

# Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Đầu tư xây dựng và Thương mại H2 Việt Nam

LÊ THỊ HẠNH\*  
TRẦN THANH HẰNG\*\*

## Tóm tắt

Dựa trên việc áp dụng các tiếp cận nội dung trong nghiên cứu động lực, nhóm tác giả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên với đối tượng nghiên cứu là đội ngũ công nhân trực tiếp thi công tại Công ty Cổ phần Đầu tư xây dựng và Thương mại H2 Việt Nam (sau đây gọi tắt là Công ty H2 Việt Nam). Kết quả nghiên cứu cho thấy, 6 nhân tố: Tiền lương; Phúc lợi; Đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến; Bản chất công việc; Cấp trên; Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực, trong khi 2 nhân tố: Điều kiện làm việc và Đào tạo lại không có ý nghĩa thống kê đến Động lực làm việc của người lao động tại Công ty.

**Từ khóa:** Công ty Cổ phần Đầu tư xây dựng và Thương mại H2 Việt Nam, động lực làm việc, công nhân thi công, tiền lương, cơ hội thăng tiến, phong cách lãnh đạo

## Summary

Using content-based approach in the study of motivation, the authors examine factors affecting work motivation of construction workers at H2 Vietnam Trading and Construction Investment Joint Stock Company (hereinafter referred to as H2 Vietnam Company). Research results point out 6 factors that have a positive influence on their work motivation, including Salary; Welfare; Colleagues and promotion opportunities; Nature of work; Superior; Leadership style. However, two factors which are Working conditions and Retraining do not create any statistically significant impact.

**Keywords:** H2 Vietnam Trading and Construction Investment Joint Stock Company, work motivation, construction workers, salary, promotion opportunities, leadership style

## GIỚI THIỆU

Sau 11 năm hình thành và phát triển trên thị trường Việt Nam, Công ty H2 Việt Nam hiện đang là một trong những công ty phát triển mạnh mẽ về lĩnh vực chống thấm, sơn bả và epoxy có tiếng tại Việt Nam. Là công ty xây dựng, vì vậy, đội ngũ nhân viên trực tiếp thi công có vai trò vô cùng quan trọng trong việc tạo lợi thế cạnh tranh cũng như tác động đến hiệu quả hoạt động của Công ty. Cũng chính vì thế, việc tạo động lực lao động cho đội ngũ này có vai trò vô cùng quan trọng. Do đó, nhóm nghiên cứu đã chọn cách tiếp cận nội dung trong nghiên cứu về động lực làm việc để làm căn cứ nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

#### Một số lý thuyết

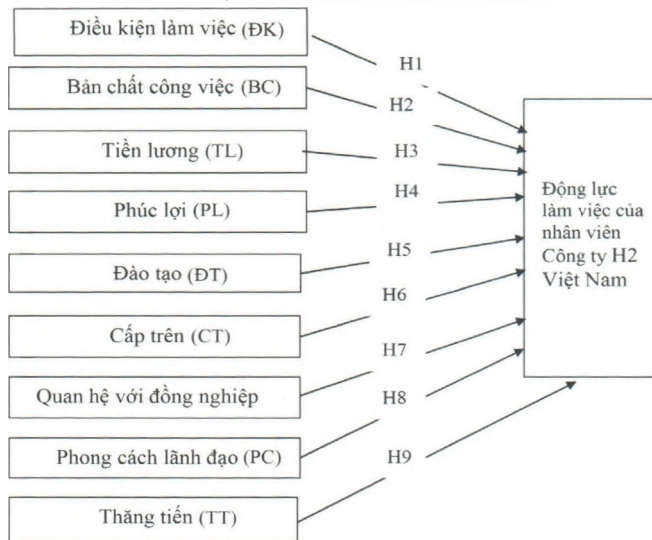
Theo Abraham Maslow (1958), con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thỏa mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành động lực thúc đẩy. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng, một nhu cầu khác sẽ xuất hiện. 5 cấp bậc nhu cầu do Maslow đề xướng là: (i) Nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý; (ii) Nhu cầu an toàn hay nhu cầu được bảo vệ; (iii) Nhu cầu tình cảm hay nhu cầu xã hội; (iv) Nhu cầu được kính trọng hay được công nhận; (v) Nhu cầu được thể hiện/tự hoàn thiện.

Heirzberg (1959) đã đưa ra thuyết Hai nhân tố, trong đó, *Nhóm thứ nhất* là các nhân tố tạo được động lực và sự thỏa mãn của người lao động khi thực hiện công việc. Theo tác giả, nhóm nhân tố này bao gồm: Thành đạt; Sự

\* TS., \*\*, Học viện Ngân hàng

Ngày nhận bài: 27/4/2021; Ngày phản biện: 10/6/2021; Ngày duyệt đăng: 15/6/2021

HÌNH 1: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

ghi nhận của tổ chức; Lãnh đạo; Các mối quan hệ đồng nghiệp; Bản chất công việc; Cơ hội thăng tiến trong công việc...; *Nhóm thứ hai* là các nhân tố liên quan đến sự bất mãn hay còn được gọi nhóm các nhân tố duy trì. Nhóm các nhân tố này bao gồm: Điều kiện làm việc; Các chính sách về tiền lương và thưởng; Sự giám sát và quản lý; Các mối quan hệ trong công việc.

Alderfer (1967) đã đưa ra mô hình sửa đổi hệ thống cấp bậc nhu cầu của Maslow (1958). Học thuyết hệ thống thứ bậc các nhu cầu sửa đổi của Alderfer (1967) (Thuyết nhu cầu Tồn tại/Quan hệ/Phát triển) đề xuất cách sắp xếp 5 cấp độ nhu cầu của Maslow thành 3 cấp độ nhu cầu cơ bản là: Nhu cầu tồn tại; Nhu cầu quan hệ; Nhu cầu phát triển.

#### Một số nghiên cứu liên quan

Boeve (2007) đã tiến hành nghiên cứu sự hài lòng trong công việc của nhóm các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ tại các trường y ở Mỹ dựa trên cơ sở áp dụng lý thuyết của thuyết Hai nhân tố của Herzberg (1959) kết hợp cùng chỉ số mô tả công việc JDI (Job Descriptive Index) của Smith và cộng sự (1969). Kết quả nghiên cứu cho thấy, nhân tố Tạo động lực được chia thành 2 nhóm: (i) Nhóm nhân tố nội tại bao gồm các nhân tố: Bản chất công việc; Đào tạo và Thăng tiến; (ii) Nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm các nhân tố: Tiền lương; Cấp trên; Đồng nghiệp. Kết quả phân tích tương quan cho thấy, nhân tố Bản chất công việc có sự tương quan mạnh nhất với Động lực làm việc nói chung.

Marko Kukanja (2012) đã khảo sát 191 nhân viên để nghiên cứu các động lực giúp thu hút, giữ chân và tạo động lực cho nhân viên trong ngành dịch vụ ăn uống tại Slovene. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các nhân tố: Tiền lương; Không khí vui vẻ nơi làm việc; Phúc lợi; Điều kiện làm việc linh hoạt; Cơ hội phát triển nghề nghiệp; Đào tạo là các nhân tố có tác động đến Động lực làm việc của nhân viên. Ngoài ra, các nhân tố Nhân khẩu học (tuổi, giới tính, kinh nghiệm) có điều tiết đến mối quan hệ giữa các nhân tố này.

Năm 2011, nghiên cứu của Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy về chủ đề thang đo động lực của nhân viên đã sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) với số quan sát 445 cán bộ nhân viên đang làm việc ở TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy, thang đo Động lực nhân viên gồm 4 thành phần là: (1) Sự phù hợp công việc; (2) Chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý; (3) Quan hệ tốt trong công việc; (4) Thương hiệu công ty. Trong đó, Chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý là một thành phần quan trọng trong thang đo Động lực nhân viên.

#### Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu ban đầu

Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu của các tác giả đi trước, nhóm tác giả đề xuất đề xuất mô hình 9 nhân tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên Công ty H2 Việt Nam như Hình 1.

Các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra như sau:

$H_1$ : Điều kiện làm việc có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_2$ : Bản chất công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_3$ : Tiền lương có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_4$ : Phúc lợi có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_5$ : Đào tạo có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên Công ty H2 Việt Nam.

$H_6$ : Cấp trên có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_7$ : Mối quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_8$ : Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_9$ : Thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

#### Phương pháp nghiên cứu

Để kiểm định các nhân tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của nhân viên Công ty H2 Việt Nam, nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng bằng cách tiến hành khảo sát trên 227

công nhân trực tiếp thi công tại Công ty trong thời gian từ tháng 4-6/2021. Kết quả thu về 227 phiếu hợp lệ và được phân tích trên phần mềm SPSS 22 (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả phân tích cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các biến đều lớn hơn 0.5. Vì vậy, thang đo đủ tin cậy để đưa vào các phân tích tiếp theo.

#### Phân tích EFA

Sau khi tiến hành phân tích EFA và có kết quả thể hiện ở Bảng 1, một số thang đo bị loại do không đảm bảo tính tin cậy là BC2, CT4. Có 8 nhân tố được trích ra từ kết quả phân tích EFA, bao gồm: 2 nhân tố “Thăng tiến” và “Mối quan hệ với đồng nghiệp” quay chung vào một biến mới và được đặt tên là “Đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến” đo lường bằng 4 thang đo: TT1, TT2, ĐN1, ĐN2; nhân tố Tiền lương được đo lường bằng 5 thang đo từ TL1 đến TL5; nhân tố Phúc lợi được đo bằng 3 thang đo: PL1, PL2, PL3; nhân tố “Bản chất công việc” được đo bằng 4 thang đo: BC1, BC3, BC4, BC5; nhân tố “Điều kiện thực hiện công việc” được đo bằng 2 thang đo: ĐK1, ĐK2; nhân tố “Đào tạo” được đo bằng 3 thang đo: ĐT1, ĐT2, ĐT3 và nhân tố “Phong cách lãnh đạo” được đo bằng 2 thang đo: PC3 và PC2.

Từ kết quả phân tích EFA, nhóm tác giả điều chỉnh mô hình nghiên cứu như Hình 2.

Giả thuyết nghiên cứu điều chỉnh được đưa ra như sau:

$H_1$ : Điều kiện làm việc có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_2$ : Bản chất công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_3$ : Tiền lương có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_4$ : Phúc lợi có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_5$ : Đào tạo có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên Công ty H2 Việt Nam.

$H_6$ : Cấp trên có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

BẢNG 1: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA VỚI CÁC BIẾN ĐỘC LẬP

| Biến                         | Nhóm nhân tố |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|
|                              | 1            | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    |
| TL4                          | .877         |      |      |      |      |      |      |      |
| TL3                          | .850         |      |      |      |      |      |      |      |
| TL5                          | .834         |      |      |      |      |      |      |      |
| TL2                          | .804         |      |      |      |      |      |      |      |
| TL1                          | .796         |      |      |      |      |      |      |      |
| TT1                          |              | .750 |      |      |      |      |      |      |
| TT2                          |              | .653 |      |      |      |      |      |      |
| ĐN1                          |              | .646 |      |      |      |      |      |      |
| ĐN2                          |              | .556 |      |      |      |      |      |      |
| PL1                          |              |      | .827 |      |      |      |      |      |
| PL2                          |              |      | .778 |      |      |      |      |      |
| PL3                          |              |      | .671 |      |      |      |      |      |
| BC5                          |              |      |      | .685 |      |      |      |      |
| BC4                          |              |      |      | .677 |      |      |      |      |
| BC3                          |              |      |      | .532 |      |      |      |      |
| BC1                          |              |      |      | .519 |      |      |      |      |
| CT1                          |              |      |      |      | .798 |      |      |      |
| CT3                          |              |      |      |      | .666 |      |      |      |
| CT2                          |              |      |      |      | .602 |      |      |      |
| ĐK1                          |              |      |      |      |      | .789 |      |      |
| ĐK2                          |              |      |      |      |      | .732 |      |      |
| ĐT2                          |              |      |      |      |      |      | .703 |      |
| ĐT1                          |              |      |      |      |      |      | .666 |      |
| ĐT3                          |              |      |      |      |      |      | .515 |      |
| PC3                          |              |      |      |      |      |      |      | .760 |
| PC2                          |              |      |      |      |      |      |      | .696 |
| KMO= 0.772                   |              |      |      |      |      |      |      |      |
| Phần trăm tích lũy = 65.393% |              |      |      |      |      |      |      |      |
| Kiểm định Bartlett sig =0.00 |              |      |      |      |      |      |      |      |

BẢNG 2: TƯƠNG QUAN GIỮA CÁC BIẾN TRONG MÔ HÌNH

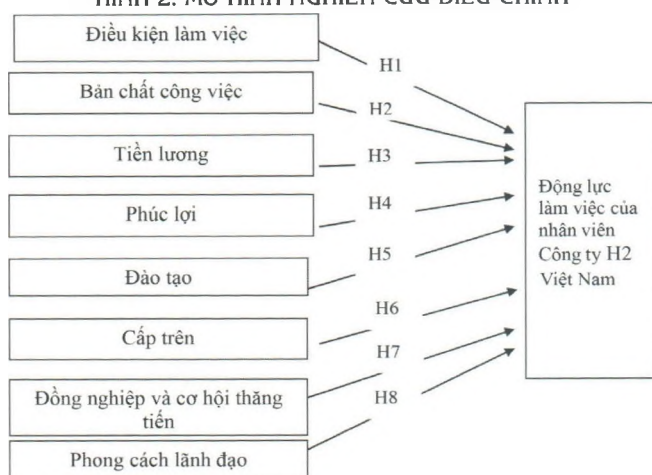
|    |                  | ĐL  | TL     | PL     | ĐNTT   | BC     | CT     | ĐT     | ĐK     | PC     |
|----|------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ĐL | Hệ số tương quan | 1   | .415** | .564** | .499** | .492** | .409** | .236** | .204** | .475** |
|    | Sig. (2-tailed)  |     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .009   | .000   | .000   |
|    | N                | 227 | 227    | 227    | 227    | 227    | 227    | 227    | 227    | 227    |

BẢNG 3: HỒI QUY CÁC BIẾN ĐỘC LẬP VỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

| Mô hình  | R                     | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> điều chỉnh | Sai số tiêu chuẩn của ước lượng | Kiểm định Durbin-Watson |                        |      |
|--|-----------------------|----------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------|------|
| 1  | .770 <sup>a</sup>     | .592           | .577                      | .25431                          | 1.854                   |                        |      |
| a. Biến độc lập: (Hằng số), ĐNTT, ĐK, TL, CT, ĐT, PL, PC, BC |                       |                |                           |                                 |                         |                        |      |
| b. Biến phụ thuộc: DL  |                       |                |                           |                                 |                         |                        |      |
| Mô hình  | Hệ số chưa chuẩn hóa  |                | Hệ số chuẩn hóa           | t                               | Sig.                    | Thống kê đa cộng tuyến |      |
|  | B                     | Độ lệch chuẩn  | Beta                      |                                 |                         | Dung sai               | VIF  |
| 1  | Hằng số               | 0.146          | .265                      |                                 | .551                    | .582                   |      |
|  | ĐK                    | -.051          | .043                      | -.057                           | -1.181                  | .239                   | .810 |
|  | PC                    | .118           | .039                      | .154                            | 3.051                   | .003                   | .739 |
|  | TL                    | .121           | .030                      | .189                            | 4.022                   | .000                   | .847 |
|  | PL                    | .183           | .030                      | .303                            | 6.060                   | .000                   | .749 |
|  | BC                    | .171           | .056                      | .162                            | 3.069                   | .002                   | .672 |
|  | CT                    | .205           | .053                      | .182                            | 3.836                   | .000                   | .828 |
|  | ĐT                    | .046           | .046                      | .047                            | .997                    | .320                   | .837 |
|  | ĐNTT                  | .235           | .050                      | .233                            | 4.728                   | .009                   | .768 |
|  | a. Biến phụ thuộc: DL |                |                           |                                 |                         |                        |      |

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

HÌNH 2: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐIỀU CHỈNH



Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

$H_7$ : Đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

$H_8$ : Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam.

#### Kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng phân tích hồi quy

Kết quả từ Bảng 2 cho thấy, giữa các biến độc lập và phụ thuộc có sự tương quan với mức ý nghĩa lớn hơn 99%, đủ điều kiện để hồi quy kiểm định giả thuyết. Nhóm tác giả cũng nghiên cứu hiện tượng đa cộng tuyến, kết quả cho thấy, không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Bảng 3 cho thấy, Sig. của các biến: Tiền lương (TL); Phúc lợi (PL); Đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến (ĐNTT); Bản chất công việc (BC); Cấp trên (CT); Phong cách lãnh đạo (PC) < 0.05 (đạt yêu cầu). Điều này chứng tỏ rằng, các nhân tố này có ảnh hưởng đến biến Động lực làm việc. Như vậy, các giả thuyết 2, 3, 4, 6, 7, 8 được chấp nhận, biến Điều kiện làm việc (ĐK) và Đào tạo (ĐT) có Sig. > 0.05 chứng tỏ ít có sự tác động của các biến này đến biến động lực, nên giả thuyết 1, 5

bị bác bỏ. Hệ số VIF < 2 chứng tỏ, không có hiện tượng đa cộng tuyến.

#### KẾT LUẬN VÀ MỘT SỐ HÀM Ý

Kết quả nghiên cứu cho thấy, có 6 nhân tố ảnh hưởng thuận chiều đến Động lực làm việc của nhân viên Công ty H2 Việt Nam, đó là: Tiền lương; Phúc lợi; Đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến; Bản chất công việc; Cấp trên; Phong cách lãnh đạo. Trong đó, Phúc lợi là nhân tố có sự ảnh hưởng lớn nhất tới Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty H2 Việt Nam với hệ số Beta hiệu chỉnh là 0.303. Kết quả khảo sát cũng cho thấy, điểm trung bình đánh giá của nhân viên với nhân tố Phúc lợi 3.46 cao hơn mức trung bình, điều này nói lên nhân viên khá hài lòng với các phúc lợi hiện tại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong nhóm điểm đánh giá có điểm đánh giá thấp nhất là PL2 (Các chương trình phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp tới người lao động) là 3.28, do đặc thù công việc Công ty có số lượng nam nhiều hơn nữ, nên các hoạt động tổ chức 8/3 hay 20/10, hay các ngày kỷ niệm khác cũng không được tổ chức. Do vậy, Ban lãnh đạo và bộ phận truyền thông nội bộ của Công ty cần cân nhắc và có các kế hoạch tổ chức cho nhân viên phù hợp các ngày kỷ niệm này.

Bên cạnh đó, trong thời gian tới, Công ty H2 Việt Nam cần tiếp tục tập trung nâng cao hiệu quả hơn nữa các nhân tố: Đồng nghiệp và cơ hội thăng tiến; Tiền lương; Cấp trên; Bản chất công việc; Phong cách lãnh đạo vì hiệu quả tạo động lực cho nhân viên của các nhân tố này đều khá tốt tại Công ty. □

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Lưu Thị Bích Ngọc, Lưu Trọng Tuấn (2013). Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn, *Tạp chí Khoa học*, 49(22)
2. Abraham Maslow (1958). *A dynamic theory of human motivation*, Understanding Human Motivation
3. Alderfer, C. P. (1967). *Differential importance of human needs as a function of satisfactions obtained in the organization*, *Dissertation Abstracts International*, 27(8-B)
4. Boeve, W. D. (2007). A national study of job satisfaction factors among faculty in physician assistant education, *Masters Theses and Doctoral Dissertations*, 60
5. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman B. (1959). *The Motivation to Work*, New York: Wiley
6. Marko Kukanja (2013). Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies, *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 97-107
7. Smith, P.C., L.M. Kendall, C.L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally