

# CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG THẾ KỶ

● TRẦN ĐÌNH AN - NGÔ HUỖNH HƯƠNG

## TÓM TẮT:

Nguồn nhân lực là một tài sản rất quan trọng và quý giá của các tổ chức. Tuy nhiên, làm thế nào để giữ chân được nhân viên, giúp họ có động lực làm việc, đóng góp vào hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty là vấn đề cần được đặc biệt quan tâm. Trên cơ sở khảo sát ý kiến 250 nhân viên tại Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ, đề tài nghiên cứu đã khám phá được các yếu tố ảnh hưởng và mức độ tác động của chúng đến động lực làm việc của nhân viên, góp phần giúp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong thời gian tới.

**Từ khóa:** công ty, động lực, làm việc, nhân viên, Công ty cổ phần Viễn thông Thế Kỷ.

## 1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực luôn là một yếu tố quyết định đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Con người được xem là yếu tố căn bản, là nguồn lực có tính quyết định của mọi thời đại. Nguồn lực từ con người là yếu tố bền vững và khó thay đổi nhất trong một tổ chức. Khi nền kinh tế thế giới bước vào giai đoạn hội nhập toàn cầu, vấn đề cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt thì yếu tố con người luôn luôn được chú trọng. Trong nền kinh tế tri thức, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp sở hữu được nguồn nhân lực chất lượng cao trở nên khốc liệt hơn bao giờ hết. Vấn đề làm sao để thu hút và giữ chân nhân tài, làm sao để phát huy hết năng lực của nhân viên, đang được các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu.

Nhằm đạt được hiệu quả của các mục tiêu chiến lược cũng như các kế hoạch đã đặt ra, mỗi doanh

nghiệp cần tạo ra nhiều cầu nối để phát triển, trong đó yếu tố nhân lực với tiềm năng tri thức vô hạn đóng vai trò then chốt, là nguồn vốn tất yếu hàng đầu để các doanh nghiệp cạnh tranh hiện nay. Với áp lực về các chỉ tiêu mà doanh nghiệp liên tục đề ra trong bối cảnh kinh tế hội nhập toàn cầu, nhiều nhân viên ngày càng chán nản và trì trệ trong công việc, đem lại hiệu quả làm việc không cao. Điều này vô tình khiến cho doanh nghiệp ngày càng khó quản lý và giữ chân lâu dài các lao động giỏi. Vì vậy, bên cạnh các chính sách hỗ trợ cho người lao động, vai trò của doanh nghiệp trong việc tạo động lực cho nhân viên gắn bó với doanh nghiệp là vô cùng quan trọng, khiến cho họ có thể thoải mái phát huy tinh thần, sáng khoái trong công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.

Theo kết quả thống kê cho thấy, tình trạng nhân viên nghỉ việc của Công ty Cổ phần Viễn thông

Thế Kỷ có xu hướng tăng nghiêm trọng trong giai đoạn 2017 - 2019. Cụ thể, năm 2017, Công ty có 25 nhân viên nghỉ việc, chiếm tỷ lệ 11,62% (25/215 nhân viên); năm 2018 có 29 nhân viên thôi việc, chiếm tỷ lệ 12,03% (29/241 nhân viên); năm 2019 số lượng nhân viên thôi việc tăng đến 41 người, chiếm tỷ lệ 14,96% (41/274 nhân viên). Nhằm duy trì và đảm bảo hoạt động kinh doanh, Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ đã tuyển thêm một số lượng lớn nhân sự để bổ sung. Vì vậy, việc mất thêm chi phí cho công tác tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới đã gây ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ.

Nhằm giảm thiểu số lượng nhân sự thôi việc cũng như nâng cao sự thỏa mãn cho nhân viên trong tổ chức, đề tài: “Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ” được nghiên cứu nhằm góp phần nâng cao động lực làm việc của nhân viên, cũng như gia tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty.

**2. Phương pháp nghiên cứu**

Bài viết về “Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ”, tác giả tiếp cận theo phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Theo đó, nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu 10 mẫu để xây dựng bản câu hỏi khảo sát. Nghiên cứu định lượng thông qua dữ liệu khảo sát của 250 nhân viên thuộc Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm Microsoft Excel và SPSS với phương pháp thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbachs Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy bội và các phép kiểm định T - Test, Anova và biện luận các kết quả nghiên cứu.

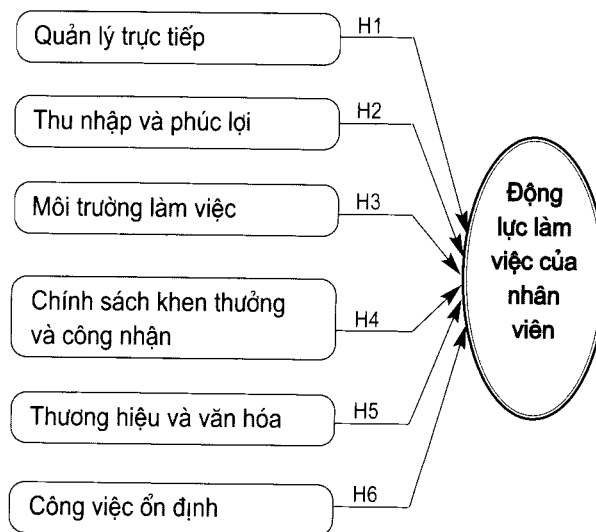
**3. Mô hình và kết quả nghiên cứu**

Nghiên cứu dựa trên các thuyết liên quan đến động lực của người lao động cũng như những nghiên cứu liên quan gần đây để xây dựng mô hình về các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ. Các học thuyết liên quan đến nghiên cứu

như: Thuyết nhu cầu của Maslow (1943), Thuyết công bằng của Adams (1963), Thuyết hai nhân tố của F. Herzberg (1959), Thuyết ERG của Alderfer (1969), Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964), Mô hình kỳ vọng của Porter- Lawryer (1974). Bên cạnh đó, tác giả cũng đã dựa trên các mô hình nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước gần đây như: Nghiên cứu của Taguchi Y (2015) về xem xét các yếu tố hình thành động lực của người lao động tại Nhật Bản; Nghiên cứu của Raziq và Maulabakhsh (2015) về phân tích tác động của môi trường làm việc đến động lực làm việc của nhân viên; Tác giả Dương Hải Yến (2018) nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động tại Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài; Tác giả Huỳnh Thanh Thúy (2018) nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Bia Sài Gòn - Củ Chi; Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Hùng Vương (2019) về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen.

Trên cơ sở các mô hình lý thuyết và các nghiên cứu liên quan đến động lực làm việc của nhân viên đề cập ở trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu với biến phụ thuộc “Động lực làm việc” cùng với 6 giả thuyết biến độc lập H1, H2, H3, H4, H5 và H6 (Hình 1).

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



*Nguồn: Tác giả nghiên cứu, 2020.*

Trong đó:

H1: “Quản lý trực tiếp” tác động cùng chiều (+) đến “động lực làm việc” của nhân viên;

H2: “Thu nhập và phúc lợi” tác động cùng chiều (+) đến “động lực làm việc” của nhân viên;

H3: “Môi trường làm việc” tác động cùng chiều (+) đến “động lực làm việc” của nhân viên;

H4: “Chính sách khen thưởng và công nhận” tác động cùng chiều (+) đến “động lực làm việc” của nhân viên;

H5: “Thương hiệu và văn hóa” tác động cùng chiều (+) đến “động lực làm việc” của nhân viên;

H6: “Công việc ổn định” tác động cùng chiều (+) đến “động lực làm việc” của nhân viên.

Từ kết quả xử lý dữ liệu khảo sát 250 nhân viên trên phần mềm SPSS, các hệ số hồi quy của các biến được thể hiện trên Bảng 1.

- Thứ 1: Quản lý trực tiếp (Beta = 0,312);
- Thứ 2: Thu nhập và phúc lợi (Beta = 0,295);
- Thứ 3: Chính sách khen thưởng và công nhận (Beta = 0,236);
- Thứ 4: Môi trường làm việc (Beta = 0,185);
- Thứ 5: Thương hiệu và văn hóa (Beta = 0,179);
- Thứ 6: Công việc ổn định (Beta = 0,145).

**4. Kết luận và khuyến nghị**

Quá trình nghiên cứu định lượng trên 250 bản trả lời khảo sát từ các nhân viên Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ, dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm Microsoft Excel và SPSS với phương pháp thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbachs Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích hồi quy và các phép kiểm định T - Test và Anova.

**Bảng 1. Hệ số hồi quy của các biến trong mô hình**

Mô hình	Hệ số hồi quy (Coefficients <sup>a</sup> )		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.
	Hệ số chưa chuẩn hóa				
	B	Std. Error			
(Constant)	0,129	0,241		0,534	0,594
Chính sách khen thưởng và công nhận	0,149	0,031	0,236	4,818	0,000
Quản lý trực tiếp	0,228	0,036	0,312	6,304	0,000
Thu nhập và phúc lợi	0,209	0,037	0,295	5,683	0,000
Thương hiệu và văn hóa	0,152	0,038	0,179	3,962	0,000
Công việc ổn định	0,119	0,040	0,145	2,965	0,003
Môi trường làm việc	0,135	0,033	0,185	4,084	0,000
a. Biến phụ thuộc: Động lực làm việc					

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2020

Phương trình hồi quy chuẩn hóa như sau:

**Động lực làm việc = 0,236 Chính sách khen thưởng và công nhận + 0,312 Quản lý trực tiếp + 0,295 Thu nhập và phúc lợi + 0,179 Thương hiệu và văn hóa + 0,145 Công việc ổn định + 0,185 Môi trường làm việc**

Mức độ quan trọng của các biến trong mô hình đối với “Động lực làm việc” theo thứ tự:

Kết quả cho thấy, các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ gồm 6 yếu tố và mức độ ảnh hưởng của chúng được sắp xếp theo trình tự quan trọng giảm dần: Quản lý trực tiếp, Thu nhập và phúc lợi, Chính sách khen thưởng và công nhận, Môi trường làm việc, Thương hiệu và văn hóa, và Công việc ổn định.

Nghiên cứu đã hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực làm việc của nhân viên, các yếu tố và mức độ tác động đến sự động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ, cũng như chỉ ra được những khía cạnh hạn chế, những vấn đề cần giải quyết và hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên và hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty. Mô hình 6 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ đã kiểm định giải thích được 51,4% sự biến thiên của các biến phụ thuộc Động lực làm việc. Ngoài ra, trong kết quả phân tích sự khác biệt theo các đặc điểm nhân khẩu học của các nhóm đối tượng khảo sát cho thấy không tồn tại sự khác biệt về độ tuổi, học vấn, thâm niên và thu nhập đối với Động lực làm việc của nhân viên Công ty.

Mặc dù Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ cũng đã thực hiện khá tốt nhiều khía cạnh để tạo động lực cho người lao động, tuy nhiên qua nghiên cứu, một số khuyến nghị và hàm ý quản trị được đề xuất nhằm nâng cao hơn nữa động lực làm việc của nhân viên qua các yếu tố tác động.

#### **4.1. Yếu tố Quản lý trực tiếp**

- Công ty cần xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, đúng người đúng việc.

- Cần xây dựng chế độ thưởng - phạt công minh, thực hiện khen thưởng kịp thời; khoan dung, khéo léo và tế nhị khi phê bình những nhân viên mắc lỗi.

- Quan tâm đến thông tin phản hồi từ nhân viên cũng như xem xét đúng mực đến những phàn nàn, góp ý của nhân viên để khắc phục và điều chỉnh cho phù hợp trên cơ sở lợi ích chung.

#### **4.2. Yếu tố Thu nhập và phúc lợi**

- Công ty cần thiết lập các mục tiêu cụ thể cho nhân viên và xây dựng được hệ thống đo lường kết quả làm việc nhằm đánh giá đúng năng lực của họ để có chế độ lương thưởng phù hợp.

- Bên cạnh chính sách về thưởng, Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ cần tạo cơ hội cho nhân viên phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp bằng cách tổ chức các buổi đào tạo kỹ năng và kiến thức chuyên môn. Đưa ra những tiến trình thăng tiến

trong sự nghiệp để nhân viên hiểu rõ được lộ trình thăng tiến trong công việc.

- Hệ thống tiền lương của Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ cần được tuân thủ theo quy định của Nhà nước và phải thể hiện tính công bằng trong trả lương giữa các doanh nghiệp ở cùng ngành nghề sản xuất kinh doanh với Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ.

- Bên cạnh các quy định về phúc lợi của pháp luật, Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ cần mở rộng các chương trình phúc lợi vào nhiều lĩnh vực, quan tâm đến đời sống của nhân viên và gia đình họ dưới nhiều hình thức phong phú như tặng quà sinh nhật, lễ cưới cho nhân viên, giúp đỡ khi gia đình nhân viên gặp khó khăn đột xuất, tổ chức các chuyến du lịch cuối năm cho tất cả nhân viên và gia đình họ, khám bệnh định kỳ cho nhân viên,... và nhiều hoạt động khác nhằm đem đến cho nhân viên những lợi ích tốt nhất.

#### **4.3. Yếu tố Môi trường làm việc**

- Đơn giản hóa hệ thống quản lý, phân chia chức năng rõ ràng cho từng bộ phận của Công ty, giảm sự chồng chéo trong quản lý.

- Đơn giản hóa các thủ tục hành chính, quy trình phê duyệt giúp công việc thực hiện nhanh hơn, giảm thiểu chi phí, thời gian cũng như công sức người lao động.

- Cung cấp đầy đủ công cụ cũng như quyền hạn khi giao việc cho nhân viên, tạo cho họ sự linh động và sáng tạo trong quá trình thực hiện.

#### **4.4. Yếu tố Chính sách khen thưởng và công nhận**

- Cần thực hiện khen thưởng nhân viên trên tiêu chí công bằng, công khai, kịp thời và rõ ràng. Tránh tình trạng thiên vị gây mất đoàn kết nội bộ trong Công ty.

- Việc đánh giá năng lực làm cơ sở xây dựng mức thưởng cho nhân viên phải được thiết lập rõ ràng và có tiêu chí đánh giá cụ thể.

#### **4.5. Yếu tố Thương hiệu và văn hóa**

- Quảng bá hình ảnh và văn hóa của Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ kèm theo logo nhận diện với mức độ thường xuyên hơn sẽ khiến khách hàng quen và ghi nhớ với hình ảnh logo nhận diện của Công ty.

- Đẩy mạnh công tác thông tin tuyên truyền, tạo hình ảnh tích cực và nổi bật của Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ để khách hàng nắm rõ các sản phẩm cung ứng, thấy rõ sự khác biệt so với các doanh nghiệp cùng ngành khác.

- Cần chú trọng điều chỉnh, phát triển hài hòa văn hóa các phòng, ban; tạo ra một môi trường chung thân thiện, thoải mái và hài lòng khi sống và làm việc tại Công ty. Nên thường xuyên tổ chức giao lưu, trao đổi giữa các phòng, ban với nhau ở các dịp lễ hội, du lịch...

#### **4.6. Yếu tố Công việc ổn định**

- Trao quyền cho người lao động trong việc quyết định những vấn đề như lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và thời gian làm việc.

- Khuyến khích sự tham gia của người lao động cấp dưới vào các quyết định và khuyến khích sự phối hợp làm việc nhóm giữa các nhân viên.

- Bố trí nhân sự phù hợp theo vị trí công việc, đúng người đúng việc và công việc được giao rõ ràng, cụ thể với mục tiêu mang tính thử thách để nhân viên nỗ lực hết mình, gây hứng thú trong công việc và khích lệ, khen thưởng nhân viên khi họ đạt được mục tiêu.

- Ngoài ra, Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ cần xây dựng chiến lược kinh doanh ngắn hạn và dài hạn cụ thể nhằm đảm bảo sự phát triển doanh nghiệp bền vững, giúp người lao động an tâm, có động lực cao trong làm việc, ổn định nhân sự để công ty hoạt động ổn định và đạt hiệu quả kinh doanh cao ■

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Barzoki, Attafar, Jannati. (2012). An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzbergs Hygiene Factors Theory (The study: Golpayegan City Saipa Corporation Industrial Complexes Staff). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 115-123.
2. Denibutun, S. Revda. (2012). Work Motivation: Theoretical Framework. *Journal on GSTF Business Review*, 1(4), 133-139.
3. Dương Hải Yến (2018). *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động tại Cảng Hàng không Quốc tế Nội Bài*. Luận văn thạc sỹ, Đại học Thương mại.
4. Lai Chai Hong, Nik Intan Norhan Abd Hamid and Norliza Mohd Salleh. (2013). A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics*, 3(1), 26-40.
5. Huỳnh Thanh Thúy (2018). *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà máy Bia Sài Gòn Củ Chi*. NXB Đại học Văn Hiến, TP. Hồ Chí Minh.
6. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
7. Nguyễn Hùng Vương (2019). *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Tập Đoàn Hoa Sen*. Luận văn thạc sỹ, Đại học Kinh tế - Luật TP. Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2013), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
9. Rafikul Islam, Ahmad Zaki Hj. Ismail. (2008). Employee motivation: A Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344-362.
10. Taguchi Y. (2015). Factors that shape the motivation of workers in Japan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84 (2013) 1601-1605.
11. Trần Kim Dung (2005), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
12. Trọng, H., & Ngọc, C. N. M. (2005). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Thống kê, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 4/2/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 14/2/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 24/2/2021

*Thông tin tác giả:*

**1. TS. TRẦN ĐÌNH AN**

Giảng viên Trường Đại học Nguyễn Tất Thành

**2. NGÔ QUỲNH HƯƠNG**

Học viên Cao học, Khoa Quản trị Kinh doanh

Trường Đại học Nguyễn Tất Thành

**FACTORS AFFECTING THE WORK MOTIVATION  
OF EMPLOYEES WORKING FOR THE CENTURE  
TELECOM JOINT STOCK COMPANY**

● **Ph.D TRAN DINH AN**

Lecturer, Nguyen Tat Thanh University

**NGO QUYNH HUONG**

Postgraduate student, Faculty of Buisness Administration,

Nguyen Tat Thanh University

**ABSTRACT:**

The human resources are one of the most important assets of an organization. It is an important task to retain and motivate employees to contribute to the organization. By surveying 250 employees working for the Century Telecom Joint Stock Company, this study finds out the factors affecting the employees work motivation. This study,s findings are expected to improve the companys performance in the future.

**Keywords:** company, motivation, work, employee, Century Telecom Joint Stock Company.