấy các giá trị phần dư phân tán một

Bảng 1: Kết quả phân tích Cronbach Alpha của các thang đo

Thang đo	Ký hiệu	Số biến quan sát ban đầu	Số biến quan sát còn lại	Hệ số Cronbach Alpha	Hệ số tương quan biến-tổng thấp nhất
Tiền lương	TL	4	4	0,834	0,654
Tiền thưởng	TTH	3	3	0,833	0,646
Chế độ phúc lợi	PL	6	6	0,855	0,529
Phụ cấp	PC	5	5	0,843	0,560
Điều kiện làm việc	DKLV	4	3	0,851	0,244
Mối quan hệ với đồng nghiệp	QHDN	5	4	0,870	0,222
Mối quan hệ với cấp trên	QHCT	5	4	0,860	0,275
Sự công nhận	CN	4	4	0,881	0,716
Động lực làm việc	DL	4	4	0,871	0,701

Nguồn: Xứ lý từ dữ liệu khảo sát 2020

cách ngẫu nhiên trong một phạm vi quanh trục 0 (giá trị trung bình của phần dư), nghĩa là phương sai của phần dư không đổi và chúng tỏ rằng không bị vi phạm giả định liên hệ tuyến tính.

Giả định về phân phối chuẩn của phần dư : biểu đồ histogram xuất hiện đường cong hình chuông, tức là đường phân phối chuẩn, mặt khác giá trị trung bình mean là $-1,28E-15$ xấp xỉ $=0$ và độ lệch chuẩn Std.Dev. $= 0,984$ xấp xỉ $= 1$. Do đó, có thể kết luận rằng giả định phân phối chuẩn của phần dư có phân phối chuẩn không bị vi phạm.

Đa cộng tuyến: hệ số phóng đại phương sai VIF nhỏ hơn 2, do đó trong mô hình không có đa cộng tuyến.

Mô hình hồi quy bội với hệ số chuẩn hóa như sau:
 Động lực làm việc = $0,403 * \text{Tiền lương} + 0,192 * \text{Tiền thưởng} + 0,324 * \text{Chế độ phúc lợi} + 0,243 * \text{Phụ cấp} + 0,171 * \text{Điều kiện làm việc} + 0,216 * \text{Mối quan hệ với đồng nghiệp} + 0,221 * \text{Mối quan hệ với cấp trên}$.

Kiểm định giả thuyết

Từ bảng tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết ở Bảng 3 cho thấy, giả thuyết H8 có sự tác động rất thấp ($\beta=0,62$) đến động lực làm việc của Nhân viên tại Betrimex và có giá trị sig = $0,071 > 0,5$ nên được bác bỏ. Thực tế tại Betrimex từ tháng 08/2019 bắt đầu triển khai hệ thống HRM (Human Resource Management) tự động hóa các thao tác về quản lý giám sát nhân sự, hỗ trợ quy trình quản lý, đánh giá năng lực nhân sự,... được đưa ra kịp thời, chính xác, cung cấp thông tin toàn diện, báo cáo đa chiều cho ban lãnh đạo và cấp quản lý, tạo một nền tảng vững chắc cho hoạt động của Betrimex vì thế từ khi đầu tư hệ thống HRM thì tình trạng đánh giá sự công nhận nỗ lực của

cán bộ nhân viên đã được quản lý tốt hơn và gia tăng sự hài lòng của các bộ phận. Kết quả giả thuyết H8 được bác bỏ có sự trái ngược với các kết quả nghiên cứu của Khan và cộng sự năm 2018; Hossain MK và Hossain A năm 2012.

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã xác định được 07 yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Betrimex, đó là: tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi, phụ cấp, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và mối quan hệ với cấp trên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, tiền lương, tiền thưởng là các yếu tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Như vậy, với kết quả nghiên cứu này, đã giải thích rõ được ba mục tiêu nghiên cứu ban đầu và cũng thông qua kết quả nghiên cứu nhóm tác giả xin đề xuất một số hàm ý quản trị như sau:

Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu trên, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị để tạo động lực cho nhân viên tại Betrimex như sau:

Tiền lương ($\beta_1= 0,403$): tiền lương đóng vai trò chính trong việc tạo động lực cho cán bộ nhân viên làm việc và tạo ra giá trị cho công ty. Do đó, ban lãnh đạo Betrimex cần xem xét các hàm ý quản trị sau: (1) Tiền lương rõ ràng và tương xứng với kết quả làm việc, tăng lương dựa trên năng suất lao động thay vì tăng lương theo định kỳ năm; (2) Hoàn chỉnh chi tiết bảng mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng của

Bảng 2: Kết quả phân tích khám phá EFA

	1	2	3	4	5	6	7	8
PL6	0,879							
PL1	0,863							
PL4	0,740							
PL5	0,717							
PL3	0,645							
PL2	0,640							
PC2		0,814						
PC1		0,789						
PC3		0,786						
PC4		0,766						
PC5		0,704						
CN1			0,859					
CN2			0,858					
CN3			0,846					
CN4			0,823					
QHDN5				0,837				
QHDN1				0,810				
QHDN4				0,809				
QHDN2				0,799				
QHCT4					0,836			
QHCT3					0,832			
QHCT2					0,822			
QHCT1					0,765			
TL1						0,820		
TL3						0,816		
TL4						0,803		
TL2						0,765		
DKLV2							0,886	
DKLV4							0,885	
DKLV1							0,858	
TTH1								0,833
TTH2								0,821
TTH3								0,808
		KMO				0,775		
		Hệ số tải				> 0,5		
		Eigenvalue				> 1		
		Phương sai trích				69,471		

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát 2020

Bảng 3: Bảng tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

Các giả thuyết	Tác động	Hệ số β	Sig.	Kết quả kiểm định
H1: Tiền lương	cùng chiều (+)	0,403	0,000	Chấp nhận
H2: Tiền thưởng	cùng chiều (+)	0,192	0,000	Chấp nhận
H3: Chế độ phúc lợi	cùng chiều (+)	0,324	0,000	Chấp nhận
H4: Phụ cấp	cùng chiều (+)	0,243	0,000	Chấp nhận
H5: Điều kiện làm việc	cùng chiều (+)	0,171	0,000	Chấp nhận
H6: Mối quan hệ với đồng nghiệp	cùng chiều (+)	0,216	0,000	Chấp nhận
H7: Mối quan hệ với cấp trên	cùng chiều (+)	0,221	0,000	Chấp nhận
H8: Sự công nhận	cùng chiều (+)	0,062	0,071	Bác bỏ

từng nhân viên, từ đó hợp lý hóa việc phân công và bố trí đúng người đúng việc để họ biết công việc cụ thể phải làm và hoàn thành nó một cách tốt nhất và (3) Xem xét cách tính lương theo doanh thu đối với bộ phận kinh doanh sẽ giúp cho bộ phận này tự giác nỗ lực gia tăng doanh số.

Chế độ phúc lợi ($\beta_1 = 0,324$): chính sách phúc lợi là công cụ giúp ban lãnh đạo Betrimex thu hút và giữ chân nhân tài, nó còn giúp cho cán bộ nhân viên an tâm, tự hào về công ty, cảm thấy có nhiều động lực làm việc và gia tăng năng suất trong quá trình làm việc. Vì thế ban lãnh đạo công ty Betrimex cần xem xét: (1) Xây dựng chính sách chăm sóc sức khỏe đặc biệt, toàn diện cho cán bộ nhân viên và gia đình họ luôn có được thể trạng tốt nhất từ đó phát huy tính sáng tạo, nâng cao hiệu quả công; (2) Công ty cấp học bổng đào tạo những nhân viên tài năng nhằm nâng cao chuyên môn nghiệp vụ tại các trường đại học trong, ngoài nước và tạo điều kiện thăng tiến khi hoàn thành khóa học trở về; (3) Hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động để ổn định cuộc sống hoặc hỗ trợ chương trình mua các tài sản có giá trị lớn như nhà ở, ô tô, xe máy; (4) Xây dựng chính sách ưu ái dành cho người lao động ở nơi khác đến làm việc tại Betrimex như cấp nhà ở, xe đi làm, (5) mỗi cán bộ nhân viên được mua cổ phiếu ưu đãi và (6) Tổ chức đi du lịch định kỳ hàng quý vì qua mỗi chuyến đi, người lao động thêm nhiệt huyết với công việc, yên tâm lao động, sản xuất, tin tưởng vào sự lãnh đạo của công ty hơn.

Phụ cấp ($\beta_1 = 0,243$): ngoài các khoản phụ cấp trách nhiệm, ăn trưa, tiền xăng dầu, điện thoại và phụ cấp chi phí đi công tác thì ban lãnh đạo công ty cần xem xét thêm các khoản phụ cấp như: phụ cấp thâm niên công tác, phụ cấp khu vực công tác.

Mối quan hệ với cấp trên ($\beta_1 = 0,221$): Để tạo ra động lực cho người lao động, phát huy sáng kiến của họ thì cấp trên cần phải: (1) Tạo dựng được lòng tin và sự tôn trọng từ cấp dưới; (2) Phải nhạy cảm và chỉ rõ

ý kiến nào là hợp lý và phù hợp với xu hướng phát triển của thời đại; (3) Phải thể hiện rõ thiện cảm mong muốn hợp tác và sẵn sàng lắng nghe ý kiến của người lao động và (4) Phải nghị lực, chính trực, tự tin quyết đoán trong nhiều tình huống đồng thời phải thể hiện là một người có động lực lãnh đạo.

Mối quan hệ với đồng nghiệp ($\beta_1 = 0,216$): Để duy trì niềm tin của đồng nghiệp dành cho ban lãnh đạo Betrimex nên: (1) Tổ chức các hoạt động tập thể như: thể thao, văn nghệ, du lịch định kỳ tháng/quý/năm để các CBNV thêm hòa đồng, gắn bó và có niềm tin vào nhau hơn; (2) Phát hiện và hòa giải kịp thời các mâu thuẫn đồng nghiệp trong quá trình làm việc. Thực tiễn và các nghiên cứu cũng cho thấy, khi thấy đồng nghiệp của mình hết lòng với công việc thì xu hướng những người xung quanh cũng có xu hướng nỗ lực theo. Đối với các đồng nghiệp thì cần phải: (1) Chân thành, cởi mở, thẳng thắn về quan điểm của mình; (2) Sẵn sàng đón nhận những góp ý từ mọi người và (3) Nếu đồng nghiệp có khuyết điểm, hoặc sai sót, hãy khéo léo và nhẹ nhàng góp ý riêng cho người đó, không nên có hành động bắt nạt với đồng nghiệp của mình.

Tiền thưởng ($\beta_1 = 0,192$): Betrimex cần quan tâm các khoản thưởng như sau: (1) Thực hiện các hình thức thưởng như: Thưởng giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng; Thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm; Thưởng hoàn thành vượt mức năng suất lao động; Thưởng tiết kiệm vật tư, nguyên liệu; (2) Tăng thêm mức thưởng lễ, tết hoặc thưởng bằng cổ phiếu để cán bộ nhân viên có thêm thu nhập tạo sự ổn định kinh tế và góp phần thúc đẩy động lực làm việc và (3) Quyết định khen thưởng phải kịp thời nhằm tạo lòng tin cho cán bộ nhân viên và kích thích tinh thần làm việc của họ.

Điều kiện làm việc ($\beta_1 = 0,171$): Hàm ý quản trị gồm: (1) Đẩy mạnh hơn nữa công tác ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động sản xuất kinh doanh như trang bị các phần mềm: phần mềm điều hành sản xuất, phần mềm quản lý bán hàng... Trước những

thay đổi nhanh chóng từ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, nếu Betrimex không thích ứng nhanh và tận dụng lợi tốt thế từ nền tảng công nghệ hiện đại để đổi mới, tối ưu hóa sản xuất sẽ phải đối mặt với nguy cơ bị tụt hậu và khó có thể tồn tại; (2) Tạo không gian thư giãn giúp cán bộ nhân viên làm việc không cảm thấy gò bó như trang bị hệ thống phòng tập thể dục, phòng nghỉ trưa...và (3) Cần tạo ra môi trường làm việc có sự đối xử bình đẳng, chân thành giữa những nhân viên trong công ty, không phân biệt thứ bậc, chức vụ. Tóm lại, dù quy mô của doanh nghiệp là lớn hay nhỏ thì công nghệ vẫn mang đến những lợi thiết thực giúp doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận cũng như đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng.

TUYÊN BỐ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Nhóm tác giả xin cam đoan rằng không có bất kì xung đột lợi ích nào trong công bố bài báo.

ĐÓNG GÓP CỦA TÁC GIẢ

- Tác giả 1 chịu trách nhiệm nội dung: Tổng quan, Mô hình NC, Thang đo (gốc), Phân tích kết quả, Hàm ý QT (kế thừa kết quả).

- Tác giả 2 chịu trách nhiệm nội dung: Thiết kế nghiên cứu, Thang đo (hiệu chỉnh thang đo), Phân tích kết quả và thảo luận, Hàm ý QT (thực tế).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Do DT, Ha H, Tran T, Nguyen TT. Motivation for accounting human resources by material stimulation: The case of accounting service firms in Hanoi, Vietnam. *Accounting*. 2020;6(1):23–32. Available from: <https://doi.org/10.5267/j.ac.2019.6.003>.
2. Hossain MK, Hossain A. Factors affecting employee's motivation in the fast food industry: The case of KFC UK Ltd. *Research Journal of Economics, business and ICT*. 2012;5:21–30.
3. Maslow AH. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943;50(4):370–396. Available from: <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
4. Herzberg F. *The Motivation to Work*. New York: Wiley Publisher. 1959;.
5. Deci EL, Ryan RM. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000;11(4):227–268. Available from: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
6. Kuvaas B, Nerstad CGL. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*. 2017;61:244–258. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>.
7. Kovach KA. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*. 1987;30(5):58–65. Available from: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90082-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90082-6).
8. Luthans. *Organizational behavior: An evidence- based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin. 2011;.
9. Sokro E. Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*. 2012;3(1):106–119.
10. Khan A, Ahmed S, Paul S, Kazmi SHA. Factors affecting employee motivation towards employee performance: a study on banking industry of pakistan. In *International conference on management science and engineering management*: Springer, Cham. 2018;p. 615–625. PMID: 29155559. Available from: https://doi.org/10.1007/978-3-319-59280-0_50.
11. Tri LS, Ghi TN, Tuyet NT. Factors Affecting the Work Motivation of Employees at Viettel Corporation, Ba Ria Vung Tau Province. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2019;4(6):1–4.
12. Thu BTM, Khôi LND. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA). *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*. 2014;p. 66–78.
13. Nghi NQ. Tác động của stress đến kết quả công việc của nhân viên ngân hàng. *Tạp Chí Khoa Học & Đào Tạo Ngân Hàng*. 2018;194:47–54.
14. Tabachnick BG, Fidell LS. *Using multivariate statistics*. Northridge: Cal Harper Collins. 1996;.
15. Trọng H, Ngọc CNM. *Phân tích nghiên cứu dữ liệu với SPSS - Tập 1 và 2*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất Hồng Đức. 2010;.

Factors that affect employee motivation at Bentre Import Export Joint- stock Corporation (BetrimeX)

Huynh Thanh Tu^{1,*}, Ung Hoang Khang²



Use your smartphone to scan this QR code and download this article

ABSTRACT

The research on factors that affect employee motivation at Bentre Import Export Joint- stock Corporation (BetrimeX) has special significance in motivating employees, attracting and retaining talent, thereby helping the Corporation improve work performance. During the research, 300 employees working at BetrimeX were surveyed and 250 employees with valid answer sheets were selected, survey data was processed with the SPSS software and the research model through scale reliability analysis, exploratory data analysis, correlation analysis and multiple regression analysis was tested. The research results have shown 07 factors affecting employee motivation at BetrimeX, measured through 37 observed variables and including the pay, bonuses, benefits, allowances, working conditions, relationships with colleagues and relationships with superiors. Where the pay ($\beta = 0.403$) is the factor that has the most powerful influence on employee motivation and working conditions ($\beta = 0.171$) have the least influence on employee motivation. The results of multiple regression analysis have also showed that the adjusted R² is 0.732. Thus, 07 independent variables can explain 73.2% of the variations of the dependent variables. Also, the research results have tremendous implications for developing strategies and plans for human resources development of BetrimeX in the future.

Key words: Employee motivation at BetrimeX, attracting and retaining talent at BetrimeX, BetrimeX

¹University of Economics and Law, VNU-HCM

²Bentre Import Export Joint- stock Corporation (BetrimeX)

Correspondence

Huynh Thanh Tu, University of Economics and Law, VNU-HCM

Email: tuht@uel.edu.vn

History

- Received: 14/10/2020
- Accepted: 16/11/2020
- Published: 15/2/2021

DOI : 10.32508/stdjelm.v5i1.706



Copyright

© VNU-HCM Press. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license.



Cite this article : Tu H.T, Khang U.H. **Factors that affect employee motivation at Bentre Import Export Joint- stock Corporation (BetrimeX).** *Sci. Tech. Dev. J. - Eco. Law Manag.*; 5(1):1290-1298.