

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)

Bùi Thị Minh Thu¹ và Lê Nguyễn Đoàn Khôi²

¹ Khoa chuyên ngành, Đại học Nội vụ Hà Nội, cơ sở miền Trung

² Phòng Quản lý Khoa học, Trường Đại học Cần Thơ

Thông tin chung:

Ngày nhận: 06/10/2014

Ngày chấp nhận: 31/12/2014

Title:

The study of the work motivation of direct production employees in erection corporation Vietnam (lilama)

Từ khóa:

Động lực làm việc, nhân viên trực tiếp sản xuất, văn hóa doanh nghiệp

Keywords:

Work motivation, direct production employees, corporate culture

ABSTRACT

In business of Lilama there are many factors in attracting participation in the management system, such as material, economic, cultural, information... but people remains the leading factor. The economic crisis and competition of sources direct production employees ongoing harsh in erection industry lead to Lilama serious affected. Study of the work motivation of direct production employees plays an important role in attracting and retaining talents for Lilama. Research results were analyzed from observation, testing the reliability of the scale and factor analysis. Then correlation analysis, multiple linear regression under multivariate normal regression, the study found seven factors that affect the work motivation of direct production employees in Lilama: corporate culture, work, opportunity for training and development, working conditions, wages and welfare regime, relationships with colleagues, relationships with the leaders. In of which wages and welfare regime with the corporate culture is the most powerful factor. Results obtained from the study suggest vital implications in developing suitable strategies and development plan to attract human resources Lilama.

TÓM TẮT

Trong hoạt động kinh doanh ở Lilama có nhiều nhân tố tham gia vào hệ thống quản lý như vật chất, kinh tế, văn hoá, thông tin...nhưng con người vẫn là yếu tố hàng đầu. Sự khủng hoảng kinh tế và cạnh tranh nguồn lao động trực tiếp sản xuất đang diễn ra khốc liệt ở ngành lắp máy dẫn đến Lilama cũng bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất có tầm quan trọng trong thu hút và giữ chân người tài cho Lilama. Nghiên cứu đã tiến hành phân tích kết quả thu thập được từ quan sát, kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố. Sau đó phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến thông thường, nghiên cứu đã phát hiện 07 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất Lilama là: Văn hóa doanh nghiệp, công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ lãnh đạo. Trong đó, lương và chế độ phúc lợi với văn hóa doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phù hợp phát triển nguồn nhân lực của Lilama.

1 ĐẶT VẤN ĐỀ

Xu hướng đầy mạnh phát triển ngành lắp máy trong nước và thế giới nên Lilama đang bị cạnh tranh nguồn nhân lực rất căng thẳng. Trong khi đó Lilama có hơn 25.000 lao động bao gồm trực tiếp sản xuất và gián tiếp, từ Bắc vào Nam với 20 Cty thành viên, 2 chi nhánh, 1 trường cao đẳng nghề, 4 ban QLDA nên việc quản lý nhân sự rất khó khăn. Theo nghiên cứu của Farhaan và Arman vào năm 2009: “Nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt 80-90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc thấp, nghỉ phép thấp”. Theo nghiên cứu của Kovach vào năm 1995 có chỉ rõ: “Vấn đề lớn nhất của quản lý là cảm nhận chính xác các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên”. Với cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực trực tiếp sản xuất của các ngành công nghiệp lắp máy Việt Nam dẫn đến hiện tượng nhảy việc liên tục ở lực lượng này, đặc biệt là những lao động sản xuất có tay nghề cao dẫn đến Lilama khủng hoảng lao động trầm trọng. Trong khi đó tại Lilama, thì lao động sản xuất trực tiếp là lực lượng quan trọng nhất chiếm đến 70% nguồn nhân lực và cũng chưa có nghiên cứu nào về vấn đề tạo động lực làm việc cho nhóm đối tượng này nên nghiên cứu động lực làm việc của đối tượng lao động trực tiếp sản xuất là tiền đề quản trị nhân sự đồng nhất trong Lilama.

2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Động lực làm việc

Là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (Nói cách khác động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động). Động lực cũng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, các nhân tố này luôn thay đổi và khó nắm bắt. Chúng được chia thành ba loại yếu tố cơ bản đó là:

Loại 1. Những yếu tố thuộc về con người tức là những yếu tố xuất hiện trong chính bản thân con người thúc đẩy con người làm việc như: lợi ích của con người, mục tiêu cá nhân, thái độ của cá nhân, khả năng và năng lực của cá nhân, thâm niên, kinh nghiệm công tác.

Loại 2. Các nhân tố thuộc môi trường là những nhân tố bên ngoài có ảnh hưởng đến người lao động như: văn hoá của doanh nghiệp, các chính sách về nhân sự.

Loại 3. Các yếu tố thuộc về nội dung bản chất công việc là yếu tố chính quyết định ảnh hưởng đến

thù lao lao động và mức tiền lương của người công nhân trong tổ chức như: tính ổn định và mức độ tự chủ của công việc, mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm, sự phức tạp của công việc, sự hấp dẫn và thích thú trong công việc. [Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007, trang 128)].

2.2 Tạo động lực làm việc

Là tất cả những hoạt động mà doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với người lao động, tác động đến khả năng làm việc tinh thần thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong lao động. Tạo động lực gắn liền với lợi ích hay nói cách khác là lợi ích tạo ra động lực trong lao động. Song trên thực tế động lực được tạo ra ở mức độ nào, bằng cách nào điều đó phụ thuộc vào cơ chế cụ thể để sử dụng nó như là một nhân tố cho sự phát triển của xã hội. Muốn lợi ích tạo ra động lực phải tác động vào nó, kích thích nó làm gia tăng hoạt động có hiệu quả của lao động trong công việc, trong chuyên môn hoặc trong những chức năng cụ thể. [Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007, trang 129)]

2.3 Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Năm 1946, Foreman Facts (Viện quan hệ lao động New York) đã nghiên cứu đưa ra mô hình các yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên trên các đối tượng nhân viên ngành công nghiệp gồm các yếu tố. Sau đó mô hình này được phổ biến rộng rãi và được nhiều nhà nghiên cứu, nhiều tổ chức ứng dụng nghiên cứu ở nhiều ngành công nghiệp khác nhau như: Nghiên cứu của Kennett S.Kovach (1987) đã bổ sung và đưa ra mô hình 10 yếu tố động viên nhân viên như: (1) Công việc thú vị (2) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm (3) Sự tự chủ trong công việc (4) Công việc ổn định (5) Lương cao (6) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp (7) Điều kiện làm việc tốt (8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên (9) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Tiếp theo có nhiều nghiên cứu ứng dụng của các nhà nghiên cứu như Bob Nelsson, Balanchard Training & development (1991), Shilverhorne (1992), Charles và Mashal (1992), Simons và Enz (1995), Wong, Siu, Tsang (1999), ở Việt Nam có nghiên cứu của Trần Kim Dung (2005) cũng tiến hành nghiên cứu về mô hình này. Việc nghiên cứu theo mô hình của Kovach được tiến hành ở nhiều nước, nhiều lĩnh vực đều kiểm định được rằng mười yếu tố đều ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Đây cũng là nền tảng trong việc xây dựng mô hình

nghiên cứu của đề tài này. Ưu điểm của mô hình này là phân loại cụ thể hơn các khía cạnh có thể ảnh hưởng đến động lực nhân viên, tách bạch từng yếu tố giúp cho nhà quản lý kiểm soát được vấn đề cần làm, đã được kiểm chứng trên nhiều quốc gia, có cơ sở để đối chiếu và so sánh khi phân tích ở Việt Nam và mô hình có quan tâm đến các yếu tố cảm xúc của nhân viên, đó chính là mục tiêu nghiên cứu của tác giả về tạo động lực cho nhân viên tại Lilama. Vì xu hướng lãnh đạo theo trí tuệ cảm xúc (EQ) là xu hướng mới và thiết thực, nhà quản lý cần biết quản lý cảm xúc để cải thiện mối quan hệ với nhân viên và hiểu nhân viên mình hơn. Khuyết điểm của mô hình là chưa nêu rõ vai trò ảnh hưởng của yếu tố văn hóa doanh nghiệp (VHDN) đến động lực nhân viên, trong khi điều này rất quan trọng, đặc biệt trong tập đoàn rộng như Lilama trải dài từ Bắc đến Nam với nhiều nền văn hóa khác nhau.

2.4 Thang đo các yếu tố tạo động lực làm việc

2.4.1 Thang đo động lực theo các yếu tố

Từ các lý thuyết và mô hình nghiên cứu động lực làm việc của Kennett S.Kovach (1987), nhóm tác giả đã tiến hành nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp thảo luận nhóm với ban quản trị và 50 nhân viên công ty Lilama7, Lilama 45-3, với các chuyên gia về nhân sự ngành cơ khí lắp máy. Qua thảo luận đã xác định mô hình nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Lilama về nội dung thì tương đồng với mô hình 10 yếu tố động viên của Kennett S.Kovach nhưng có bổ sung thêm yếu tố văn hóa doanh nghiệp và điều chỉnh một số tên gọi các biến cho phù hợp với tình hình Lilama như sau:

(1) *Sự tự chủ trong công việc*: Theo thuyết cơ sở công việc của Hackman và Oldham (1976) đã xây dựng nhằm xác định cách thức công việc sao cho người lao động có động lực làm việc ngay từ bên trong họ cũng như tạo được sự thỏa mãn trong công việc và tạo được hiệu quả công việc tốt nhất. Người nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối và công việc phải có tầm quan trọng nhất định. Kế đến, công việc phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình. Cuối cùng, công việc phải đảm bảo có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau. Nó giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mình làm.

(2) *Lương và chế độ phúc lợi*: Thu nhập và phúc lợi thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943), là yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên trong các nghiên cứu của Simons & Enz (1995) tại Mỹ, Canada và nghiên cứu của Charles & Marshall (1992) tại Caribbean. Theo nghiên cứu của Artz (2008) phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc xác định mức thỏa mãn công việc.

(3) *Đào tạo và phát triển*: Theo Trần Kim Dung (2009) cho rằng cơ hội đào tạo thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Theo thuyết Maslow thì yếu tố này nằm trong nhu cầu, nhu cầu được tôn trọng và khẳng định mình, theo thuyết 2 nhóm yếu tố của Herzberg thì các yếu tố này thuộc nhóm các yếu tố về môi trường có khả năng gây ra sự không thỏa mãn, trong khi nghiên cứu Wong, Siu, Tsang (1999) thì yếu tố này quan trọng nhất đối với nhân viên khách sạn ở Hồng Kông.

(4) *Quan hệ với đồng nghiệp*: nhân viên cần có được sự hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp (Hill, 2008). Đồng thời, nhân viên phải tìm thấy đồng nghiệp của mình tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất (Bellingham, 2004). Cuối cùng, đồng nghiệp cần phải là người đáng tin cậy (Chami & Fullenkamp 2002).

(5) *Văn hóa doanh nghiệp*: Theo Stephen Overell (2009) 5 đại lượng then chốt của động viên khuyến khích: Xây dựng thương hiệu bên trong, truyền thông các giá trị của tổ chức, thể hiện lãnh đạo tốt, tạo môi trường làm việc thú vị và thách thức, quản trị kết quả thực hiện công việc và thường xuyên hoàn thiện. Nghiên cứu của Tavassoli (2008) chỉ ra rằng: “Thực hiện truyền thông và làm cho thương hiệu sống động thông qua nguồn nhân lực sẽ tạo kết quả là nhân viên có niềm tự hào cao hơn, cảm nhận tốt hơn về mục đích chung và mức độ động viên cao hơn”. (Trích lại trong Trần Kim Dung, Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011).

(6) *Phong cách lãnh đạo*: Theo nghiên cứu của Janet Cheng lian Chew (2004) về: “Ảnh hưởng của quản trị tài nguyên nhân sự trong việc giữ lại các

nhân viên chủ chốt của các tổ chức ở Úc, một nghiên cứu kinh nghiệm”, cho rằng: động lực nhân viên phụ thuộc vào chính hành vi lãnh đạo, quan hệ làm việc, văn hóa và cấu trúc công ty, môi trường làm việc. Kết quả từ nghiên cứu của Towers Watson về lực lượng Lao động toàn cầu năm 2012 cũng có quan điểm cho rằng nhà quản lý trực tiếp có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự gắn kết của nhân viên với công việc của họ, gắn bó với công ty của họ và sẵn sàng đóng góp công sức vào thành công của công ty họ.

(7) *Sự ổn định trong công việc*: Theo Frederick Herzberg (1959) các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc gồm 2 yếu tố: yếu tố duy trì và yếu tố thúc đẩy trong đó yếu tố duy trì là điều kiện làm việc, chính sách của công ty, sự giám sát, quan hệ đồng nghiệp, tiền lương, địa vị và công việc ổn định. Và đặc biệt trong khủng hoảng kinh tế hiện nay thì sự ổn định công việc, tiền lương đều đặn cũng là một trong những yếu tố quan trọng thu hút nhân tài của Lilama.

(8) *Điều kiện làm việc tốt*: Môi trường an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ giấc làm việc hợp lý, nơi làm việc vui vẻ và được tổ chức tốt theo nghiên cứu của Kennett S.Kovach (1987).

2.4.2 Động lực nói chung

Biến phụ thuộc là động lực làm việc được đo lường trực tiếp qua các biến quan sát sau:

- Nhân viên thấy hứng thú với công việc hiện tại.
- Tâm trạng làm việc của nhân viên luôn đạt ở mức độ tốt, vui vẻ lạc quan.
- Nhân viên sẵn sàng hy sinh quyền lợi bản thân để đạt thành tích tốt trong công việc.
- Nhân viên đánh giá cao các chính sách động viên khuyến khích của công ty.

3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2007) thì quy trình nghiên cứu tiến hành các bước như sau:

- Mục tiêu nghiên cứu - Cơ sở lý thuyết- Thang đo nháp- Thảo luận nhóm- Điều chỉnh- Xây dựng thang đo chính- Thiết kế bảng câu hỏi.

- Khảo sát- Đánh giá sơ bộ thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha (Loại các biến có tương quan biến tổng thấp và kiểm tra hệ số Cronbach Alpha).

- Phân tích nhân tố khám phá EFA (Loại các biến có hệ số tương quan với nhân tố thấp và

kiểm tra nhân tố trích được)- Xây dựng thang đo hoàn chỉnh.

- Phân tích tương quan tuyến tính- Phân tích hồi quy tuyến tính bội đa biến thông thường (Kiểm tra mô hình và kiểm định lý thuyết).

- Thảo luận kết quả xử lý số liệu, so sánh các nghiên cứu trước đây- Đưa ra kết luận.

3.2 Phương pháp chọn quan sát

Theo các nhà nghiên cứu Hair và ctv năm 1998, thì để chọn kích thước quan sát nghiên cứu phù hợp đối với phân tích nhân tố khám phá EFA cỡ quan sát tối thiểu $N > 5 * x$ (x : là tổng số biến quan sát). Theo Tabachnick và Fidell (1996) để tiến hành phân tích hồi quy của một cách tốt nhất thì cỡ quan sát tối thiểu cần đạt được tính theo công thức $N > 50 + 8m$ (trong đó m là biến độc lập). Còn theo Bentlou và Chou (1987) thì số lượng quan sát cho mỗi tham số ước lượng là 5 quan sát. Như vậy, trong nghiên cứu này để phù hợp với các nghiên cứu của mình thì tác giả sử dụng số quan sát ứng với 39 biến quan sát và 8 thành phần là: $N > \max(5 * 39; 50 + 8 * 8) = (195, 114) = 195$ quan sát. Dự đoán quá trình phát bảng câu hỏi ra để thu thập dữ liệu thì có những bảng câu hỏi không hợp lệ vì để dự phòng tác giả sẽ lấy số lượng quan sát là 300 quan sát, gửi cho các đối tượng nhân viên trực tiếp sản xuất theo lấy quan sát phi xác suất thuận tiện với số lượng là: 60 quan sát ở Lilama7, 60 quan sát ở xưởng cơ khí Lilama, 60 quan sát ở Lilama 45-1, 60 quan sát ở Lilama 45-3, 60 quan sát ở Lilama 10. Phương pháp phi xác suất thuận tiện dựa trên sự thuận lợi hay dựa trên tính dễ tiếp cận của đối tượng, ở những nơi mà tác giả có nhiều khả năng gặp được đối tượng, nếu người được phỏng vấn không đồng ý thì tác giả chuyển sang đối tượng khác, vì Lilama có các công ty con trải dài cả nước và phần lớn nhân viên trực tiếp sản xuất làm việc ở công trường. Vì thế để tiết kiệm thời gian nhưng vẫn đảm bảo số liệu, tác giả chọn phương pháp xác suất phi thuận tiện. Thời gian nghiên cứu từ tháng 4 đến tháng 6/2014.

3.3 Phương pháp phân tích số liệu

Phân tích kết quả thu thập được từ quan sát, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố EFA (Exploratory Factor Analysis). Phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến thông thường được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu, kiểm định giả thuyết và cuối cùng thảo luận kết quả xử lý số liệu và phân tích nguyên

nhân, so sánh với các nghiên cứu trước đây sau đó đưa ra giải pháp chiến lược.

3.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Trên cơ sở phân tích các yếu tố ảnh hưởng và xây dựng thang đo như trên, tác giả đề nghị mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên trực tiếp sản xuất với các giả thuyết các biến quan sát đều có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Từ mô hình nghiên cứu gồm 8 yếu tố, tác giả thảo luận nhóm xây dựng bảng câu hỏi chính thức phù hợp với tình hình thực tế của Lilama với 39 biến quan sát và bốn biến quan sát để đo lường mức độ động lực chung. Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 bậc với mức độ tương ứng: mức 1 là hoàn toàn không đồng ý với phát biểu, mức 2 không đồng ý, mức 3 là bình thường, mức 4 đồng ý và mức 5 là hoàn toàn đồng ý với phát biểu. Kết quả của phần này là bảng câu hỏi chính thức để sử dụng khảo sát.

Điều kiện làm việc ký hiệu là LV với 4 biến quan sát như sau : LV1.Công ty có trang bị đầy đủ công cụ dụng cụ, bảo hộ lao động nơi làm việc. LV2.Điều kiện làm việc an toàn vệ sinh không độc hại. LV3.Điều kiện làm việc và sống ở công trường có đầy đủ tiện nghi và sạch sẽ. LV4.Điều kiện làm việc có đảm bảo sức khỏe cho nhân viên.

Sự ổn định trong công việc ký hiệu là OD có 2 biến quan sát là OD1. Nhân viên không lo bị mất việc ở công ty, OD2.Công ty hoạt động ổn định và hiệu quả.

Đào tạo và phát triển ký hiệu là DT gồm 4 biến quan sát DT1.Công ty có chương trình đào tạo phát triển thường xuyên phù hợp. DT2.Công ty luôn tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tay nghề và nâng cao kỹ năng làm việc. DT3. Công ty luôn tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến và phát triển. DT4. Nhân viên biết điều kiện cần để phát triển.

Văn hóa doanh nghiệp ký hiệu là VH gồm 6 biến quan sát như: VH1.Nhân viên tự hào về thương hiệu công ty. VH2. Nhân viên nhận thấy toàn bộ đối tác khách hàng đánh giá cao thương

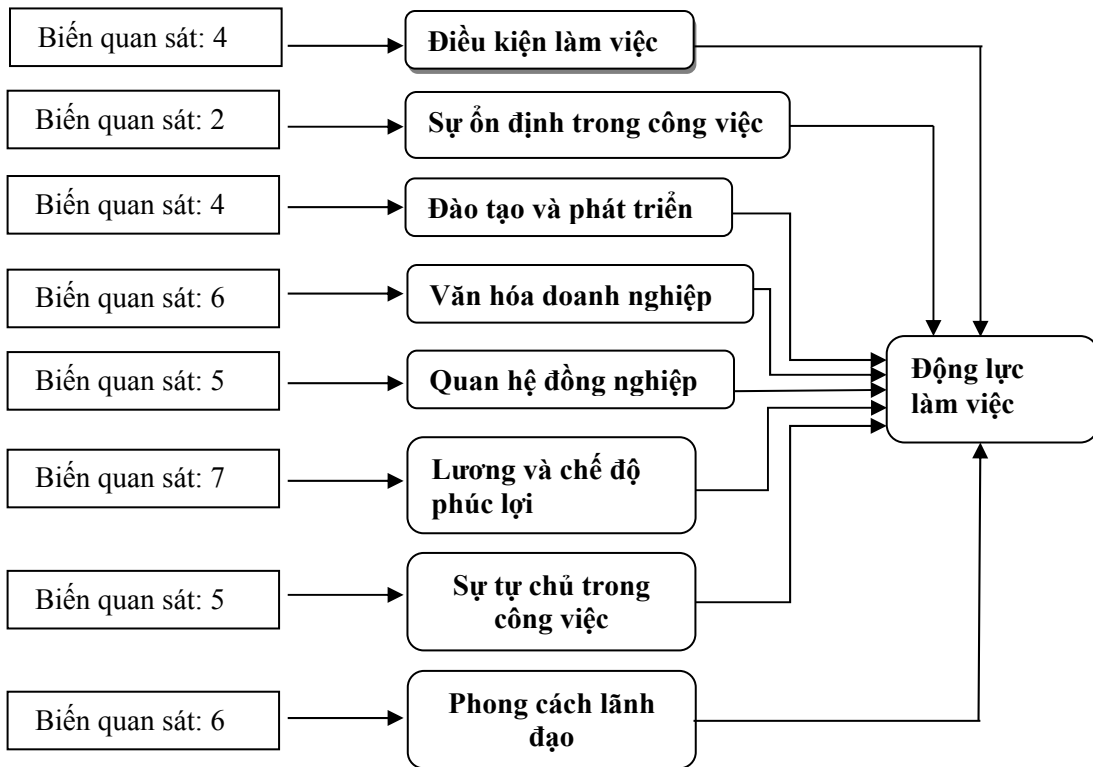
hiệu công ty. VH3.Nhân viên yêu thích văn hóa công ty. VH4.Công ty có chiến lược phát triển bền vững. VH5.Nhân viên thấy văn hóa công ty phù hợp VH6.Công ty luôn tạo ra sản phẩm có chất lượng cao.

Quan hệ đồng nghiệp ký hiệu là DN gồm 5 biến quan sát như: DN1. Đồng nghiệp đáng tin cậy và trung thực.DN2. Đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt với nhau. DN3. Đồng nghiệp thường san sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ trong công việc, cuộc sống. DN4. Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ hòa đồng. DN5. Đồng nghiệp biết hợp tác làm việc nhóm.

Lương và chế độ phúc lợi ký hiệu là LP gồm 7 biến quan sát như: LP1.Tiền lương được trả xứng đáng với công sức nhân viên bỏ ra. LP2. Lương có đảm bảo được cuộc sống của người lao động và gia đình. LP3. Chính sách khen thưởng có kịp thời, rõ ràng và công khai, minh bạch. LP4.Chế độ phúc lợi có đa dạng, đầy đủ và đúng đối tượng lao động được hưởng. LP5.Người lao động có hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty. LP6.Chế độ phúc lợi, lương, thưởng có trả đúng thời hạn và thỏa đáng chưa?. LP7.Chính sách lương, thưởng, chế độ phúc lợi đã thực sự quan tâm tới nhân viên hay chưa?

Sự tự chủ trong công việc ký hiệu là TC gồm 5 biến quan sát như: TC1. Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến. TC2. Được quyền quyết định một số công việc phù hợp với năng lực của nhân viên. TC3. Được tham gia vào việc lập kế hoạch sản xuất. TC4. Nhân viên được phân chia công việc hợp lý. TC5. Nhân viên được tham gia vào các quyết định có ảnh hưởng đến công việc của mình.

Phong cách lãnh đạo ký hiệu là LD gồm 6 biến quan sát: LD1. Lãnh đạo đánh giá thành tích nhân viên công bằng và có ghi nhận. LD2. Lãnh đạo có giúp đỡ và hỗ trợ nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao. LD3. Lãnh đạo có cung cấp thông tin phản hồi giúp nhân viên cải thiện hiệu suất công việc. LD4. Lãnh đạo luôn bảo vệ quyền lợi cho nhân viên. LD5. Lãnh đạo tin tưởng khả năng của nhân viên. LD6. Lãnh đạo khéo léo tế nhị khi phê bình.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

4 KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

4.1 Kết quả về quan sát nghiên cứu

Quan sát trong nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện, kích thước quan sát n = 300. Sau khi phỏng vấn trực tiếp hoặc gián tiếp (bằng email, điện thoại, facebook) nhân viên trực tiếp sản xuất tại các công ty thành viên của Lilama thông qua bảng câu hỏi, tiến hành tập hợp bảng câu hỏi, xem xét và loại bỏ những bảng câu hỏi nhận về không đạt yêu cầu. Tỷ lệ phản hồi thực tế là 74,3% (223/300). Sau khi kiểm tra tính hợp lệ có 08 phiếu không đạt yêu cầu (chiếm 2,5%) bị loại bỏ. Số phiếu phản hồi hợp lệ là 215 phiếu (71,67%) được đưa vào phân tích. Phân loại 215 người tham gia trả lời theo thành phần giới tính, tuổi tác, trình độ học vấn, thời gian công tác, vị trí công việc và mức thu nhập trước khi được đưa vào xử lý.

Kết quả cho thấy: tỷ lệ nam cao hơn nhiều lần so với nữ đây cũng là đặc thù của ngành công nghiệp, cụ thể tỷ lệ nam chiếm 85,2% và nữ chiếm 14,8%. Độ tuổi từ 21 - 30 chiếm tỷ lệ cao nhất 55,5%, độ tuổi từ 31 - 40 chiếm 21,3%, độ tuổi từ 41-50 chiếm 17,3%, tỷ lệ thấp nhất là độ tuổi trên 50 chiếm 5,8%. Kết quả trên phù hợp với thực tế vì

nhân viên trực tiếp sản xuất thường nằm trong độ tuổi từ 21 đến dưới 40 tuổi đa phần có trình độ học vấn từ trung cấp nghề và cao đẳng chiếm 66%, đại học chiếm 28% và còn lại 6% có trình độ sau đại học. Tỷ lệ này phù hợp với thực tế, vì nhân viên trực tiếp sản xuất thường là các công nhân có tay nghề trung cấp và cao đẳng, còn quản lý đội, tổ nhóm là đại học và sau đại học. Số người có thời gian công tác dưới 3 năm chiếm 52,4 %, từ 3 đến 5 năm chiếm 15,3% và trên 5 năm chiếm 32,3%. 65,6% là nhân viên trực tiếp sản xuất, 14% là kế toán, 15,3% là quản lý đội, 5,1% là cấp quản lý cao hơn. Đa phần nhân viên có thời gian công tác ở công ty hiện tại dưới 3 năm, chiếm gần một nửa trong số lượng quan sát, điều này cho thấy việc gắn kết với tổ chức không cao có 8,6% nhân viên có thu nhập dưới 3 triệu/tháng, 22,4% có thu nhập từ 3 đến dưới 6 triệu đồng/tháng, thu nhập từ 6 đến 10 triệu chiếm 53,3% và 15,7% có thu nhập từ 10 triệu đồng/tháng trở lên. Kết quả thống kê cho thấy, mức thu nhập của nhân viên nằm trong khoảng 6 – 10 triệu chiếm tỷ lệ cao, phù hợp với thực tế hiện nay, với tình hình lạm phát tăng mức lương này là mức lương hợp lý cho nhân viên để duy trì được cuộc sống.

Bảng 1: Bảng số liệu quan sát

Giới tính	Độ tuổi (tuổi)				Thời gian công tác (năm)			Trình độ học vấn			Thu nhập (triệu)					
	Nam	Nữ	21-30	31-40	41-50	Trên 50	Dưới 3	3-5	Trên 5	TC-CĐ	ĐH	SĐH	3	3-6	6-10	10
85,2	14,8	55,5	21,3	17,3	5,8	52,4	15,3	32,3	66	28	6	8,6	22,4	53,3	15,7	
100%		100%				100%			100%			100%				

Nguồn: Số liệu khảo sát 2014

4.2 Kết quả kiểm định thang đo

Thang đo được đánh giá thông qua các phương pháp: đánh giá độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá. Việc kiểm định thang đo thông qua việc sử dụng hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha để kiểm định mức tương quan giữa các biến quan sát. Nếu biến quan sát có mức tương quan so với biến tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại, đồng thời đảm bảo hệ số tin cậy lớn hơn 0,6.

Bảng 2: Bảng kiểm định thang đo chi tiết cho tất cả các biến số trong mô hình

Stt	Thang đo	Hệ số Cronbach’s Alpha
1	Văn hóa doanh nghiệp	0,927
2	Sự ổn định trong công việc	0,889
3	Cơ hội đào tạo và phát triển	0,881
4	Mối quan hệ với đồng nghiệp	0,912
5	Điều kiện làm việc	0,911
6	Lương và chế độ phúc lợi	0,883
7	Sự tự chủ trong công việc	0,703
8	Phong cách lãnh đạo	0,882
9	Động lực chung	0,903

Nguồn: Số liệu khảo sát 2014

Hệ số Cronbach’s Alpha của thang đo “Lương và các chế độ phúc lợi” thành phần thang đo gồm 7 biến quan sát ký hiệu từ LP1 đến LP7. Hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha = 0,791 > 0,6 Hệ số tương quan giữa biến tổng đều lớn hơn 0,3. Tuy nhiên, ta thấy nếu bỏ đi biến LP5. Người lao động có hài lòng với chính sách phúc lợi của công ty? thì hệ số Cronbach’s Alpha = 0,883 > 0,791, vì vậy tác giả quyết định loại bỏ biến LP5.

Kết quả đánh giá hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha của các biến quan sát đều có hệ số tương quan giữa biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) trên 0,3 và hệ số Cronbach’s Alpha

của các thang đo đều > 0,6. Do đó, tất cả 8 thang đo với 38 biến quan sát này đều được sử dụng tiếp tục trong bước phân tích nhân tố (EFA) tiếp theo.

4.3 Kết quả phân tích khám phá (EFA)

Phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để kiểm định giá trị các khái niệm của thang đo, theo nhà nghiên cứu Clack & Watson (1995) thì những biến quan sát nào có trọng số tải nhân tố nhỏ hơn 0,4 sẽ bị loại. Trong nghiên cứu này, phương pháp trích hệ số thành phần chính (Principal component) được sử dụng với phép xoay nhân tố là Varimax và chỉ số đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi nhân tố lớn hơn 1 (Eigenvalue>1) (Ngọc và Trọng, 2005). Giá trị tổng phương sai lớn hơn hoặc bằng 0,5 sẽ được chấp thuận (Hair và ctv, 1998, Holmes- Smith, 2001).

Thang đo các yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên gồm 8 thang đo với 38 biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố EFA. Trong phân tích khám phá, kết quả có 8 nhân tố được rút ra với tổng phương sai trích bằng 72,49%, các thành phần có hệ số chuyên tải đạt yêu cầu (>0,5) đảm bảo mức ý nghĩa trong phân tích nhân tố. Hệ số KMO= 0,881 > 0,5; mức ý nghĩa Sig.= 0,000 cho thấy phân tích nhân tố và giả thuyết về ma trận tương quan tổng thể là ma trận đồng nhất bị bác bỏ, tức là các biến có tương quan với nhau và thỏa mãn điều kiện trong phân tích nhân tố. Sử dụng phép quay Varimax, kích thước quan sát n = 215, kết quả sau khi loại các hệ số truyền tải < gần bằng 0,5 thì có 8 biến quan sát bị loại bỏ (VH6,OD1, DT1,LV2,TC1,DN5,OD2,LD6). Còn lại 30 biến quan sát được đưa vào phân tích một lần nữa, để đảm bảo các biến quan sát thuộc các nhân tố có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5 và được phân bố đều trên các nhân tố. Kết quả phân tích nhân tố cho thấy có 7 nhân tố được rút ra với tổng phương sai trích bằng 69,98%.

Bảng 3: Ma trận xoay nhân tố trong kết quả phân tích nhân tố

Ký hiệu	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
LV1	,794						
LV3	,766						
LV4	,653						
LP1		,803					
LP2		,733					
LP3		,711					
LP4		,676					
LP6		,665					
LP7		,664					
VH1			,823				
VH2			,779				
VH3			,778				
VH4			,706				
VH5			,700				
DN4			,633				
LD1				,873			
LD2				,828			
LD4				,811			
LD3				,951			
DT2				,939			
DN1					,793		
DN2					,698		
DN3					,655		
TC2						,788	
TC3						,767	
TC4						,665	
TC5						,661	
DT3							,951
DT4							,938
LD5							,652
KMO	0,881						
Hệ số tải	>0,5						
Phương sai trích	69,98						

Nguồn: Số liệu khảo sát 2014

Theo Bảng 2, sau khi thực hiện phép xoay, các nhân tố có sự xáo trộn giữa biến quan sát của các

thành phần nên phải đặt tên lại cho nhân tố mới như sau:

Bảng 4: Các nhân tố sau phép xoay nhân tố

Nhân tố	Tên nhân tố	Các quan sát
H1	Điều kiện làm việc	LV1, LV3, LV4
H2	Lương và chế độ phúc lợi	TL1, TL2, TL3, TL4, TL6, TL7
H3	Văn hóa doanh nghiệp	VH1, VH2, VH3, VH4, VH5, DN4
H4	Mối quan hệ với lãnh đạo	LD1, LD2, LD4, LD6, DT2
H5	Mối quan hệ với đồng nghiệp	DN1, DN3, DN3
H6	Sự tự chủ trong công việc	TC2, TC3, TC4, TC5
H7	Cơ hội đào tạo và phát triển	DT3, DT4, LD5

Nguồn: Số liệu khảo sát 2014

Thang đo động lực làm việc chung khi phân tích EFA, 4 biến quan sát từ DLC1 đến DLC4 của thang đo động lực làm việc chung (*mức độ động lực chung khi làm việc*) được nhóm thành một nhân tố, không có biến quan sát nào bị loại. KMO bằng 0,779, phương sai trích bằng 68,28%, hệ số tải nhân tố của 4 biến quan sát đều lớn hơn 0,5.

4.4 Kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu

Sau khi qua giai đoạn phân tích nhân tố (EFA), có 7 nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình. Giá trị của từng nhân tố là giá trị trung bình của các biến quan sát thành phần thuộc nhân tố đó. Kết quả của phân tích hồi quy bội theo hồi quy đa biến thông thường sẽ được sử dụng để kiểm định các giả thuyết từ H1’ đến H7’.

Phân tích tương quan

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, tác giả sử dụng hệ số tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. 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, nhân tố động lực làm việc và các nhân tố khác đều có sự tương quan tuyến tính > 0, vì vậy tiếp tục phân tích hồi quy.

Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy bội theo hồi quy đa biến thông thường được thực hiện với 7 biến độc lập bao gồm: Điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển. Để tiến hành phân tích hồi quy bội đa biến thông thường cũng như đưa ra kết luận từ hàm hồi quy

đạt được độ tin cậy thì cần kiểm định các giả định cần thiết và sự chuẩn đoán về sự vi phạm các giả định đó. Tác giả đã tiến hành kiểm tra các giả định, kết quả cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến không đáng kể (*hệ số phóng đại phương sai VIF tương ứng các biến độc lập = 1 (và nhỏ hơn 10)*), các phần dư có phân phối chuẩn và không có hiện tượng tương quan giữa các phần dư không có sự vi phạm về các giả định. Với giả thuyết ban đầu cho mô hình lý thuyết, phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$Y = B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + B_3 * X_3 + B_4 * X_4 + B_5 * X_5 + B_6 * X_6 + B_7 * X_7$$

Trong đó:

- Y là giá trị động lực làm việc chung và B0 hệ số hồi quy
- X1, B1 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần Điều kiện làm việc
- X2, B2 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần lương và chế độ phúc lợi
- X3, B3 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần Văn hóa doanh nghiệp
- X4, B4 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần phong cách lãnh đạo
- X5, B5 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần mối quan hệ với đồng nghiệp
- X6, B6 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần sự tự chủ trong công việc
- X7, B7 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần cơ hội đào tạo và phát triển

Tiếp theo, tác giả tiến hành kiểm định mô hình lý thuyết với phương pháp đưa vào một lượt (Enter), theo phương pháp này 07 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc sẽ được đưa vào mô hình cùng một lúc.

Bảng 5: Kết quả hồi quy

Mô hình	R	R2	Hệ số xác định R2 điều chỉnh	Độ lệch chuẩn	Hệ số Durbin- Watson
	0,856a	0,730	0,736	0,536	1,821

Nguồn số liệu khảo sát của tác giả (2014)

Predictors: (Constant), Điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, VHDN, mối quan hệ với

lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển.

Bảng 6: Phân tích phương sai ANOVA.b

Mô hình	Tổng sai số	df	Phương sai trung bình	Thống kê F	Mức ý nghĩa	
1	Hồi quy	176,292	7	25,185	87,33	,000a
	Phần dư	58,89	208	0,283		
	Tổng	231,87	215			

Nguồn số liệu khảo sát của tác giả (2014)

a. Predictors: (Constant), Điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, VHDN, mối quan hệ với lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự tự chủ

trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển.

b. Dependent Variable: Động lực làm việc

Bảng 7: Tóm tắt các hệ số hồi quy chính của mô hình

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn	Thống kê T	Mức ý nghĩa
	B	Độ lệch chuẩn	Beta		
Hằng số	-1,658E-17	0,39			
ĐKLV	0,347	0,36	0,348	8,289	,000
LVCĐPL	0,686	0,37	0,685	16,213	,000
VHDN	0,597	0,40	0,601	15,716	,000
MQHLD	0,289	0,42	0,301	6,125	,000
MQHĐN	0,459	0,38	0,459	12,148	,000
STCCV	0,203	0,36	0,203	5,563	,011
CHĐTVP	0,197	0,42	0,201	5,231	,018

Nguồn số liệu khảo sát của tác giả (2014)

a. Dependent Variable: Động lực làm việc

Với kết quả được trình bày ở Bảng 6, tất cả các biến đều có ý nghĩa thống kê Sig = 0,000 < 0,05. Quan sát các hệ số Beta, có thể thấy trong 7 thành phần của mô hình nghiên cứu đều tác động đến động lực làm việc của nhân viên.

Phương trình hồi quy như sau:

$$Y = 0,686 \cdot X_2 + 0,597 \cdot X_3 + 0,459 \cdot X_5 + 0,347 \cdot X_6 + 0,289 \cdot X_4 + 0,203 \cdot X_7 + 0,197 \cdot X_8$$

Động lực làm việc chung = 0,686 * Lương và chế độ phúc lợi + 0,597 * Văn hóa doanh nghiệp + 0,459 * mối quan hệ với đồng nghiệp + 0,347 * Điều kiện làm việc + 0,289 * phong cách lãnh đạo + 0,203 * sự tự chủ trong công việc + 0,197 * cơ hội đào tạo và phát triển.

Phương trình hồi quy cho thấy động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Lilama có quan hệ tuyến tính tỷ lệ thuận với lương và chế độ phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, phong cách lãnh đạo, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển. Trong đó *lương và chế độ phúc lợi* là nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất đến động lực làm việc của họ. Sau đó đến văn hóa doanh nghiệp. Kết quả hồi quy tuyến tính bội cho thấy mô hình có hệ số xác định R² (coefficient of determination) là 0,730 và R² điều chỉnh (adjusted Rsquare) là 0,736. Như vậy, mô hình giải thích được 73,6% tác động của các yếu tố tác động đến động lực của nhân viên. Thông qua phương trình hồi quy trên ta cũng thấy được tầm quan trọng của các biến trong

mô hình, cụ thể là khi mức độ *lương và chế độ phúc lợi* tăng lên 1 đơn vị thì mức độ động lực chung được tăng lên trung bình 0,686 đơn vị trong điều kiện cố định các nhân tố còn lại. Tương tự, khi mức độ các nhân tố *văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, phong cách lãnh đạo, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển* tăng 1 đơn vị và các yếu tố khác không đổi thì sẽ làm động lực làm việc chung tăng trung bình lần lượt là 0,597, 0,459, 0,347, 0,289, 0,203, 0,197 đơn vị.

Sau khi dùng hai công cụ vẽ của phần mềm SPSS là biểu đồ Histogram và đồ thị P-P plot để dò tìm sự vi phạm giả định phân phối chuẩn của phần dư tác giả nhận thấy phần dư có phân phối chuẩn với giá trị trung bình gần bằng 0 và độ lệch chuẩn của nó gần bằng 1 (=0,976), có nghĩa là dữ liệu phần dư có phân phối chuẩn. Tiếp theo là kiểm định về tính độc lập của phần dư, tác giả dùng đại lượng thống kê Drbin-Watson (d) để kiểm định. Với dữ liệu thống kê có được d=1,821 thì tính độc lập của phần dư đã được bảo đảm.

4.5 Kết quả thống kê mức độ động lực chung

Theo Bảng 7 kết quả thống kê cho thấy nhân viên đánh giá các mức độ đối với lương và chế độ phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, phong cách lãnh đạo, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển và động lực chung ở mức độ vừa chứ không cao. Cao nhất trong bảng là lương và chế độ phúc lợi ở mức 4,03, thấp nhất là cơ hội đào tạo phát triển 3,11, mức độ động lực chung là 3,29.

Bảng 8: Kết quả thống kê về mức độ động lực chung

Yếu tố	Quan sát	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1 Lương và chế độ phúc lợi	215	1,17	5	4,03	0,0578
2 Văn hóa doanh nghiệp	215	1,12	5	3,98	0,0525
3 Mối quan hệ với đồng nghiệp	215	1,05	5	3,47	0,0521
4 Điều kiện làm việc	215	1,04	5	3,28	0,0621
5 Phong cách lãnh đạo	215	1,00	5	3,25	0,0630
6 Sự tự chủ trong công việc	215	1,00	5	3,15	0,0667
7 Cơ hội đào tạo và phát triển	215	1,00	5	3,11	0,0602
Động lực làm việc chung	215	1,35	5	3,29	0,0601

Nguồn số liệu khảo sát của tác giả (2014)

5 KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu xác định được bảy thành phần trong thang đo động lực: Điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp,

mối quan hệ với lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất của Lilama. So sánh với các kết quả trước như sau:

Bảng 9: Kết quả thang đo động lực dựa vào mô hình Kovach (1987) trong nước và thế giới

Nghiên cứu công ty	Wanda Roos (2005)	Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010)	Nghiên cứu của tác giả (2014)
<i>Mineapolis Gas</i> 1945-1965 với 44.000 lao động	VHDN	Đãi ngộ	Lương và chế độ
1. An toàn ổn định	Sự hài lòng công việc	Lãnh đạo	VHDN
2. Tiên bộ công việc	Lãnh đạo	Sự phù hợp công việc	Mối quan hệ đồng nghiệp
3. Điều kiện công việc		VHDN	Điều kiện làm việc
4. VHDN		Đồng nghiệp	Mối quan hệ lãnh đạo
			Sự tự chủ công việc
			Cơ hội đào tạo và phát triển

Nguồn do tác giả sưu tầm 2014

Nhìn vào Bảng 8, sự có mặt nhóm yếu tố “Văn hóa doanh nghiệp” trong thành phần thang đo của nghiên cứu trong nước và thế giới giúp củng cố thêm độ tin cậy cho kết quả nghiên cứu của tác giả khi đưa nhân tố văn hóa doanh nghiệp vào nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất của Lilama. Mặc dù trên nghiên cứu của Kovach (1987) không nêu rõ yếu tố này.

Thực tế hiện nay, tại Lilama chưa có đề tài nào nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp với động lực làm việc cũng như chưa xây dựng một quy trình văn hóa doanh nghiệp thống nhất. Trong khi xây dựng được văn hóa doanh nghiệp tạo tiền đề cho Lilama quản lý hơn 25.000 lao động với các môi trường tập quán khác nhau đều hòa đồng trong môi trường chung của doanh nghiệp. Ở các doanh nghiệp “Có thương hiệu, có văn hóa doanh nghiệp” thì thường các chính sách về lương thưởng, phúc lợi, chính sách đãi ngộ, bố trí công việc tạo môi trường được thực hiện tốt thúc đẩy được các doanh nghiệp phát triển. Do đó,

động lực làm việc của nhân viên bị ảnh hưởng bởi yếu tố này. Một đặc điểm nữa là khi nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp “Có thương hiệu, có văn hóa doanh nghiệp” khi chuyên việc thì đều được tuyển chọn nhiều hơn so với nhân viên ở các doanh nghiệp ít có thương hiệu. Vì thế cần tạo văn hóa doanh nghiệp cho Lilama.

Từ nghiên cứu của mình và việc so sánh với sự nghiên cứu của các nhà nghiên cứu trong nước và thế giới, tác giả đưa ra các biện pháp đề tạo động lực cho nhân viên trực tiếp sản xuất của Lilama như sau:

Giải pháp 1. Nhóm nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng xây dựng thương hiệu và văn hóa công ty bao gồm: văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ đồng nghiệp, mối quan hệ lãnh đạo.

Để xây dựng thương hiệu và văn hóa công ty cần: Xây dựng thương hiệu nội bộ, nhận diện được giá trị cốt lõi, xây dựng mối quan hệ tương hỗ giữa văn hóa và thương hiệu, tạo sự an tâm cho công

nhân, việc này cần có một nghiên cứu cụ thể và xây dựng một quy trình văn hóa cho Lilama theo chuẩn Châu Á (Sẽ có nghiên cứu cụ thể của tác giả về lĩnh vực này).

Giải pháp 2. Nhóm nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng chính sách đãi ngộ bao gồm: lương và chế độ phúc lợi, cơ hội đào tạo và thăng tiến.

Để chính sách đãi ngộ phục vụ hiệu quả cho việc thúc đẩy toàn bộ nhân viên hướng tới mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ cần được xây dựng theo các nguyên tắc sau: Có sự thay đổi về lợi ích được hưởng phải có tác động đủ lớn để khuyến khích CBNV làm tăng năng suất và hiệu quả hơn. Và phải được công khai để toàn bộ các thành viên đều hiểu rõ cơ chế đãi ngộ của công ty. Phải công bằng và hợp lý, đơn giản dễ thực hiện, có thể cạnh tranh với doanh nghiệp cùng qui mô, lĩnh vực hoạt động. Ở Lilama có thể áp dụng các biện pháp như: Lương theo kết quả công việc và khả năng, thăng chức hoặc trao thêm quyền hạn, thưởng theo kết quả công việc, chương trình biểu dương thành tích, trao bằng khen, bảo hiểm sức khỏe và bảo hiểm nhân thọ, làm giàu nội dung công việc, chương trình hỗ trợ mua các tài sản có giá trị lớn như nhà, ô tô, cải tiến môi trường làm việc, du lịch hoặc các kỳ nghỉ đặc biệt, thưởng cổ phiếu.

Giải pháp 3. Nhóm nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng công việc gồm: sự tự chủ công việc và điều kiện làm việc.

Để thực hiện giải pháp này thì công ty cần: Làm cho nhân viên hiểu được công việc của họ đóng góp vào mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty như thế nào? Nhân viên được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ, khuyến khích để nhân viên phát triển công việc theo hướng chuyên nghiệp, giao quyền hạn phù hợp tương ứng với trách nhiệm trong công việc. Phân công công việc hợp lý, cải thiện điều kiện ăn ở làm việc tại công trường, mục tiêu công việc phù hợp với từng phòng ban và đội công trường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adams, J.S. (1963) "Towards An Understanding of Inequality." *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*. (67), pp. 422-436.
2. Artz, B. (2008), "Job Satisfaction Review of Labour", *Economics & Industrial Relations*, 22 (2).

3. Bob Nelson, Blanchard Training & Development (1991), *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of North Carolina, USA.
4. Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones (2008), *Strategic Management an Integrated Approach by*, Houghton Mifflin Company, USA.
5. Chew, Janet Cheng Lian (2004), *The influence of human resource*, Murdoch University, USA.
6. Clayton Alderfer (1972), *Học thuyết E.R.G (Existence, Relatedness, Growth)*, New York.
7. Dubrin (1995), *Learship, Research findings, practise, skill*, Boston, MA, Houghton Mifflin.
8. Edwin locke (1996, page 117-124), *Applied & Preventive Psychology*, Cambridge University Press. Printed in the USA
9. Farhaan Arman (2009), *Employees motivation at Areco India manufacturing private Limited, The M.B.A Degree Course of Bangalore University*, June, 38.
10. Hackman, J. R & Oldham, G. R. (1974), *The Job Diagnosis Survey, An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Project*, Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University, USA.
11. Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1976, page 16,250-279), *Motivation through the design of work, test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*, New York.
12. Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1980, page 77), *Work redesign*, Mass, Addison- Wesley.
13. Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis, (5th Edition)*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
14. Herzberg, Frederick (1959), *"The Motivation to Work"*, Harvard Business Review Classics, New York.
15. Jex, S.M. & Britt, T.W. (2008), *"Organizational Psychology Research"*, *Canadian Journal of Behavioural Science* 41. (4) page 213-226.
16. Kovach, K.A. (1995), *"Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance"*, *Employment Relations Today* 22 (2), page 93-107.

17. Kwame R. Charles, Lincoln H. Marshall, (1992) "Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4 Iss: 3.
18. Maslow, A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 370- 396.
19. McClelland, D. C. (1985), *Human motivation*, Cambridge University Press, USA.
20. Nguyễn Đình Thọ – Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Nghiên cứu khoa học Marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM trong quản trị kinh doanh*, nhà xuất bản Đại học Quốc Gia, Tp.HCM.
21. Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010), *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên trong công việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Tp.HCM, Tp.HCM.
22. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội.
23. P. M. Bentler, C. Chou (1987, 16; 78-117.) *Sociological Methods and Research* (Sample Size, SEM), USA.
24. Porter and Lawler (Porter, III 1968) *further expanded Vroom's expectancy theory*, Harvard Business Review Classics, New York.
25. Silverthorne, C. (1992), *Work motivation in the United States*, Russia
26. Simons and Enz (Cornell, 1995), *employee motivation*, United States of America
27. Stephen Overell (2009), *The Meaning of Work*, The Work Foundation, London.
28. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.), New York.
29. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), "Thang đo động viên nhân viên", *Tạp chí Phát triển Kinh tế số: 244 năm: 2/2011*.
30. Vroom V H (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley, USA.
31. Wanda Roos (2005), *The relationship between motivation and satisfaction of employees with corporate culture*, University of South Africa, USA.
32. Wong, S., Siu, V., & Tsang, N., (1999), "The impact of demographic actorson Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), page 230-241.