

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**GIANG THÀNH ĐẠT**

**NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN KHAI THÁC NHÀ HÀ NỘI HEBICO**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
*(Theo định hướng ứng dụng)*

**HÀ NỘI – 2019**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**GIANG THÀNH ĐẠT**

**NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN KHAI THÁC NHÀ HÀ NỘI HEBICO**

**Chuyên ngành                   :   QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**Mã số                               :   8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
***(Theo định hướng ứng dụng)***

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ THỊ HỒNG YẾN**

**HÀ NỘI – 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là do chính tôi nghiên cứu và thực hiện. Các thông tin và số liệu sử dụng trong Luận văn được trích dẫn đủ nguồn tài liệu, kết quả phân tích trong Luận văn là trung thực. Luận văn không trùng với bất kỳ đề tài nghiên cứu khoa học nào.

*Hà Nội, ngày 20 tháng 11 năm 2019*

**Tác giả**

**Giang Thành Đạt**

## LỜI CẢM ƠN

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã trang bị giúp cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới cô giáo **TS. Lê Thị Hồng Yến**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, các Phòng ban chức năng của Công ty Cổ phần Khai thác nhà Hà Nội – HEBICO đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

***Xin trân trọng cảm ơn!***

*Hà Nội, 20 tháng 11 năm 2019*

**Người thực hiện**

**Giang thành Đạt**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU: .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ: .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC VIẾT TẮT.....</b>	<b>vii</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
1. Tính cấp thiết của đề tài. ....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu .....	2
3. Mục đích nghiên cứu .....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	4
6. Kết cấu của luận văn .....	5
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>6</b>
1.1. Một số khái niệm cơ bản .....	6
1.1.1. Nhu cầu, động cơ .....	6
1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc .....	8
1.1.3. Động lực và tạo động lực làm việc cho nhân viên .....	10
1.2. Các học thuyết về động lực làm việc của người lao động. ....	15
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow .....	15
1.2.2. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của B. F. Skinner .....	16
1.2.3. Học thuyết 2 yếu tố của Frederick Herzberg .....	17
1.2.4. Học thuyết về sự kì vọng của Victor Vroom .....	18
1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams .....	19
1.3. Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc.....	20
1.3.1. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007) .....	20
1.3.2. Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011) .....	21
1.3.3. Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012) .....	21
Tổng kết chương 1.....	23

<b>CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CTCP KHAI THÁC NHÀ HÀ NỘI - HEBICO .....</b>	<b>24</b>
2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội HEBICO .....	24
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển .....	24
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty .....	26
2.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý của công ty .....	26
2.1.4. Hiện trạng công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội ..	29
2.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết về động lực làm việc ..	29
2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu .....	29
2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu từ mô hình: .....	31
2.3. Quy trình nghiên cứu.....	36
2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ .....	36
2.3.2. Nghiên cứu chính thức .....	42
Tổng kết chương 2.....	50
<b>CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CTCP KHAI THÁC NHÀ HÀ NỘI.....</b>	<b>51</b>
3.1. Thống kê mô tả.....	51
3.2. Đánh giá thang đo .....	53
3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha .....	53
3.2.2. Hiệu chỉnh thang đo.....	61
3.2.3. Phân tích nhân tố .....	61
3.2.4. Kiểm định tương quan .....	64
3.2.5. Mô hình hồi quy .....	66
<b>CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN .....</b>	<b>69</b>
4.1. Kết luận .....	69
4.2. Định hướng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội HEBICO. ....	70
4.3. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội. ....	72
4.3.1. Vấn đề về tiền lương .....	72
4.3.2. Vấn đề về văn hóa doanh nghiệp .....	73
4.3.3. Vấn đề về cơ hội thăng tiến.....	74

4.3.4. Vấn đề về tiền thưởng và hoa hồng .....	74
4.3.5. Chính sách phúc lợi .....	75
4.3.6. Giải pháp về đặc điểm công việc .....	76
4.3.7. Giải pháp về điều kiện và môi trường làm việc .....	77
4.4. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo .....	77
4.4.1. Những hạn chế của nghiên cứu .....	77
4.4.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo.....	78
Tổng kết chương 4.....	79
<b>PHẦN III: KẾT LUẬN.....</b>	<b>80</b>
<b>DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>81</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>84</b>

## DANH MỤC BẢNG BIỂU:

Bảng 1. 1: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow .....	16
Bảng 1. 2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg. ....	17
Bảng 2. 1: Dự kiến các yếu tố đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu lý thuyết .....	40
Bảng 2. 2: Mã hóa các thang đo động lực làm việc. ....	44
Bảng 3. 1: Bảng thống kê giới tính mẫu nghiên cứu .....	51
Bảng 3. 2: Bảng thống kê độ tuổi mẫu nghiên cứu.....	52
Bảng 3. 3: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu.....	52
Bảng 3. 4: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu.....	53
Bảng 3. 5: Mô tả biến định lượng .....	53
Bảng 3. 6: Kiểm định Cronbach's Alpha điều kiện và môi trường làm việc lần 1 .....	54
Bảng 3. 7: Kiểm định Cronbach's Alpha điều kiện và môi trường làm việc lần 2 .....	55
Bảng 3. 8: Kiểm định Cronbach's Alpha chính sách tiền lương.....	56
Bảng 3. 9: Kiểm định Cronbach's Alpha tiền thưởng và hoa hồng .....	56
Bảng 3. 10 Kiểm định Cronbach's Alpha chính sách phúc lợi .....	57
Bảng 3. 11: Kiểm định Cronbach's Alpha đặc điểm công việc lần 1 .....	57
Bảng 3. 12: Kiểm định Cronbach's Alpha đặc điểm công việc lần 2 .....	58
Bảng 3. 13: Kiểm định Cronbach's Alpha cơ hội thăng tiến .....	58
Bảng 3. 14: Kiểm định Cronbach's Alpha sự ghi nhận đóng góp cá nhân lần 1 .....	59
Bảng 3. 15: Kiểm định Cronbach's Alpha sự ghi nhận đóng góp cá nhân lần 2 .....	59
Bảng 3. 16: Kiểm định Cronbach's Alpha văn hóa doanh nghiệp .....	60
Bảng 3. 17: Kiểm định Cronbach's Alpha nhân tố phụ thuộc động lực làm việc.....	60
Bảng 3. 18: Ma trận xoay.....	62
Bảng 3. 19: Ma trận xoay.....	63
Bảng 3. 20: Ma trận hệ số tương quan.....	65
Bảng 3. 21: Bảng kết quả hồi quy.....	67
Bảng pl. 1: KMO và kiểm tra Bartlett's .....	84
Bảng pl. 2: Bảng tổng phương sai .....	84
Bảng pl. 3: KMO và kiểm tra Bartlett's .....	85
Bảng pl. 4: Bảng tổng phương sai .....	85
Bảng pl. 5: Bảng các biến được nhập/ xóa .....	86
Bảng pl. 6: Bảng tóm tắt mô hình.....	86
Bảng pl. 7: ANOVA <sup>a</sup> .....	87

## DANH MỤC SƠ ĐỒ:

Sơ đồ 1. 1Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007) .....	20
Sơ đồ 1. 2: Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed.....	21
Sơ đồ 1. 3: Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012).....	22
Sơ đồ 2. 1: Tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội.....	27
Sơ đồ 2. 2: Mô hình nghiên cứu .....	31



## DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	CTCP	Công ty Cổ phần
2	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
3	BHXH	Bảo hiểm xã hội
4	BHYT	Bảo hiểm y tế
5	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
6	DLLV	Động lực làm việc
7	DN	Doanh nghiệp

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài.

Như chúng ta đã biết, Bất động sản là ngành dịch vụ đặc biệt quan trọng đối với mọi quốc gia. Bất kì một quốc gia nào đều cần phát triển và ổn định bất động sản. Bằng cách xây dựng và phát triển thị trường Bất động sản, Nhà nước bổ sung, hoàn thiện hệ thống Pháp luật, hệ thống chính sách quản lý cũng như tổ chức quản lý, tạo điều kiện cho thị trường mở rộng và phát triển, góp phần khắc phục tình trạng đầu cơ, tham nhũng, trốn thuế... Bên cạnh đó, sự vận hành thị trường Bất động sản sẽ góp phần xác lập mối quan hệ kinh tế giữa Nhà nước và người sử dụng Bất động sản, nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên đất, khắc phục tình trạng phi kinh tế trong đầu tư xây dựng, tăng thu cho Ngân sách Nhà nước. Thông qua thị trường Bất động sản, các chủ thể kinh doanh có điều kiện tiếp xúc, mở rộng quan hệ: nội bộ thị trường và các quan hệ với các ngành, các lĩnh vực khác như: xây dựng, địa chính, ngân hàng, môi trường đô thị. Bên cạnh đó thì yếu tố con người là yếu tố vô cùng quan trọng mà không bất kì cái gì có thể thay thế được trong mọi ngành nghề kinh doanh và bất động sản cũng vậy. Hơn thế nữa con người còn đóng vai trò chính trong ngành kinh doanh mũi nhọn này.

Trong sản xuất kinh doanh ngày nay, quản lý nhân sự được coi là một trong những nhân tố quan trọng nhất để giành được thắng lợi trong sự cạnh tranh khốc liệt với những doanh nghiệp khác trên thương trường. Quản lý nhân sự bao gồm việc thiết kế, xây dựng hệ thống các triết lý, chính sách và thực hiện các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn lực con người trong tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức và người lao động. Và để quản lý tốt thì người lãnh đạo cần phải hiểu rõ được những nhu cầu cũng như những động cơ làm việc của nhân viên, từ đó mới có thể điều chỉnh hướng quản lý của mình đối với nhân viên cũng như đối với công ty một cách tốt nhất.

Chính vì những lí do đó mà tôi đã chọn đề tài **“Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội -**

**HEBICO”** làm nội dung nghiên cứu luận văn cao học thạc sỹ quản trị kinh doanh của mình.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu**

Trong những năm gần đây, rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học mang tính chất chuyên sâu có liên quan đến tạo động lực cho người lao động trong các lĩnh vực khác nhau được công bố. Tạo động lực cho người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và kết quả công việc nên được sự quan tâm lớn trong thời gian hiện nay.

Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ với bài viết “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”. Bài viết được thực hiện nhằm xây dựng một khung lý thuyết phục vụ cho mục đích khám phá các nhân tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở khu vực công (nhân viên, viên chức) tại Việt Nam. Khung lý thuyết được đề xuất dựa trên mô hình Tháp nhu cầu của Maslow (1943) và mô hình Tháp nhu cầu của người Trung Quốc do Nevis đề xuất năm 1983, nhưng đã có sự điều chỉnh, bổ sung để phù hợp với đối tượng nghiên cứu là nhân viên, viên chức Việt Nam. Đồng thời, nghiên cứu còn thể hiện rõ sự cân nhắc kỹ lưỡng đến các đặc trưng của nền văn hóa tập thể và bối cảnh kinh tế - xã hội ở nước ta hiện nay. Kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình lý thuyết do tác giả đề xuất bao gồm năm bậc nhu cầu theo trật tự từ thấp đến cao như sau: nhu cầu xã hội – nhu cầu sinh học – nhu cầu an toàn – nhu cầu tôn trọng – nhu cầu tự thể hiện. Năm bậc nhu cầu có thể xem như 5 nhóm biến trong mô hình kinh tế lượng và được đo lường thông qua tất cả 26 biến thành phần. Mô hình lý thuyết này có giá trị áp dụng đối với các tổ chức trong khu vực công tại Việt Nam.

Nguyễn Thị Thu Trang trường cao đẳng Việt Mỹ, thành phố Hồ Chí Minh với bài viết “Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh” năm 2013. Bài viết sử dụng lý thuyết động viên để phân tích và lượng hóa các nhân tố ảnh hưởng tới việc

động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong tám nhân tố được xác định chỉ có bốn nhân tố ảnh hưởng có ý nghĩa đến động viên của nhân viên, bao gồm: lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, phong cách lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp. Bên cạnh đó, bài viết cũng đề xuất một số chính sách mang tính gợi ý trong việc cải thiện mức độ động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh.

Vũ Thị Uyên (2007), luận án Tiến sĩ Kinh tế với đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của DN; hệ thống và đề xuất về động lực làm việc, các nhân tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong DN. Đồng thời, tác giả cũng phân tích và đánh giá về thực trạng động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước ở Hà Nội, rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong DN nhà nước ở Hà Nội và đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong DN nhà nước ở Hà Nội. Như vậy, luận án tập trung chủ yếu vào đối tượng là lao động quản lý. Đây là điểm khác biệt với đề tài mà tác giả đang nghiên cứu.

Trương Minh Đức (2011), trong bài viết về “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty trách nhiệm hữu hạn ERICSSON Việt Nam” đã dựa trên lý thuyết tháp nhu cầu Maslow để đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho các nhân viên Công ty trách nhiệm hữu hạn Ericsson tại Việt Nam.

Trần Văn Huỳnh (2016), trong luận văn Thạc sĩ Kinh tế với đề tài: “Nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định” đã đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty hành chính của Nhà nước, từ đó đề xuất các nhóm giải pháp nhằm tạo động lực làm việc của đội ngũ nhân viên này.

Từ những dẫn chứng nêu ở trên, chúng ta nhận thấy rằng vấn đề về tạo động lực cho người lao động đã được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu. Tuy nhiên hiện nay chưa có một công trình nghiên cứu nào nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện đến vấn đề tạo động lực tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội - HEBICO. Với mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu công việc, đề tài “**Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội - HEBICO**” là hết sức cần thiết, có ý nghĩa về mặt lý luận và thực tiễn, nhằm đề xuất một số giải pháp có thể áp dụng vào thực tế nhằm góp phần hoàn thiện hơn công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội - HEBICO.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

- Xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội – HEBICO.
- Phân tích, đánh giá mức độ tác động của từng nhân tố đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội – HEBICO
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội – HEBICO.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***Đối tượng nghiên cứu:***

Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội – HEBICO.

#### ***Phạm vi nghiên cứu:***

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội - HEBICO.
- Phạm vi thời gian: Số liệu nghiên cứu của đề tài được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2015 – 2018. Các kết quả điều tra, khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 2 đến tháng 5 năm 2019 và các giải pháp hướng tới giai đoạn 2023.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

### ***Phương pháp định tính***

Thu thập thông tin trong nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn các chuyên gia dựa vào bảng thảo luận được thiết kế sẵn, sau đó hiệu chỉnh thang đo.

Thông tin thu thập từ nghiên cứu định tính này nhằm khai phá, bổ sung cho mô hình, điều chỉnh thang đo của các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.

### ***Phương pháp định lượng***

Được tiến hành ngay khi bảng câu hỏi được chỉnh sửa từ kết quả nghiên cứu sơ bộ. Mẫu điều tra trong nghiên cứu chính được thực hiện bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với nhân viên tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

Bảng câu hỏi do đối tượng thu thập câu trả lời từ cán bộ công nhân viên trong công ty và là công cụ chính để thu thập dữ liệu. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis) để rút gọn các biến quan sát và xác định lại các nhóm trong mô hình nghiên cứu; phân tích hồi quy để xem xét mức độ ảnh hưởng của các thành phần thỏa mãn công việc đến sự gắn kết của nhân viên.

## **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và Kết luận, Kết cấu của luận văn bao gồm ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực làm việc và nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thiết kế nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên tại CTCP khai thác nhà Hà Nội - HEBICO

Chương 3: Kết quả nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội

Chương 4: Kết luận và hàm ý chính sách

# **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP**

## **1.1. Một số khái niệm cơ bản**

### ***1.1.1. Nhu cầu, động cơ***

Từ lâu nhu cầu đã là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Trong lĩnh vực kinh tế - xã hội vấn đề về nhu cầu được tìm thấy trong nghiên cứu của các nhà khoa học tên tuổi như Jeremy CSPLtham, CSPLfild, William Stanley Jevons, John Ramsay McCulloch, Edward S. Herman. Đó là hiện tượng phức tạp, đa diện, đặc trưng cho mọi sinh vật. Sự hiện diện của nhu cầu ở bất kì sinh vật nào, ngay cả ở bất kì xã hội nào được xem như cơ thể sống phức tạp, là đặc điểm để phân biệt chủ thể đó với môi trường xung quanh.

Theo từ điển tiếng Việt (1996), nhu cầu là “đòi hỏi của đời sống, tự nhiên và xã hội”. Từ điển Wikipedia nêu ra một số khái niệm:

1. Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.
2. Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được.
3. Nhu cầu là nhân tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao. Về mặt quản lý, kiểm soát được nhu cầu đồng nghĩa với việc có thể kiểm soát được cá nhân (trong trường hợp này, nhận thức có sự chi phối nhất định: nhận thức cao sẽ có khả năng kiểm chế sự thoả mãn nhu cầu).

Trong marketing, Philip Kotler (2009) khái niệm nhu cầu được phân thành 02 loại:

1. Nhu cầu cấp thiết (needs) của con người là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà họ cảm nhận được. Nhu cầu cấp thiết của con người rất đa dạng và phức tạp. Nó bao gồm cả những nhu cầu sinh lý cơ bản về ăn, mặc, sưởi ấm và an toàn tính mạng lẫn những nhu cầu xã hội như sự thân thiết gần gũi, uy tín và tình cảm cũng như các nhu cầu cá nhân về tri thức và tự thể hiện mình. Nhu cầu cấp thiết là những phần cấu thành nguyên thủy của bản tính con người, không phải do xã hội hay người làm marketing tạo ra; còn Mong muốn của con người là một nhu cầu cấp thiết có dạng đặc thù, tương ứng với trình độ văn hóa và nhân cách của mỗi người. Mong muốn được biểu hiện ra thành những thứ cụ thể có khả năng thỏa mãn nhu cầu bằng phương thức mà nếp sống văn hóa của xã hội đó vốn quen thuộc.

2. Nhu cầu của con người là những mong muốn kèm thêm điều kiện có khả năng thanh toán. Các mong muốn sẽ trở thành nhu cầu khi được bảo đảm bởi sức mua.

Nhu cầu có thể được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra một tâm lý căng thẳng đối với con người khiến họ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu đó. Người lao động cũng vậy họ bị thúc đẩy bởi một trạng thái mong muốn để có thể thỏa mãn được những mong muốn này họ phải nỗ lực, mong muốn càng lớn mức nỗ lực càng cao tức là động cơ càng lớn. Nếu những mong muốn này được thỏa mãn thì mức độ mong muốn sẽ giảm đi.

Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng. Nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu đều gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất xã hội và sự phân phối các giá trị vật chất và tinh thần trong điều kiện xã hội đó. Nhưng dù trong nền sản xuất nào thì nhu cầu của người lao động cũng gồm hai nhu cầu chính: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu, đảm bảo cho người lao động có thể sống để tạo ra của cải vật chất, thỏa mãn được những nhu cầu tối thiểu cùng với sự phát triển của xã hội các nhu cầu vật chất của con người ngày càng tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Trình độ phát triển của xã



hội ngày càng cao thì nhu cầu ngày càng nhiều hơn, càng phức tạp hơn, thậm chí những nhu cầu đơn giản nhất cũng không ngừng thay đổi. Nhu cầu về tinh thần của người lao động cũng rất phong phú, nó đòi những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực nhằm tạo ra trạng thái tâm lý thoải mái trong quá trình lao động.

### **Động cơ**

Động cơ, theo từ điển tiếng Việt (1996), bỏ qua cách hiểu theo nghĩa kỹ thuật, *“là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động”*. Từ điển Wiktionary cũng định nghĩa động cơ *“là những gì thôi thúc con người có những ứng xử nhất định một cách vô thức hay hữu ý và thường gắn liền với những nhu cầu”* (nghĩa thứ 2).

Lương Văn Úc (2011) có viết *“Động cơ là sự phản ánh thế giới khách quan vào bộ óc con người, là những mục tiêu thúc đẩy hành động của con người nhằm thoả mãn nhu cầu và tình cảm của họ”*. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thoả mãn những nhu cầu đòi hỏi của bản thân mỗi cá nhân đó.

Động cơ được hiểu là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thoả mãn được các nhu cầu cá nhân. Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau, và trong các tình huống khác nhau động cơ nói chung là khác nhau. Mức độ thúc đẩy của động cơ cũng sẽ khác nhau giữa các cá nhân cũng như trong mỗi cá nhân ở các tình huống khác nhau.

#### **1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc**

Động lực *“là năng lượng làm cho máy móc chuyển động; hay là cái thúc đẩy, làm cho phát triển”* (Từ điển tiếng Việt, 1996). Vậy động cơ và động lực giống và khác nhau như thế nào? Chúng ta có thể hiểu động cơ là bộ phận quan trọng nhất trong một bộ máy giúp cho bộ máy đó chuyển động còn động lực chính

là nhiên liệu giúp cho động cơ vận hành. Ví dụ, lý do mỗi người phải đến Công ty làm là hàng tháng bạn cần có một số tiền để tiêu vào một việc gì đó; thì “cần có một số tiền” chính là động cơ, còn “tiêu vào một việc gì đó” chính là động lực.

Theo Maier và Lawler (1973), động lực là sự khao khát và sự tự nguyện của mỗi cá nhân, họ đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

**Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực**

**Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực**

**Động lực = Khao khát x Tự nguyện**

Bedeian (1993), động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu. Higgins (1994), động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) thì “động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”.

Như vậy, có thể hiểu động lực làm việc như sau:

- Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.
- Động lực làm việc được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa không có động lực làm việc chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực làm việc được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.
- Động lực làm việc không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực làm việc chưa chắc đã còn trong họ.

- Động lực làm việc mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

- Động lực làm việc là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực làm việc là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố như trí tuệ, trình độ, tay nghề của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc.

Trong thực tiễn, người lao động không có động lực làm việc thì vẫn có thể hoàn thành công việc; thế nhưng chúng ta không thấy rằng sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với DN là không nhiều. Bản thân họ không thể mang hết tài năng và trí tuệ cống hiến tận tụy cho DN và không khi nào họ là những nhân viên trung thành, là tài nguyên quý giá của DN. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó.

Do vậy, tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý ảnh hưởng tới người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức. Để có thể tạo được động lực cho người lao động cần phải tìm hiểu được người lao động làm việc nhằm đạt được mục tiêu gì từ đó thúc đẩy động cơ lao động của họ.

Động lực làm việc không tự nhiên xuất hiện mà là sự kết hợp đồng thời của các nguồn lực chủ quan thuộc về phía bản thân người lao động và nguồn lực khách quan thuộc về môi trường sống và làm việc của người lao động.

### ***1.1.3. Động lực và tạo động lực làm việc cho nhân viên.***

Động lực là khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Như vậy, động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Khi con người ở những vị

trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì những đặc điểm này nên động lực của mỗi con người là khác nhau vì vậy nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau đến mỗi người lao động.

Tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho xuất hiện động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ hài lòng với công việc, mong muốn và nỗ lực hơn nữa để đóng góp cho tổ chức. Vấn đề quan trọng của động lực là mục tiêu. Nhưng để đề ra những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

Nhà quản trị muốn nhân viên trong doanh nghiệp mình nỗ lực hết sức vì doanh nghiệp thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp.

Động lực làm việc phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Các yếu tố đó có thể chia thành hai nhóm:

- **Các yếu tố thuộc bản thân người lao động.**

Gồm các yếu tố xuất phát từ bản thân người lao động hay là các yếu tố chủ quan:

- Nhu cầu của người lao động: Con người ở một khoảng không gian nhất định luôn có nhiều nhu cầu khác nhau, trong những nhu cầu đó nhu cầu nào đã chín muồi sẽ là động cơ mạnh nhất quyết định hành vi của họ và khi nhu cầu đó đã được thỏa mãn thì nó sẽ không còn là động cơ thúc đẩy con người làm việc nữa mà lúc này động cơ mới sẽ xuất hiện và đóng vai trò này.

- Giá trị cá nhân: Giá trị cá nhân ở đây có thể hiểu là trình độ, hình ảnh của người đó trong tổ chức hay xã hội. Tùy theo quan điểm giá trị khác nhau của

mỗi cá nhân mà họ sẽ có những hành vi khác nhau, khi người lao động ở những vị trí khác nhau trong tổ chức thì thang bậc giá trị cá nhân của họ cũng thay đổi dù nhiều hay ít.

- Đặc điểm tính cách: Tính cách con người là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu thị thành thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với cả xã hội nói chung.

- Khả năng, năng lực của mỗi người:

- Khả năng là những thuộc tính cá nhân giúp con người có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một kiến thức nào đó được dễ dàng và khi họ hoạt động ở lĩnh vực đó thì khả năng của họ sẽ được phát huy tối đa, kết quả thu được sẽ cao hơn những người khác.
- Năng lực là cơ Công ty để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thực hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế. Trong các loại năng lực của con người thì quan trọng nhất là năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức. Do đó trong quá trình lao động nhà quản trị luôn phải thiết kế công việc, bố trí nhân lực sao cho người lao động có điều kiện để duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ Công ty để nhà quản trị sử dụng tốt nhất nhân viên trong doanh nghiệp. Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết chắc chắn rằng họ sẽ hoàn thành công việc ở mức tốt nhất và ngược lại.

- **Các yếu tố bên ngoài.**

Gồm các yếu tố không xuất phát từ bản thân người lao động mà có thể từ các tác động xung quanh họ hay là các yếu tố mang tính chất khách quan:

- *Các yếu tố thuộc về công việc:*

- Tính hấp dẫn của công việc: Tính hấp dẫn của công việc tạo nên sự thoải mái đối với công việc của người lao động. Sự thoải mái sẽ được thể hiện ở thái độ của người đó trong quá trình làm việc. Tính hấp dẫn của

công việc là một khái niệm khá rộng, đối với người lao động nó không chỉ là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc... Tất cả những vấn đề này có tác dụng tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc. Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, Công ty trường của họ thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của họ một cách tối đa dù những điều kiện dù bình thường nhất. Nhà quản trị cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của người lao động để sắp xếp công việc cho phù hợp với họ. Những công việc có tính thách thức sẽ là động cơ tốt cho người lao động. Người lao động trong doanh nghiệp sẽ cảm thấy thoải mái, thoải mái hơn khi chính sách doanh nghiệp như lương, thưởng, trợ cấp, phúc lợi phù hợp với nhu cầu của họ.

- Khả năng thăng tiến: Thăng tiến là quá trình một người lao động được chuyển lên một vị trí cao hơn trong doanh nghiệp, việc này thường được đi kèm với việc lợi ích vật chất của người lao động sẽ được tăng lên đồng thời cái tôi của họ cũng được thăng hoa. Như vậy thăng tiến cũng là một nhu cầu thiết thực của người lao động vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của người lao động.
- Quan hệ trong công việc: Đây chính là nhu cầu xã hội của người lao động trong quá trình làm việc. Môi trường làm việc trong doanh nghiệp luôn được các cá nhân trong doanh nghiệp quan tâm và để ý vì môi trường làm việc là yếu tố chủ yếu liên quan đến sự thuận tiện cá nhân và nó cũng là nhân tố giúp người lao động hoàn thiện tốt nhiệm vụ của họ. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó.
- *Các yếu tố thuộc về tổ chức:*

- Chính sách quản lý của doanh nghiệp: Quản trị nhân lực vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật. Tính khoa học thể hiện ở việc các nhà quản trị phải biết nắm vững những đặc điểm vốn có của con người để có thể xây dựng nên các chính sách quản lý hợp lý dựa trên cơ Công ty vận dụng các quy luật khách quan. Và nói quản trị nhân lực là một nghệ thuật vì các nhà quản lý phải biết lựa chọn và kết hợp các phương pháp quản lý thích hợp vì mỗi cá nhân con người đều có sự khác biệt lẫn nhau về nhu cầu, thái độ, nhận thức, đặc điểm tâm sinh lý. Như vậy chính sách quản lý của doanh nghiệp phải bao gồm nhiều biện pháp khác nhau vì một chính sách quản lý của doanh nghiệp tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của người lao động. Ở một khía cạnh nào đó người lao động trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi chính sách quản lý, cách cư xử của lãnh đạo trong doanh nghiệp.
- Hệ thống trả công trong doanh nghiệp: Lương bổng và đãi ngộ là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng ngược lại nó cũng là một trong những nhân tố gây nên sự trì trệ, bất mãn hoặc cao hơn đó là sự rời bỏ công ty mà đi của người lao động. Tất cả những điều này phụ thuộc vào năng lực quản lý và trình độ của các cấp quản trị.
- Điều kiện làm việc: Điều kiện làm việc của mỗi người lao động rất phong phú và đa dạng, mỗi một môi trường làm việc, một điều kiện làm việc đều tác động rất nhiều đến người lao động và nó tác động đến họ theo nhiều khía cạnh khác nhau.

## **1.2. Các học thuyết về động lực làm việc của người lao động.**

### ***1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow***

Tháp nhu cầu của Maslow (tiếng Anh: Maslow's hierarchy of needs) được nhà tâm lý học Abraham Maslow đưa ra vào năm 1943 trong bài viết A Theory of Human Motivation và là một trong những lý thuyết quan trọng nhất của quản trị kinh doanh; đặc biệt là các ứng dụng cụ thể trong quản trị nhân sự và quản trị marketing.

Trong hệ thống lý thuyết về quản trị và động viên, thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow là thuyết có được một sự hiểu biết rộng lớn. Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau:

Những nhu cầu cơ bản hay nhu cầu sinh học: là những nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như: ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác.

Những nhu cầu về an ninh và an toàn: là các nhu cầu như ăn ở, sinh sống an toàn, không bị đe dọa, an ninh, chuẩn mực, luật lệ...

Những nhu cầu xã hội hay nhu cầu liên kết và chấp nhận: là các nhu cầu về tình yêu được chấp nhận, bạn bè, xã hội...

Những nhu cầu được tôn trọng: là các nhu cầu về tự trọng, tôn trọng người khác, được người khác tôn trọng, địa vị...

Những nhu cầu tự thể hiện hay tự thân vận động: là các nhu cầu như chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước...

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh học và nhu cầu an ninh, an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tôn trọng, và tự thể hiện. Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại của con người.



Maslow cho rằng làm thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp là dễ làm hơn so với việc làm thỏa mãn những nhu cầu ở cấp cao vì nhu cầu cấp thấp là có giới hạn và có thể được thỏa mãn từ bên ngoài. Ông còn cho rằng đầu tiên các nhu cầu ở cấp thấp nhất hoạt động, nó đòi hỏi được thỏa mãn và như vậy nó là động lực thúc đẩy con người – nó là nhân tố động cơ. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố động cơ nữa, lúc đó các nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức. Từ tháp nhu cầu đó mà Maslow đưa ra được các yếu tố ở mỗi nhu cầu trong quá trình lao động của nhân viên, thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 1. 1: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow**

<b>Nhu cầu</b>	<b>Được thực hiện tại nơi làm việc</b>
Tự khẳng định mình	Cơ hội đào tạo, thăng tiến, phát triển sáng tạo
Ghi nhận, tôn trọng	Được ghi nhận, vị trí cao, tăng thêm trách nhiệm
Xã hội	Nhóm làm việc, đồng nghiệp, lãnh đạo, khách hàng
An toàn	Công việc an toàn, lâu dài
Vật chất – sinh lý	Nhiệt độ, không khí, lương cơ bản

(Nguồn: Trần Kim Dung, 2005)

### **1.2.2. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của B. F. Skinner**

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner (1938) nghiên cứu nguyên nhân dẫn đến những hành động khác nhau trong công việc của cá nhân. Theo học thuyết này có những hành vi của con người nên được thúc đẩy, có hành vi nên bị hạn chế bằng các công cụ là phần thưởng, hình phạt hoặc làm lơ. Những hành vi được thưởng có xu hướng được nhắc lại, làm lơ hoặc bị phạt có xu hướng bị loại bỏ dần.

Theo Skinner khuyến cáo thì trong một tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ họ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình phải mang tính xây dựng, phê bình việc chứ không phê bình người. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện trước tập thể.

Ý nghĩa của học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của Skinner: Các nhà quản lý cần đặt ra các hành vi cụ thể mà họ mong muốn người lao động thể hiện trong công việc cũng như các hành vi cần loại bỏ và phổ biến cho người lao động biết. Từ đó người lao động có những căn cứ rõ ràng để phấn đấu làm việc.

### **1.2.3. Học thuyết 2 yếu tố của Frederick Herzberg**

**Thuyết hai nhân tố** (*Two Factor Theory* hoặc *Herzberg's Job Motivation-Hygiene Theory*) được đưa ra bởi Frederick Herzberg, một nhà tâm lý học. Thuyết này chủ yếu dựa trên các kết quả điều tra và phân tích điều tra được thực hiện ở Pittsburgh, Pennsylvania.

Herzberg cho rằng có một số nhân tố liên quan tới sự thỏa mãn đối với công tác, còn được gọi là các nhân tố động viên và các nhân tố này là khác biệt với các yếu tố liên quan tới sự bất mãn – còn được gọi là các nhân tố duy trì hay lương tính. Đối với các nhân tố động viên nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc đã bất mãn. Trong khi đó đối với các nhân tố duy trì, nếu giải quyết không tốt sẽ tạo ra sự bất mãn, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã có tình trạng thỏa mãn.

**Bảng 1. 2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg.**

<b>THUYẾT HAI</b>	
<b>Các yếu tố duy trì</b> (phạm vi công việc)	<b>Các yếu tố thúc đẩy</b> (nội dung công việc)
Lương và các khoản phúc lợi phụ	Công việc có ý nghĩa

Sự giám sát	Cảm nhận về sự hoàn thành
Điều kiện làm việc	Có cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn: doanhnhhan360.com)

**Yếu tố duy trì:** Là các yếu tố thuộc bên ngoài công việc cần thiết phải có để duy trì trạng thái làm việc hiệu quả và ngăn ngừa những biểu hiện không mong đợi của người lao động. Có một điều đáng chú ý là ngay cả khi những yếu tố này được thỏa mãn cao thì cũng không có tác dụng tạo động lực lao động. Tuy nhiên, khi không đảm bảo được các yếu tố duy trì thì sẽ khiến người lao động chán nản, bất mãn, không hài lòng và làm việc giảm sút. Herberg gọi đây là các “yếu tố gây bất mãn”, các yếu tố không tạo ra động lực lao động.

**Yếu tố thúc đẩy:** Là các yếu tố thuộc bên trong công việc khiến người lao động cảm thấy hứng thú và thỏa mãn. Khi thiếu vắng các yếu tố này thì người lao động sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng, làm việc kém hiệu quả. Theo Herberg thì đây chính là các “yếu tố thỏa mãn”, các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động.

#### ***1.2.4. Học thuyết về sự kì vọng của Victor Vroom***

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự (OB), bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow bên cạnh thuyết công bằng.

Thuyết kỳ vọng này do Victor Vroom; giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale (và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan) đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do V. Vroom đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968).

Victor Vroom đã đưa ra công thức về động lực lao động như sau:

$$M = E * V * I$$

Trong đó:

M: Động lực làm việc của người lao động

E: Kỳ vọng cá nhân

V: Giá trị của phần thưởng

I : Các công cụ tạo động lực

Theo Victor Vroom, động lực là chức năng của sự kỳ vọng cá nhân, rằng: một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn.

Ý nghĩa của học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom: Nhà quản lý khi muốn tạo động lực lao động thì phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ giữa nỗ lực, thành tích kết quả và phần thưởng đồng thời tạo nên sự kỳ vọng của họ với các kết quả và phần thưởng cũng như tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả và phần thưởng đó.

#### ***1.2.5. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams***

Thuyết Công Bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Cũng như nhiều thuyết động viên nổi tiếng khác (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết Hai yếu tố động viên của Frederick Herzberg) Thuyết Công Bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về công ty và công việc của họ.

Theo thuyết này, nếu trong tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân với tổ chức, động viên và làm gia tăng sự hài lòng của họ, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, khi mỗi cá nhân cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ sẽ mất đi sự hào hứng, nhiệt tình đối với công việc. Khi đó, mỗi cá nhân sẽ thể hiện sự bất mãn của mình bằng nhiều cách, như giảm sự hào hứng, thiếu sự nỗ lực, làm việc đối phó... Trong những trường hợp nghiêm trọng, họ có thể có những hành động phá rối hay “rũ áo ra đi” tìm nơi làm việc mới.

Thuyết này cho rằng, để tạo sự công bằng trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng giữa những gì mà mỗi cá nhân trong

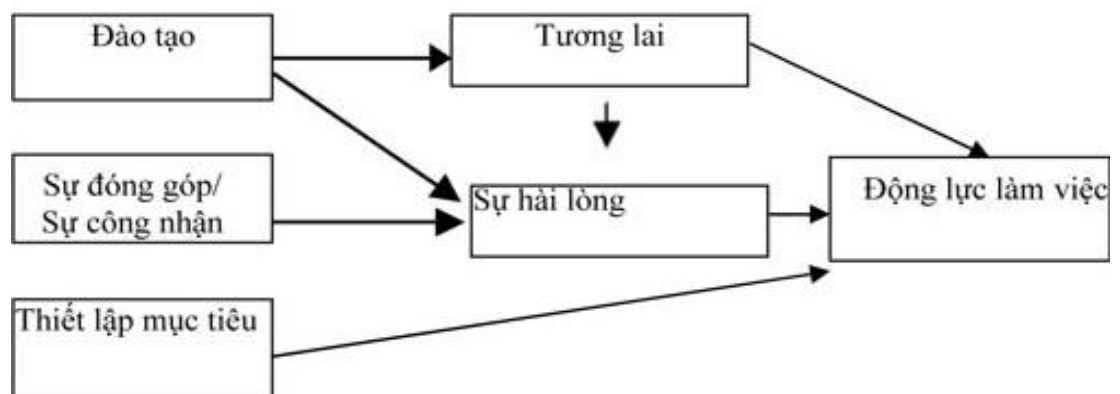
tổ chức đóng góp và kết quả mà họ nhận được và tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng. Chỉ khi mỗi cá nhân cảm thấy có sự công bằng thì họ mới nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung của tổ chức.

Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Nguyên tắc “quyền lợi và nghĩa vụ tương xứng” phải được tôn trọng trong mỗi công ty, tổ chức. Khi quyền lợi của cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hi sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được có thể là tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, là sự công nhận hay thăng tiến

### 1.3. Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc

#### 1.3.1. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)

Abby M. Brooks (2007) đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi gồm 53 biến quan sát đối với 181 người làm các công việc khác nhau trên nước Mỹ. Tác giả đã đưa ra mô hình nghiên cứu sau:



Sơ đồ 1. 1 Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai yếu tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất dự đoán động lực làm việc của nhân viên. Các yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến hài lòng của nhân viên bao gồm: Đánh giá hiệu quả công việc; Đào tạo; Cấp trên; Đóng góp vào tổ chức.

### 1.3.2. Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011)

Nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011) đã đưa ra mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc dựa trên khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia.

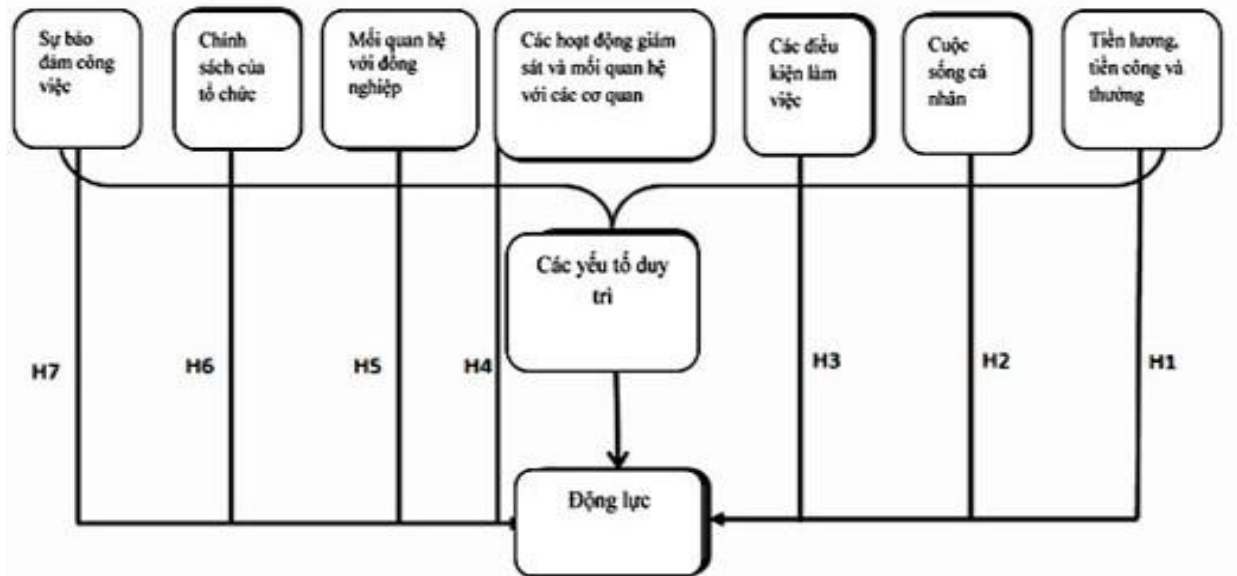


Sơ đồ 1. 2: Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed

Kết quả các phân tích đã chứng minh rằng động lực quan trọng nhất là điều kiện làm việc, sự công nhận. Các bằng chứng kết luận rằng các nhân tố duy trì hiệu quả hơn nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

### 1.3.3. Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012) phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên dựa trên thuyết của Herzberg. Bảy yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên mà các tác giả này đề xuất gồm: An toàn nghề nghiệp; Chính sách của công ty; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Giám sát và mối quan hệ với cấp trên; Điều kiện làm việc; Cuộc sống cá nhân; Tiền lương và thưởng.



Sơ đồ 1. 3: Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

### Kết luận:

Qua các mô hình trên, tác giả thấy mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của đề tài. Do vậy, tác giả chọn mô hình này làm nền tảng cho nghiên cứu.

## **Tổng kết chương 1**

Trong chương 1 tác giả đã làm rõ được những nội dung sau đây:

- Phân tích những khái niệm về nhu cầu, động cơ; động lực, tạo động lực.
- Hiểu về các học thuyết về động lực của người lao động của các tác giả: Abraham Maslow, B.F. Skinner, Frederick Herzberg, Victor Vroom, Stacy Adam.
- Đưa ra những mô hình phát triển về động lực làm việc và nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc và tác giả lựa chọn mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) để làm căn cứ lý thuyết cho việc nghiên cứu của luận văn.



## **CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CTCP KHAI THÁC NHÀ HÀ NỘI - HEBICO**

### **2.1 Tổng quan về Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội HEBICO**

#### ***2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển***

Tên doanh nghiệp : Công ty cổ phần khai thác nhà Hà Nội

Địa chỉ : Số 21 nhà N7A khu Trung Hòa – Nhân Chính, phường Nhân Chính, quận Thanh Xuân, thành phố Hà Nội.

Điện thoại : 024 3555 3359

Website : [www.hebico.com.vn](http://www.hebico.com.vn)

Công ty cổ phần khai thác nhà Hà Nội được Công ty Kế hoạch & Đầu tư thành phố Hà Nội cấp phép thành lập ngày 30/10/2008, trong giai đoạn nền kinh tế Việt Nam vừa gia nhập WTO với nhiều cơ hội và thách thức mới. Công ty được thành lập dưới hình thức công ty cổ phần với 06 thành viên tham gia góp vốn ban đầu, là đơn vị hoạt động kinh tế có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập có con dấu riêng.

Vì đặc thù ngành nghề hoạt động kinh doanh chính là kinh doanh, môi giới bất động sản và cung cấp vật liệu xây dựng (sắt, thép, sơn...) nên ngay từ ngày đầu thành lập công ty đã tiến hành tuyển chọn các bộ phận chính như phòng kế toán – tài chính, phòng kinh doanh, phòng marketing, phòng pháp chế.

Đặc biệt, công ty đã tổ chức đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh không chỉ có trình độ chuyên môn mà còn có phẩm chất đạo đức với tinh thần trách nhiệm cao trong công việc. Với mong muốn đem lại cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất và xứng đáng nhất, công ty đã đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh không chỉ giới thiệu các sản phẩm bất động sản đến với khách hàng mà còn sẵn sàng hỗ trợ tư vấn, giải quyết các thủ tục liên quan đến pháp lý ngay khi khách hàng có nhu cầu.

Kể từ ngày thành lập công ty đến nay, với hơn 10 năm hoạt động trong lĩnh vực đầu tư - xây lắp, kinh doanh bất động sản, Công ty cổ phần khai thác nhà Hà Nội đã tạo dựng được thương hiệu và có được sự tín nhiệm cao từ các đối tác.

Trong lĩnh vực đầu tư – xây lắp, công ty đã tham gia đầu tư một số khu đô thị lớn tại thành phố Hà Nội và đạt được kết quả kinh doanh cao. Bên cạnh việc đầu tư, công ty cũng được các chủ đầu tư uy tín trong lĩnh vực xây dựng lựa chọn tham gia thi công các công trình lớn, trọng điểm tại thành phố như Khu đô thị Tây Nam hồ Linh Đàm, khu đô thị Nam Thăng Long, khu đô thị Ciputra...

Trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, với sự am hiểu thị trường và luôn cập nhật các văn bản pháp luật liên quan đến lĩnh vực bất động sản, công ty được các chủ đầu tư có thương hiệu uy tín trên thị trường xây dựng (Tổng công ty Đầu tư phát triển hạ tầng đô thị UDIC, Tổng công ty Đầu tư phát triển nhà và đô thị HUD, Ban quản lý dự án các công trình Hà Nội...) tin tưởng, lựa chọn để phân phối các dự án lớn trên địa bàn thành phố Hà Nội như khu đô thị mới Vân Canh – Hoài Đức, Chung cư D1- CT2 Khu đô thị Tây Nam hồ Linh Đàm, chung cư CT3 khu đô thị Tây Nam hồ Linh Đàm, lô biệt thự TT2 - TT6B khu đô thị Tây Nam hồ Linh Đàm, tổ hợp chung cư cao tầng và dịch vụ N04 (UDIC Complex), chung cư Hà Nội Paragon...

Các dự án bất động sản mà công ty phân phối đã tiếp cận đến đúng phân khúc khách hàng một cách nhanh chóng, giúp khách hàng có được căn hộ vừa ý để an cư lạc nghiệp đồng thời cũng giúp chủ đầu tư thu hồi vốn một cách nhanh nhất.

Cùng với sự phát triển của thị trường xây dựng và bất động sản, quy mô công ty cũng ngày càng mở rộng đòi hỏi phải chú trọng đến nguồn nhân lực, có các chính sách, chế độ hợp lý và xứng đáng.

Bên cạnh việc tổ chức các buổi đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên kinh doanh giúp nhân viên nắm thêm kiến thức, kinh nghiệm về lĩnh vực bất động sản, công ty còn tổ chức hệ thống hóa các phòng ban liên quan như phòng kế toán và phòng pháp chế để đảm bảo các nghiệp vụ của công ty được thực hiện chính xác, hiệu quả qua đó giúp công ty đạt được mục tiêu mà các cổ đông đã đề ra.

### ***2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của công ty***

Công ty cổ phần khai thác nhà Hà Nội tổ chức kinh doanh và thực hiện kinh doanh theo ngành nghề đã đăng ký và thực hiện đúng theo mục tiêu thành lập công ty. Tuân thủ các quy định của pháp luật, thực hiện đầy đủ quyền và nghĩa vụ, chính sách kinh tế pháp luật đối với nhà nước. Các hoạt động kinh doanh, chính sách tuyển dụng nhân sự của công ty đều tuân thủ theo quy định của luật Doanh nghiệp, các luật thuế và luật Lao động hiện hành.

Công ty thường xuyên tổ chức các buổi mở hội thảo để giới thiệu sản phẩm và mở bán các dự án bất động sản, cùng với các chương trình ưu đãi, hỗ trợ cho khách hàng mua sản phẩm. Các hoạt động này của công ty đều nhằm mục đích thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm và tạo công việc, thu nhập ổn định cho nhân viên công ty.

Công ty là cầu nối giữa chủ đầu tư với khách hàng, cung cấp các thông tin sản phẩm một cách chính xác, đầy đủ và giúp đỡ, hỗ trợ khách hàng giải quyết các vấn đề liên quan đến sản phẩm.

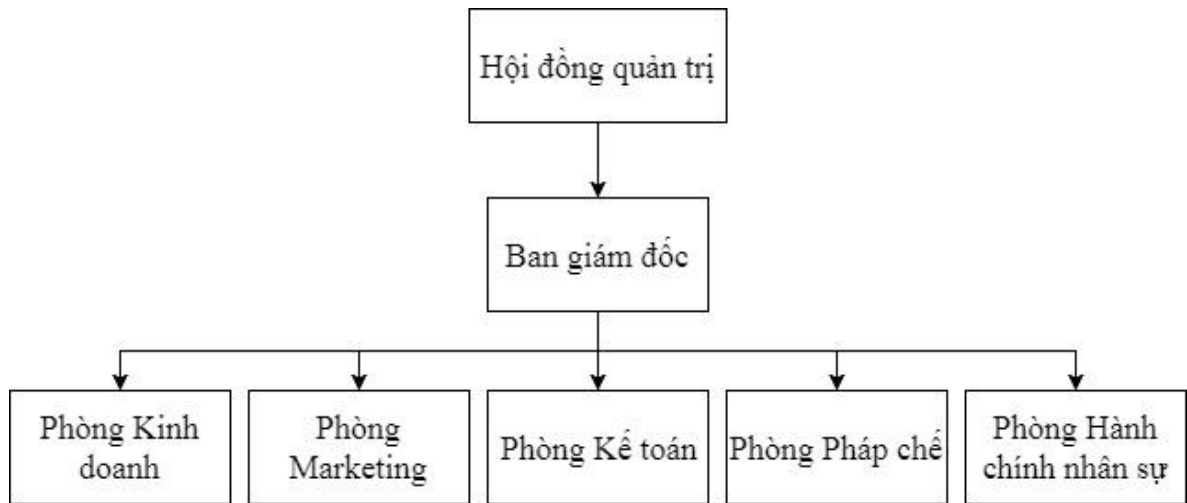
Với mong muốn đưa các dự án bất động sản đến tay khách hàng một cách nhanh nhất, thiết thực nhất, giúp khách hàng có được những ngôi nhà để ổn định cuộc sống, công ty luôn cố gắng tìm kiếm các dự án mới ở nhiều phân khúc khác nhau và mở rộng thị trường hoạt động để có thể tiếp cận nhiều đối tượng khách hàng, mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng, phù hợp với nhu cầu, khẳng định thương hiệu và vị trí của công ty trong lĩnh vực bất động sản.

### ***2.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý của công ty***

#### ***2.1.3.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý***

Để đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế thị trường, bộ máy quản lý của doanh nghiệp phải thực sự năng động, sáng tạo, hoạt động hiệu quả để đem lại hiệu quả cao. Cùng với sự đổi mới và thay đổi của nền kinh tế và sự đi lên của đất nước, Công ty cổ phần khai thác nhà Hà Nội đã không ngừng đổi mới, hoàn thiện bộ máy quản lý của mình để nâng cao năng suất và đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

Bộ máy quản lý của công ty có thể khái quát qua mô hình sau:



Sơ đồ 2. 1: Tổ chức bộ máy quản lý tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội

#### 2.1.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận

**Hội đồng quản trị:** gồm các cổ đông, là công ty quyết định cao nhất tại công ty, có nhiệm vụ quyết định các chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh hằng năm của công ty.

**Ban giám đốc:** đứng đầu là giám đốc, là người điều hành, quản lý chung và chịu trách nhiệm quản lý việc sử dụng vốn, chỉ đạo, quyết định các vấn đề hàng ngày liên quan đến hoạt động của công ty (lên kế hoạch hoạt động, tổ chức kinh doanh...). Đây cũng là người đại diện theo pháp luật của công ty trước công ty nhà nước, công ty luật pháp, thay mặt công ty ký kết các hợp đồng và đưa ra những hướng đi mang tính chất chiến lược đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của công ty. Giúp đỡ, hỗ trợ công việc cho Giám đốc là hai phó giám đốc và các bộ phận, phòng ban trong công ty.

**Phòng kinh doanh:** phòng kinh doanh là bộ phận trực tiếp thực hiện công việc tư vấn, giới thiệu và bán hàng. Bên cạnh đó, đây là bộ phận thực hiện việc nghiên cứu, khảo sát thị trường từ đó đưa ra đánh giá nhận định và đề ra hướng kinh doanh cho công ty. Lập kế hoạch kinh doanh cụ thể và tổ chức thực hiện theo chỉ tiêu doanh thu đã được duyệt.

**Phòng marketing:** là bộ phận lên ý tưởng, thực hiện công tác quảng cáo để giới thiệu sản phẩm qua đó giúp công tác bán hàng của phòng kinh doanh đạt được hiệu quả cao nhất. Ngoài ra, đây cũng là bộ phận nghiên cứu, tìm hiểu về các đối thủ cạnh tranh, nhu cầu của khách hàng và xây dựng thị trường cho các sản phẩm mới của công ty.

**Phòng pháp chế:** là bộ phận đảm bảo, hỗ trợ về mặt pháp lý cho hoạt động của công ty nói chung, mà cụ thể là hoạt động của các phòng ban khác trong công ty. Công việc của bộ phận này chủ yếu là soát xét các giao dịch giữa công ty với đối tác, khách hàng, tham mưu cho ban giám đốc về mặt pháp lý như các quy định của pháp luật, cơ chế, chính sách trong lĩnh vực kinh doanh và các vấn đề về luật thuế, luật lao động, ...

**Phòng hành chính nhân sự:** có nhiệm vụ tuyển dụng, quản lý các nhân viên trong công ty. Theo dõi, áp dụng đúng các quy định, chính sách, chế độ hiện hành của nhà nước và công ty liên quan đến người lao động, lương, thưởng... Tổ chức quản lý, đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên cũng như chăm lo đời sống cho người lao động...

**Phòng kế toán:** phòng kế toán chịu sự quản lý và chỉ đạo trực tiếp từ giám đốc công ty, là bộ phận giữ vai trò vô cùng quan trọng không thể thiếu trong bộ máy quản lý của công ty. Do vậy phòng kế toán có những chức năng và nhiệm vụ sau:

- Tổ chức công tác kế toán một cách khoa học, phù hợp với quy mô, đặc điểm tổ chức sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và phù hợp với các chuẩn mực, chế độ, quy định hiện hành của Nhà nước về kế toán.
- Thu thập, phân loại, phản ánh một cách thường xuyên, kịp thời các nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty vào các chứng từ, sổ sách kế toán theo đúng quy định. Tổng hợp, cân đối, lập báo cáo tài chính và cung cấp số liệu kế toán cho các đối tượng cần sử dụng theo quy định của công ty và của Nhà nước.

- Theo dõi, quản lý quỹ tiền mặt, tiền gửi ngân hàng, các khoản đầu tư, khoản vay của công ty, thực hiện các giao dịch với ngân hàng.
- Theo dõi, quản lý các khoản thu chi tài chính, tình hướng huy động và sử dụng vốn, thực hiện nhanh chóng, đầy đủ quyền thu hồi các khoản phải thu.
- Chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về toàn bộ công tác kế toán, thống kê, quản lý tài chính của công ty.

#### ***2.1.4. Hiện trạng công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội***

Hiện tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội có số lượng nhân viên khá đông lên tới gần 300 người. Do đó, công tác tạo động lực trong công việc là vô cùng quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp tới tình hình kinh doanh tại Công ty. Nhưng trong quá trình công tác và làm việc tác giả thấy hiện công tác tạo động lực cho người lao động chưa thật sự được quan tâm đúng mức trong Công ty. Công ty thường xuyên có người xin nghỉ việc, do đó thường rất tốn kém chi phí cho vấn đề tuyển dụng và lãng phí những nhân viên có kinh nghiệm. Thường các nhân viên làm với động lực làm việc không cao. Đa số các nhân viên chỉ quan tâm tới việc đến chấm công sau đó bán thêm hàng của công ty khác mà đôi khi không tập trung bán sản phẩm của công ty mình. Vì vậy, tác giả cảm thấy cần phải xây dựng phương án tạo động lực cho người lao động nhằm cải thiện tình hình tại Công ty

### **2.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết về động lực làm việc**

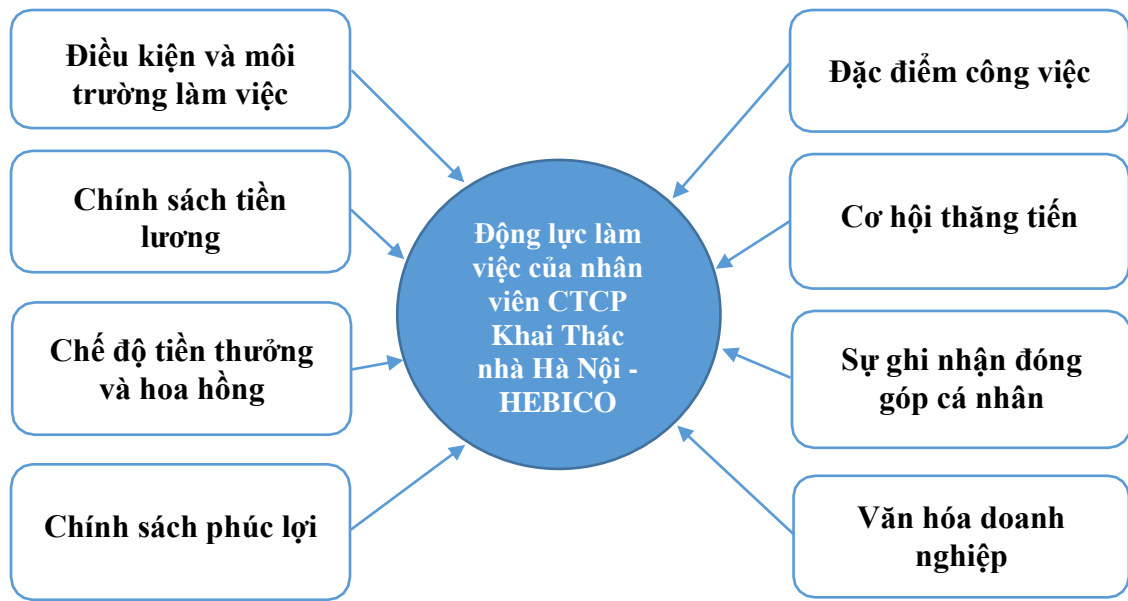
#### ***2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu***

Đối với những nghiên cứu về động lực làm việc trong lĩnh vực bất động sản thì bất động sản cũng là một loại hình doanh nghiệp đặc thù trong việc quản lý nhân sự và chế độ lương thưởng, nên đo lường được sự thỏa mãn của nhân viên trong công ty thì công cụ phổ biến nhất là đo lường về chế độ lương thưởng. Mặc dù có tranh luận về sự phân biệt giữa tiền và phúc lợi hay sự hài lòng trong công việc, các nhà nghiên cứu vẫn thống nhất. Tiền lương là yếu tố quan trọng nhất, tiếp theo là Phúc lợi xã hội và Thời gian làm việc linh hoạt.

Đề tài lấy mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) làm nền tảng nghiên cứu. Ngoài ra tác giả còn tham khảo ý kiến chuyên gia là công chức lãnh đạo quản lý, công chức quản lý chuyên môn nghiệp vụ tại Công ty, từ đó xây dựng mô hình nghiên cứu bao gồm 7 thành phần chất lượng là điều kiện và môi trường làm việc, chính sách tiền lương, chính sách phúc lợi, đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận đóng góp cá nhân, văn hóa doanh nghiệp. Mô hình này có nhiều ưu điểm và lợi thế liên quan đến yếu tố cá nhân người lao động.

Tuy nhiên, ngành bất động sản có đặc thù trả thù lao khác với các ngành dịch vụ khác. Thường các nhân viên chỉ được nhận một phần lương cố định khá khiêm tốn thay vào đó sẽ nhận thù lao theo sản phẩm được gọi là hoa hồng. Và hoa hồng cũng gần như là thu nhập chính của mỗi nhân viên bất động sản. Khi một nhân viên kinh doanh tốt, đạt doanh số sẽ được làm nhân viên chính thức và hưởng lương còn khi không đạt doanh số sẽ về mức lương cộng tác viên với mức lương thấp hơn nhiều. Do vậy, tác giả sẽ đề xuất thêm yếu tố tiền hoa hồng vào mô hình nghiên cứu.

Với những lý do trên, tác giả xem xét mối quan hệ của tám nhân tố tới động lực làm việc của các nhân viên trong công ty. Các nhân tố đó là: Điều kiện và môi trường làm việc, Chính sách tiền lương, Chế độ tiền thưởng hoa hồng, Chính sách phúc lợi, Đặc điểm công việc, Cơ hội thăng tiến, Sự ghi nhận đóng góp cá nhân, Văn hóa doanh nghiệp.



Sơ đồ 2. 2: Mô hình nghiên cứu

*Nguồn: Tác giả (2019)*

### 2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu từ mô hình:

- **Điều kiện làm việc và môi trường làm việc**

Các nhân viên của công ty đều được làm việc trong phòng đã đảm bảo các yêu cầu như: Bố trí các phòng ban một cách hợp lý, trang thiết bị văn phòng như bàn ghế, điều hòa, máy vi tính, máy in và các trang thiết bị cần thiết phục vụ văn phòng, công tác vệ sinh, điện nước luôn đảm bảo đầy đủ, gọn gàng và sạch sẽ. Ngoài ra, Công ty còn có trang bị phương tiện đi lại hoặc nhà ở phục vụ cho các nhân viên làm việc tại các dự án ở xa trung tâm thành phố. Về điều kiện làm việc, Công ty đã có sự trang bị tốt, góp phần tạo cảm giác thoải mái, yên tâm làm việc, kích thích người lao động làm việc hiệu quả. Khi các yêu cầu trên được đáp ứng tốt thì mức độ hài lòng của nhân viên ngày càng cao. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H1: Điều kiện và môi trường làm việc làm việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO

- **Chính sách tiền lương**

Mức lương tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội được chi trả theo thâm niên và vị trí công việc. Thu nhập bình quân của người lao động năm 2017 là 3 triệu



đồng/người/tháng, năm 2018 là 3,5 triệu đồng/người/tháng và năm 2019 là 4 triệu đồng/người/tháng. Đa phần với ngành nghề bất động sản thì tiền lương thường không được các nhà quản trị đánh giá cao nhưng với các nhân viên kinh doanh có thâm niên thì họ lại luôn ưu tiên một công việc có tính bền vững lâu dài và tiền lương chiếm một vị trí quan trọng trong đó. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H2: Chính sách tiền lương có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

- **Chế độ tiền thưởng và hoa hồng**

Các chính sách khen thưởng và hoa hồng đang được áp dụng tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội là:

- Chế độ hoa hồng cơ bản theo phần trăm giá trị sản phẩm hiện có của công ty.
- Khen thưởng thêm cho cá nhân nhân viên có thành tích vượt chỉ tiêu.
- Khen thưởng theo từng đợt phát động thi đua hay cả năm.
- Khen thưởng khích lệ trong các ngày lễ, Tết, ...

Tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội việc trả thưởng cho nhân viên dựa vào doanh thu bán hàng theo sản phẩm. Phần trăm hoa hồng nhận được trên từng sản phẩm của nhân viên thường rơi vào khoảng 1% giá trị sản phẩm trước thuế. Ngoài ra công ty sẽ trích thêm 0,3% giá trị sản phẩm để thành lập quỹ khen thưởng dành cho các cá nhân xuất sắc. Ngoài các hình thức thưởng bằng hiện vật, Công ty còn có các chứng chỉ, bằng khen dành cho các cá nhân có thành tích tốt. Do đặc thù ngành nghề kinh doanh nên mức thu nhập chính của các nhân viên kinh doanh bất động sản là đến từ hoa hồng. Do đó việc một dự án tốt giúp nhân viên bán được nhiều hàng hay dự án trả phần trăm hoa hồng cao đều ảnh hưởng tích cực tới nhân viên kinh doanh. Vì thế giả thuyết được đưa ra như sau

H3: Chế độ hoa hồng có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

- **Chính sách phúc lợi**

Chế độ phúc lợi là điều mà nhân viên quan tâm rất nhiều bên cạnh mức lương, chế độ phúc lợi càng tốt càng thu hút được nhiều nhân viên giỏi cho công ty. Chế độ phúc lợi là một trong những quyền lợi của người đi làm được pháp luật bảo hộ. Vì vậy, một doanh nghiệp muốn nhận được sự trung thành từ nhân viên thì phải xây dựng cho mình một chế độ phúc lợi đầy đủ và cạnh tranh so với những doanh nghiệp khác. Vậy các chế độ phúc lợi một doanh nghiệp cần quan tâm là gì?

- Bảo hiểm xã hội và y tế: Bảo hiểm xã hội và y tế là phúc lợi phổ biến ở hầu hết các doanh nghiệp vì đây là một yêu cầu bắt buộc từ nhà nước đối với tất cả các doanh nghiệp thực hiện
- Lợi ích phụ trợ: Các loại phụ cấp hoặc lợi ích phụ trợ mà công ty chủ động lên ngân sách và kế hoạch để chăm sóc đời sống nhân viên. Các đãi ngộ này có thể khá phổ thông như: phụ cấp ăn trưa, xăng xe, điện thoại, chính sách công tác phí “rộng rãi”, quà tặng sinh nhật – ma chay – hiếu hỉ, chương trình nghỉ mát hàng năm, các chương trình thúc đẩy tinh thần đội nhóm (team-building) theo bộ phận.
- Tăng lương: Doanh nghiệp có chế độ tăng lương rõ ràng theo cấp bậc, theo cống hiến của nhân viên sẽ gây hứng thú hơn, giúp cho nhân viên có mong muốn đóng góp và hết mình với công việc hơn.

Các chính sách phúc lợi là công cụ giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân viên của mình, bên cạnh đó còn giúp doanh nghiệp quản trị rủi ro cao với chi phí thấp và làm giảm gánh nặng tài chính. Năng suất của nhân viên được cải thiện khi họ được đảm bảo an sinh cho bản thân và cả gia đình của họ. Vì vậy, nếu muốn giữ chân một nhân viên giỏi ngoài mức lương ra doanh nghiệp bạn còn phải xây dựng một chế độ phúc lợi, chính sách đãi ngộ hợp lý, mang lại nhiều lợi ích cho nhân viên. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H 4: Chính sách phúc lợi có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

### **Đặc điểm công việc**

Đặc điểm nghề môi giới bất động sản:

- Lương cơ bản thấp nhưng hoa hồng cao: Lương cơ bản của môi giới bất động sản trong các công ty thông thường chỉ từ 3-5tr hoặc không có lương cơ bản. Ngược lại, phí môi giới từ một giao dịch thành công tương đối cao. Ví dụ bán 1 căn biệt thự trị giá 10 tỷ thì phí hoa hồng có thể nhận được từ 100-200tr. Mức thu nhập từ 1 giao dịch có thể bằng lương 1 năm của 1 nhân viên văn phòng bình thường.
- Thời gian làm việc linh động, không gò bó: Thay vì ngồi 8 tiếng ở văn phòng thì môi giới bất động sản dành nhiều thời gian ở bên ngoài đi gặp khách hàng, trực dự án, đi khảo sát thị trường, ... Vài công ty cho phép nhân viên không phải có mặt ở văn phòng thường xuyên.
- Áp lực cao hơn làm nhân viên văn phòng: Với mức lương 3-5 tr/ tháng, nếu không có giao dịch, bạn sẽ rất áp lực liên quan đến các chi phí sinh hoạt hằng tháng. Áp lực cũng đến từ công ty, sếp của bạn khi họ thúc giục bạn phải có giao dịch. Nhiều công ty cũng sẵn sàng sa thải nhân viên nếu bạn không có giao dịch trong 2-3 tháng.

Vì đặc thù công việc môi giới bất động sản nên ta có giả thuyết H5

H5: Đặc điểm công việc có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

### **Cơ hội thăng tiến**

Cơ hội để phát triển và thăng tiến là động lực làm việc bao gồm:

- Giáo dục và những khóa huấn luyện
- Hướng phát triển nghề nghiệp
- Đội nhóm tham gia trong công việc
- Kế hoạch, quy trình để đạt được mục tiêu công việc
- Đào tạo liên bộ phận
- Cơ hội để có thể đạt được thành công tại nơi làm việc.

Mỗi công việc tiềm năng đều dẫn chúng ta đến một điều gì đó đáng trông đợi ở tương lai. Ngoài sự thăng tiến và thu nhập, nhân viên thường trông đợi nhận được

là kiến thức, cơ hội, các mối quan hệ, sự ổn định và an toàn ở trong và ngoài công ty... Từ đó giả thuyết H6 được xây dựng:

H6: Cơ hội thăng tiến có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

### **Sự ghi nhận đóng góp**

Trong “The Human Capital Edge” được xuất bản năm 2002, tác giả Bruce Pfau và Ira Kay nói về việc mọi nhân viên đều mong muốn những thành tích cá nhân của họ được thừa nhận và được hưởng một giá trị tương xứng với thành tích đó vì mọi nhân viên đều không muốn bị sa thải. Nếu xét yếu tố thu nhập là yếu tố đầu tiên làm tăng động cơ làm việc, thì yếu tố này, có lẽ là điều quan trọng thứ hai, bởi lẽ những nhân viên trong công ty sẽ cạnh tranh với nhau nếu mọi cố gắng của họ đều được đền đáp xứng đáng. Mọi nhân viên đều mong muốn được chi trả nhiều hơn. Họ sẽ suy xét những quyết định công việc linh động thời gian. Họ muốn những chính kiến của mình được lưu giữ, cơ hội được học hỏi, và gia tăng giá trị của mình đằng sau những quyết định quản lý và chỉ đạo của cấp trên. Do đó sự ghi nhận đóng góp không chỉ mang tính động lực cá nhân mà nó còn mang tính chất dây chuyền. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

H7: Sự ghi nhận đóng góp có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

### **Văn hóa công ty**

Văn hóa doanh nghiệp là tổng hòa của quan niệm giá trị, tiêu chuẩn đạo đức, triết lý kinh doanh, quy phạm hành vi, ý tưởng kinh doanh, phương thức quản lý và nội quy, chính sách... được mọi thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận, tuân theo. Đây là toàn bộ giá trị được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp để hướng tới các mục tiêu doanh nghiệp đề ra. n

Văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên thấy rõ được mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm. Nó còn tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và xây dựng một môi trường làm việc thoải mái, lành mạnh. Văn hóa doanh

nghiệp phù hợp sẽ giúp nhân viên có cảm giác mình làm công việc có ý nghĩa, hãnh diện vì là một thành viên của doanh nghiệp.

Khi đó, lương và thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở một môi trường hòa đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng hơn. Như vậy, có thể nói văn hóa doanh nghiệp như một chất keo gắn kết nhân viên, giữ chân nhân tài và định hướng họ xây dựng mục tiêu của công ty. Nếu văn hóa doanh nghiệp kém đồng nghĩa với sức cạnh tranh kém, nhân viên dễ dàng rời bỏ công ty. Do đó tác giả đưa ra giả thuyết thứ 8:

H8: Văn hóa công ty có tác động thuận chiều tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

## **2.3. Quy trình nghiên cứu**

### **2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ**

#### **a) Nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu)**

- Đối tượng tham gia phỏng vấn sâu

Cuộc phỏng vấn sâu được thực hiện với hai nhóm đối tượng khác nhau.

Nhóm đầu tiên là tác giả đã thực hiện phỏng vấn với lãnh đạo Công ty Cổ phần Khai thác nhà Hà Nội HEBICO nhằm đánh giá mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết đã được xây dựng.

Nhóm đối tượng thứ hai là nhân viên tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội. Với những mong muốn phát hiện được vấn đề, các cuộc phỏng vấn được thực hiện với 15 nhân viên.

- Thu thập và xử lý thông tin:

Để thu thập dữ liệu nghiên cứu, tác giả đã thiết kế bảng phỏng vấn sâu và sử dụng bảng này để tiến hành trao đổi với đối tượng phỏng vấn. Các câu hỏi đặt ra nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội. Các cuộc phỏng vấn đều được diễn ra độc lập tại nơi làm việc với thời lượng từ 1 – 1.5h về các nội dung đã chuẩn bị trước. Nội dung các cuộc phỏng vấn

được ghi âm và lưu trữ trong máy tính, sau đó tác giả đưa ra kết luận dựa trên các ý kiến chung của các đối tượng phỏng vấn.

Kết quả thu được từ kết quả phỏng vấn sâu giúp cho việc hoàn thiện thang đo và mô hình nghiên cứu.

#### **b) Xây dựng thang đo**

Trên cơ sở kết quả của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành xây dựng thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng cá nhân đối với dịch vụ ngân hàng điện tử với 8 nhân tố: Điều kiện và môi trường làm việc, Chính sách tiền lương, Chế độ tiền thưởng hoa hồng, Chính sách phúc lợi, Đặc điểm công việc, Cơ hội thăng tiến, Sự ghi nhận đóng góp cá nhân, Văn hóa doanh nghiệp, thang đo các yếu tố tác động đến sự hài lòng của khách hàng gồm những yếu tố để đo lường các biến số được xem xét đưa ra trong mô hình lý thuyết sau:

##### **Điều kiện và môi trường làm việc:**

Điều kiện và môi trường làm việc là những vấn đề liên quan đến cảm nhận của nhân viên về an toàn vệ sinh nơi làm việc: văn phòng làm việc, bàn ghế làm việc, phòng họp, phòng y tế phải đảm bảo vệ sinh; máy móc, trang thiết bị hỗ trợ cho công việc có đảm bảo an toàn; các yếu tố về ánh sáng, nhiệt độ, tiếng ồn... (trích dẫn: Trần Văn Huynh, 2016) Các yếu tố về môi trường làm việc được xem xét bao gồm:

- Người lao động không bị áp lực công việc quá cao
- Nơi làm việc rất vệ sinh, sạch sẽ
- Người lao động không phải lo lắng mất việc làm.
- Công ty bảo đảm tốt các điều kiện an toàn, bảo hộ lao động.

##### **Chính sách tiền lương:**

Theo Stanton và Croddley (2000), sự thỏa mãn về tiền lương liên quan đến cảm nhận của nhân viên về tính công bằng trong trả lương.

Sự thỏa mãn về tiền lương được đo lường dựa trên các tiêu thức:

- Người lao động được trả lương cao.
- Người lao động có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty.

- Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc.
- Tiền lương, thu nhập được trả công bằng.

#### **Chế độ tiền thưởng hoa hồng:**

Đây là tiêu chí đặc thù của công việc kinh doanh. Thay vì thu nhập được tính vào giờ làm việc với một số lương cố định thì nhân viên kinh doanh sẽ có thu nhập dựa theo năng lực của bản thân nhất ngành môi giới bất động sản. Có thể nói đây là tiêu chí hàng đầu trong việc lựa chọn công ty để làm việc của một nhân viên môi giới bất động sản. Do đó ở tiêu chí này tác giả sử dụng các tiêu thức:

- Mức hoa hồng là hợp lý so với công sức bỏ ra.
- Hoa hồng được chi trả đúng hạn.
- Mức hoa hồng là công bằng so với các đối thủ cạnh tranh cùng sản phẩm.

#### **Chính sách phúc lợi**

Chế độ phúc lợi là điều mà nhân viên quan tâm rất nhiều bên cạnh mức lương, chế độ phúc lợi càng tốt càng thu hút được nhiều nhân viên giỏi cho công ty (trích dẫn: Trần Văn Huynh, 2016). Chế độ phúc lợi là một trong những quyền lợi của người đi làm được pháp luật bảo hộ.

Do đó ở tiêu chí tác giả sử dụng các thuộc tính:

- Người lao động được quan tâm vào những dịp lễ, tết, ...
- Người lao động được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như tiền đi lại, liên lạc, ăn uống, nghỉ ngơi...
- Người lao động được đảm bảo quyền lợi về bảo hiểm theo như luật lao động.

#### **Đặc điểm công việc**

Bao gồm các yếu tố, tính chất của công việc mà những yếu tố này tác động đến kết quả làm việc của người lao động (trích dẫn: Trần Văn Huynh, 2016). Trong nghiên cứu này, các yếu tố sau của công việc sẽ được xem xét gồm:

- Công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân.
- Công việc rất thú vị.
- Công việc có nhiều thách thức.
- Có thể thấy rõ kết quả hoàn thành công việc.

### **Cơ hội thăng tiến**

Theo Stanton và Croddley (2000), cơ hội đào tạo và thăng tiến là những gì liên

quan đến nhận thức của nhân viên về cơ hội đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội được thăng tiến trong tổ chức. Nhân viên mong muốn được biết những thông tin về điều kiện, cơ hội, chính sách thăng tiến của công ty, cơ hội được đào tạo và phát triển những kỹ năng cần thiết, định hướng nghề nghiệp cho họ. Các yếu tố về cơ hội đào tạo và thăng tiến được xem xét bao gồm:

- Cơ hội thăng tiến người lao động.
- Chính sách thăng tiến của công ty công bằng.
- Công ty tạo cho người lao động nhiều cơ hội phát triển cá nhân.
- Người lao động được đào tạo cho công việc và phát triển nghề nghiệp.

### **Sự ghi nhận đóng góp cá nhân**

Đây là tiêu chí quan trọng trong động lực phấn đấu làm việc của mỗi nhân viên. Việc được đánh giá đúng năng lực giúp nhân viên có thêm niềm vui và động lực phấn đấu. Qua đó vô hình chung thúc đẩy phong trào trong toàn bộ công nhân viên trong công ty (trích dẫn: Trần Văn Huynh, 2016)

Vì vậy, doanh nghiệp cần đánh giá đúng và ghi nhận đóng góp cá nhân nhằm tạo ra động lực trong làm việc bao gồm:

- Những đóng góp của người lao động luôn được đồng nghiệp, cấp trên ghi nhận.
- Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được khen thưởng.
- Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được áp dụng rộng rãi.

### **Văn hóa doanh nghiệp**

Theo <http://www.uplevo.com/blog/quan-tri/vi-du-ve-van-hoa-doanh-nghiiep-cong-ty/> thì văn hóa doanh nghiệp là những cảm nhận liên quan đến các hành vi, quan hệ với đồng nghiệp trong công việc tại nơi làm việc, sự phối hợp và giúp đỡ nhau trong công việc với các đồng nghiệp. Các yếu tố về đồng nghiệp được xem xét bao gồm:



- Đồng nghiệp thoải mái và dễ chịu.
- Sự phối hợp giữa người lao động và đồng nghiệp trong công việc.
- Sự thân thiện của đồng nghiệp.
- Sự giúp đỡ lẫn nhau giữa những đồng nghiệp.

### **Động lực làm việc**

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của ThS.Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”. Trên cơ sở đó thì các yếu tố về động lực làm việc được xem xét bao gồm:

- Nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao
- Khả năng duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài
- Tính tích cực tham gia các hoạt động của Công ty
- Nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Công ty
- Nỗ lực của cá nhân góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của Công ty

### **Kết luận:**

Trên cơ sở kết quả của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành xây dựng thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội với 8 nhân tố: Điều kiện và môi trường làm việc, Chính sách tiền lương, Chế độ tiền thưởng hoa hồng, Chính sách phúc lợi, Đặc điểm công việc, Cơ hội thăng tiến, Sự ghi nhận đóng góp cá nhân, Văn hóa doanh nghiệp tác động đến động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội được mã hóa như bảng 2.1.

**Bảng 2. 1: Dự kiến các yếu tố đo lường các thành phần trong mô hình nghiên cứu lý thuyết**

<b>Thành phần</b>	<b>Các yếu tố</b>
<b>Điều kiện và môi trường làm việc</b>	Điều kiện làm việc an toàn
	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát
	Trang thiết bị rất hiện đại
	Môi trường làm việc chuyên nghiệp

	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng
<b>Chính sách tiền lương</b>	Chính sách tiền lương của Công ty là công bằng, hợp lý
	Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của tôi
	Tiền lương được trả đúng thời hạn
	Tôi có thể sống tốt dựa vào thu nhập tại Công ty
	So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao
<b>Chế độ tiền thưởng và hoa hồng</b>	Mức hoa hồng là hợp lý so với công sức bỏ ra
	Hoa hồng được chi trả đúng hạn
	Mức hoa hồng là công bằng so với các đối thủ cạnh tranh cùng sản phẩm
	Tôi nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết
<b>Chính sách phúc lợi</b>	Tôi được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như tiền đi lại, liên lạc, ăn uống, nghỉ ngơi...
	Tôi được đóng bảo hiểm đầy đủ
<b>Đặc điểm công việc</b>	Công việc tôi đang làm phù hợp với Công ty trường và năng lực của mình
	Công việc tôi đang làm có bảng mô tả và được phân công rõ ràng
	Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng
	Công việc tôi đang làm có nhiều động lực phấn đấu
<b>Cơ hội thăng tiến</b>	Tôi có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc đang làm
	Cơ hội thăng tiến là công bằng cho mọi người
	Tôi được biết rõ các điều kiện cần thiết để thăng tiến

	Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong công ty
<b>Sự ghi nhận đóng góp cá nhân</b>	Những đóng góp của tôi luôn được đồng nghiệp, cấp trên ghi nhận
	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được khen thưởng
	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được áp dụng rộng rãi
<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>	Mọi người luôn được đối xử công bằng
	Mọi người luôn tạo điều kiện cho những người mới
	Đồng nghiệp của tôi rất thoải mái, dễ chịu và luôn sẵn sàng phối hợp, giúp đỡ nhau
	Ý kiến của tôi luôn được cấp trên lắng nghe
	Cấp trên của tôi là người thân thiện, tôn trọng nhân viên
<b>Động lực làm việc</b>	Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao
	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài
	Tôi luôn tích cực tham gia các hoạt động của Công ty
	Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Công ty
	Nỗ lực của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của Công ty

(Nguồn: Tác giả)

### 2.3.2. Nghiên cứu chính thức

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng Phương pháp nghiên cứu định lượng với kỹ thuật thu thập dữ liệu là phỏng vấn qua bản câu hỏi (đóng). Toàn bộ dữ liệu hồi đáp sẽ được xử lý với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS.

#### a) Thiết kế bảng câu hỏi

Dựa vào kết quả nghiên cứu sơ bộ, bảng câu hỏi được thiết kế gồm 2 phần  
**Phần 1:** Thông tin về đối tượng phỏng vấn gồm: Giới tính, tuổi, nghề nghiệp, học vấn, thâm niên công tác, ...

**Phần 2:** Phần này được thiết kế gồm 8 thành phần thông qua 32 thuộc tính cấu thành đặc trưng của động lực làm việc được thể hiện trên thang đo Likert. Nhân viên sẽ được hỏi về mức độ đồng ý của họ đối với từng yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động theo thang đo Likert 5 điểm với (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Trung lập, (4) Đồng ý, (5) Rất đồng ý. Nội dung đầy đủ của bảng câu hỏi xem ở phụ lục 1.

Với cách thiết kế bảng câu hỏi như vậy, nhân viên sẽ cho biết mức độ đồng ý của mình về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc. Bằng cách này sẽ giúp lượng hóa được ý kiến của người được điều tra và sử dụng điểm số Likert để kiểm định thống kê và phân tích số liệu trong việc đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc.

#### **b) Mẫu nghiên cứu**

- Tổng thể mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này được tiến hành tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội và đối tượng nghiên cứu là các cán bộ, nhân viên tại công ty.

- Phương pháp chọn mẫu thuận tiện

Kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện được sử dụng trong nghiên cứu nhằm giúp chúng ta có được sự cảm nhận về những điều đang diễn ra trong thực tế hay khi chúng ta muốn có một ước lượng sơ bộ về kết quả mà chúng ta quan tâm nhưng lại không muốn mất nhiều thời gian và chi phí. Chúng ta có thể lấy mẫu thuận tiện bằng cách cố ý đến những nơi có nhiều khả năng gặp được đối tượng chúng ta muốn khai thác thông tin một cách thuận lợi nhất. Đối với nghiên cứu này, tác giả tiến hành lấy mẫu tại chính công ty và cụ thể là sau các giờ giao ban đầu tuần, thời điểm tập trung đông nhân viên tại công ty nhất.

- Kích thước mẫu:

Hiện nay theo nhiều nhà nghiên cứu, vấn đề kích thước mẫu là bao nhiêu, như thế nào là đủ lớn vẫn chưa được xác định rõ ràng. Hơn nữa, kích thước mẫu còn tùy thuộc vào phương pháp ước lượng sử dụng trong nghiên cứu cụ thể. Theo nghiên cứu của Bollen, tính đại diện của số lượng quan sát được lựa chọn khảo sát sẽ thích hợp nếu kích thước mẫu là 5 cho một ước lượng. Mô hình nghiên cứu bao gồm 8 thành phần với 32 biến quan sát. Do đó, kích thước mẫu tối thiểu cho đề tài  $8 \times 32 = 256$  trở lên. Trong nghiên cứu này, 262 phiếu được gửi tới mọi người trong công ty, tác giả nhận lại được 262 phiếu, trong đó cả 262 phiếu sử dụng được cho phân tích.

**Bảng 2. 2: Mã hóa các thang đo động lực làm việc.**

STT	MÃ HÓA	DIỄN GIẢI
<b>Điều kiện và môi trường làm việc</b>		
1	DKMT1	Điều kiện làm việc an toàn
2	DKMT2	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát
3	DKMT3	Trang thiết bị rất hiện đại
4	DKMT4	Môi trường làm việc chuyên nghiệp
5	DKMT5	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng
<b>Chính sách tiền lương</b>		
6	CSTL1	Chính sách tiền lương của Công ty là công bằng, hợp lý
7	CSTL2	Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của tôi
8	CSTL3	Tiền lương được trả đúng thời hạn
9	CSTL4	Tôi có thể sống tốt dựa vào thu nhập tại Công ty
10	CSTL5	So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao
<b>Chế độ tiền thưởng và hoa hồng</b>		
11	TTHH1	Mức hoa hồng là hợp lý so với công sức bỏ ra

12	<b>TTHH2</b>	Hoa hồng được chi trả đúng hạn
13	<b>TTHH3</b>	Mức hoa hồng là công bằng so với các đối thủ cạnh tranh cùng sản phẩm
<b>Chính sách phúc lợi</b>		
14	<b>CSPL1</b>	Tôi nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết
15	<b>CSPL2</b>	Tôi được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như tiền đi lại, liên lạc, ăn uống, nghỉ ngơi...
16	<b>CSPL3</b>	Tôi được đóng bảo hiểm đầy đủ
<b>Đặc điểm công việc</b>		
17	<b>DDCV1</b>	Công việc tôi đang làm phù hợp với Công ty trường và năng lực của mình
18	<b>DDCV2</b>	Công việc tôi đang làm có bảng mô tả và được phân công rõ ràng
19	<b>DDCV3</b>	Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng
20	<b>DDCV4</b>	Công việc tôi đang làm có nhiều động lực phấn đấu
<b>Cơ hội thăng tiến</b>		
21	<b>CHTT1</b>	Tôi có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc đang làm
22	<b>CHTT2</b>	Cơ hội thăng tiến là công bằng cho mọi người
23	<b>CHTT3</b>	Tôi được biết rõ các điều kiện cần thiết để thăng tiến
24	<b>CHTT4</b>	Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong công ty
<b>Sự ghi nhận đóng góp cá nhân</b>		
25	<b>GNDG1</b>	Những đóng góp của tôi luôn được đồng nghiệp, cấp trên ghi nhận
26	<b>GNDG2</b>	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được khen thưởng

<b>27</b>	<b>GNDG3</b>	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được áp dụng rộng rãi
<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>		
<b>28</b>	<b>VHDN1</b>	Mọi người luôn được đối xử công bằng
<b>29</b>	<b>VHDN2</b>	Mọi người luôn tạo điều kiện cho những người mới
<b>30</b>	<b>VHDN3</b>	Đồng nghiệp của tôi rất thoải mái, dễ chịu và luôn sẵn sàng phối hợp, giúp đỡ nhau
<b>31</b>	<b>VHDN4</b>	Ý kiến của tôi luôn được cấp trên lắng nghe
<b>32</b>	<b>VHDN5</b>	Cấp trên của tôi là người thân thiện, tôn trọng nhân viên
<b>Động lực làm việc ( Biến phụ thuộc )</b>		
<b>33</b>	<b>DLLV1</b>	Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao
<b>34</b>	<b>DLLV2</b>	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài
<b>35</b>	<b>DLLV3</b>	Tôi luôn tích cực tham gia các hoạt động của Sở
<b>36</b>	<b>DLLV4</b>	Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Sở
<b>37</b>	<b>DLLV5</b>	Nỗ lực của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của Công ty

- Tổ chức thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu được sử dụng trong nghiên cứu này là phương pháp phỏng vấn trực tiếp qua một bảng câu hỏi được chuẩn bị trước ( Phụ lục 1)

Mục đích của bước này là thu thập và tổng hợp thông tin sơ cấp trong câu trả lời của những người được tham gia phỏng vấn, những thông tin này là dữ liệu cơ sở dùng cho phân tích nghiên cứu sau này.

Phỏng vấn viên có nhiệm vụ giải thích kỹ lưỡng những gì đối tượng phỏng vấn chưa hiểu hoặc hiểu chưa chính xác về xây dựng đối tượng phỏng vấn trả lời

xong bảng câu hỏi, phỏng vấn viên có trách nhiệm kiểm tra thật nhanh nếu phát hiện câu hỏi nào bị bỏ sót thì nhanh chóng phỏng vấn lại để xây dựng. Nếu là lỗi do phỏng vấn viên để xây dựng còn nhiều câu hỏi trống thì trong lần kiểm tra lại lần hai, tác giả sẽ loại bỏ các phiếu điều tra này nhằm đảm bảo tính hoàn tất và rõ ràng cho dữ liệu nghiên cứu. Ngoài ra, trong quá trình nhập liệu, tác giả còn sử dụng bảng tần số để làm sạch dữ liệu, nếu phát hiện biến nào chứa ô trống hoặc nhận giá trị lạ không nằm trong khoảng giá trị qui định thì cần phải tìm kiếm lỗi là do từ bảng trả lời câu hỏi hay lỗi của người nhập liệu. Nếu là lỗi của người nhập liệu thì nhập lại cho đúng, còn nếu là lỗi trong quá trình phỏng vấn thì bảng trả lời này không hợp lệ và được loại ra khỏi quá trình phân tích nghiên cứu.

### c) Phương pháp phân tích dữ liệu

Các dữ liệu sau khi thu thập sẽ được làm sạch và xử lý bằng phần mềm SPSS 20. Một số phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu như sau

#### - Phân tích thống kê mô tả

Đây là bước phân tích đầu tiên nhằm mô tả kích thước, đặc điểm mẫu nghiên cứu như: giới tính, độ tuổi, thu nhập của các cán bộ nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội.

#### - Kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.

Những mục hỏi đo lường cùng một cấu trúc ẩn thì phải có mối liên quan với những mục còn lại trong nhóm đó. Hệ số của Cronbach là một phép kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau.

Vì hệ số Cronbach chỉ là giới hạn dưới của độ tin cậy của thang đo (Nguyễn Đình Thọ, 2011), và còn nhiều đại lượng đo lường độ tin cậy, độ giá trị của thang đo, nên ở giai đoạn đầu khi xây dựng bảng câu hỏi, hệ số này nằm trong phạm vi từ 0,6 đến 0,8 là chấp nhận được.

Đây là Phương pháp cho phép người phân tích loại bỏ các biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu và đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số thông qua hệ số Cronbach Alpha. Những biến có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại. Thang đo có hệ số



Cronbach Alpha từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu mới (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Thông thường, thang đo có Cronbach Alpha từ 0.7 đến 0.8 là sử dụng được. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng khi thang đo có độ tin cậy từ 0.8 trở lên đến gần 1 là thang đo lường tốt.

- **Hệ số tương quan biến tổng (item-total correclation)**

Hệ số tương quan biến tổng là hệ số tương quan của một biến với điểm trung bình của các biến khác trong cùng một thang đo, do đó hệ số này càng cao thì sự tương quan của biến này với các biến khác trong nhóm càng cao. Theo Nunnally & Burnstein (1994), các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3 được coi là biến rác và sẽ bị loại khỏi thang đo.

Độ giá trị hội tụ (convergent validity) và độ phân biệt (discriminant validity) của thang đo được đánh giá thông qua phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA

(Exploratory Factor Anlysis).

- **Xác định số lượng nhân tố**

Số lượng nhân tố được xác định dựa trên chỉ số Eigenvalue, chỉ số này đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố. Theo tiêu chuẩn Kaiser, những nhân tố có chỉ số Eigenvalue nhỏ hơn 1 sẽ bị loại khỏi mô hình (Garson, 2003). Tiêu chuẩn phương sai trích (Variance explained criteria): tổng phương sai trích phải lớn hơn 50%.

- **Độ giá trị hội tụ**

Để thang đo đạt giá trị hội tụ thì hệ số tương quan đơn giữa các biến và các nhân tố (factor loading) phải lớn hơn hoặc bằng 0.5 trong một nhân tố (Jun & ctg, 2002).

- **Độ giá trị phân biệt**

Để đạt được độ giá trị phân biệt, khác biệt giữa các factor loading phải lớn hơn

hoặc bằng 0.3 (Jabnoun & ctg, 2003).

Phương pháp trích hệ số sử dụng thang đo: Mục đích kiểm định các thang đo nhằm điều chỉnh để phục vụ cho việc chạy hồi quy mô hình tiếp theo nên phương pháp trích yếu tố Principal Axis Factoring với phép quay Varimax sẽ được sử dụng cho phân tích EFA trong nghiên cứu vì phương pháp này sẽ giúp kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến giữa các yếu tố của mô hình (nếu có).

Sau khi thang đo của các yếu tố được kiểm định, bước tiếp theo sẽ tiến hành chạy hồi quy tuyến tính và kiểm định với mức ý nghĩa 5% theo mô hình :

$$Y = B_0 + B_1 \cdot X_1 + B_2 \cdot X_2 + B_3 \cdot X_3 + \dots + B_i \cdot X_i$$

Trong đó :

Y: mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội

$X_i$ : các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn trong công việc tại công ty

$B_0$ : hằng số

$B_i$ : các hệ số hồi quy ( $i > 0$ )

Kết quả của mô hình sẽ giúp ta xác định được mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội.

## **Tổng kết chương 2**

Chương 2 trình bày nội dung thiết kế nghiên cứu sự nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội. Trên nền tảng cơ sở lý luận, các mô hình nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc trình bày ở Chương 1, tác giả đưa ra quy trình nghiên cứu tiến hành đánh giá động lực làm việc của nhân viên tại công ty. Nghiên cứu được tiến hành thông qua hai giai đoạn chính: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm xây dựng thang đo cho các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy các nhân tố đều được giữ lại và có điều chỉnh, bổ sung một vài chỉ báo. Trên cơ sở của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành xây dựng thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội với 8 nhân tố (bao gồm 32 chỉ báo được đo lường bởi thang đo Likert 5 mức độ). Các thang đo sau khi được điều chỉnh bổ sung thông qua nghiên cứu định tính sẽ được tiếp tục đánh giá thông qua nghiên cứu định lượng. Tác giả đã trình bày chi tiết về kế hoạch lấy mẫu, thiết kế bảng câu hỏi, Phương pháp điều tra thu thập số liệu, đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất về nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội, sau đó tác giả sẽ tiến hành việc kiểm định giá trị thang đo bằng công cụ Cronbach's Alpha và phân tích hồi quy ở chương 3.

## **CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CTCP KHAI THÁC NHÀ HÀ NỘI**

### **3.1. Thống kê mô tả**

Tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát về các nhân tố tạo động lực cho người lao động tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO thông qua phát bảng câu hỏi cho các cán bộ, nhân viên ở đây. Do tổng số người của Công ty là không nhiều nên tác giả quyết định lấy ý kiến khảo sát của tất cả mọi người. Thời gian tiến hành thu thập bảng khảo sát từ tháng 05/2019 đến 06/2019.

- Số phiếu phát ra: 262 phiếu
- Số phiếu thu về: 262 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ: 0 phiếu
- Số phiếu hợp lệ: 262 phiếu

#### ***Đặc điểm nhân khẩu học***

##### **a. Giới tính**

**Bảng 3. 1: Bảng thống kê giới tính mẫu nghiên cứu**

<b>Giới tính</b>	<b>Tần Số</b>	<b>Phần trăm</b>	<b>Phần trăm tích lũy</b>
Nam	145	55.3	55.3
Nữ	117	44.7	100.0
<b>Tổng số</b>	262	100.0	

*(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)*

Kết quả thống kê theo giới tính cho thấy trong 262 bảng câu hỏi trả lời của nhân viên trong đó số nhân viên nam tại công ty đông hơn số nhân viên nữ, tuy nhiên tỷ lệ chênh lệch không cao: 145 người là nam giới chiếm 55.3%, nữ giới là 117 người chiếm tỷ lệ 44.7%.

### b. Độ tuổi

**Bảng 3. 2: Bảng thống kê độ tuổi mẫu nghiên cứu**

<b>Độ tuổi</b>	<b>Tần số</b>	<b>Phần trăm</b>	<b>Phần trăm tích lũy</b>
Dưới 30 tuổi	190	72.5	72.5
Từ 31 đến 40 tuổi	38	14.5	87.0
Từ 41 đến 50 tuổi	25	9.5	96.5
Từ 51 đến 60 tuổi	9	3.5	100.0
<b>Tổng số</b>	262	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Qua bảng số liệu ta thấy số lượng nhân viên dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ lớn 70% đây là độ tuổi năng động nhất nên đây là đối tượng nhân viên mà công ty cần chú trọng. Tiếp đến là nhân viên từ 31 – 40 tuổi là những người đã có thâm niên kinh nghiệm và vẫn bám trụ với nghề (chiếm 14.5%).

### c. Trình độ học vấn

**Bảng 3. 3: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu**

<b>Trình độ học vấn</b>	<b>Tần số</b>	<b>Phần trăm</b>	<b>Phần trăm tích lũy</b>
Từ trung cấp trở xuống	18	6.9	6.9
Cao đẳng	54	20.6	27.5
Đại học	168	64.1	91.6
Thạc sĩ	18	6.9	98.5
Tiến sĩ	4	1.5	100.0
<b>Tổng số</b>	262	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Theo tiêu chí trình độ học vấn, do đa phần những người làm công việc kinh doanh môi giới bất động sản là những người trẻ nên nhóm nhân viên có bằng đại học là chiếm cao nhất với 64.1%. Tiếp đến là nhóm nhân viên có bằng cao đẳng với 20.6%. Đây là 2 nhóm trình độ học vấn chính của công ty.

#### d. Thâm niên công tác

**Bảng 3. 4: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu**

Thâm niên công tác	Tần số	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
1 năm trở xuống	54	20.6	20.6
Từ 1 đến dưới 3 năm	117	44.6	65.2
Từ 3 đến dưới 5 năm	55	21	86.2
Từ 5 đến dưới 10 năm	27	10.3	96.5
Trên 10 năm	9	3.5	100.0
<b>Tổng số</b>	262	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Theo tiêu chí thâm niên công tác, ta có thể thấy các nhân viên của công ty thiếu tính gắn bó nên số lượng người có thâm niên từ 1-3 năm chiếm đa số với 44.6%. Còn với những người trên 10 năm là những thế hệ lãnh đạo gắn bó với công ty nên chiếm tỷ lệ thấp nhất với 3.5%.

### 3.2. Đánh giá thang đo

#### 3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha

Thang đo được đánh giá độ tin cậy thông qua hai công cụ cụ thể là hệ số Cronbach Alpha và phân tích nhân tố EFA. Hệ số Cronbach Alpha được sử dụng để loại các biến “rác”, các biến này có hệ số tương quan tổng biến (Corrected item total 27 correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại và thang đo sẽ được chọn khi hệ số Cronbach Alpha từ 0.6 trở lên (Nunnally & Bernstein, 1994; Slater, 1995).

#### MÔ TẢ BIẾN ĐỊNH LƯỢNG (Thang đo Likert 5)

**Bảng 3. 5: Mô tả biến định lượng**

	Mẫu số	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
DKMT1	262	2	4	3.31	.526
DKMT2	262	2	5	3.38	.553
DKMT3	262	2	4	3.37	.544
DKMT4	262	2	5	3.35	.547
DKMT5	262	2	4	3.05	.508
CSTL1	262	2	4	3.34	.575

CSTL2	262	2	4	3.25	.537
CSTL3	262	2	4	3.29	.560
CSTL4	262	2	4	3.14	.451
CSTL5	262	2	5	3.33	.574
TTHH1	262	2	4	3.31	.534
TTHH2	262	2	4	3.21	.459
TTHH3	262	2	4	3.31	.519
CSPL1	262	2	5	3.10	.739
CSPL2	262	2	5	3.06	.722
CSPL3	262	2	5	3.17	.682
DDCV1	262	2	5	3.34	.590
DDCV2	262	2	5	3.22	.681
DDCV3	262	2	5	3.33	.588
DDCV4	262	2	5	3.31	.518
CHTT1	262	2	4	3.39	.525
CHTT2	262	2	4	3.35	.524
CHTT3	262	2	4	3.29	.503
CHTT4	262	2	4	3.27	.469
GNDG1	262	2	4	3.20	.519
GNDG2	262	2	4	3.22	.563
GNDG3	262	2	5	3.04	.520
VHDN1	262	2	4	3.36	.549
VHDN2	262	2	4	3.39	.525
VHDN3	262	2	4	3.36	.562
VHDN4	262	2	4	3.37	.523
VHDN5	262	2	4	3.34	.529
DLLV1	262	2	4	3.40	.645
DLLV2	262	2	4	3.30	.596
DLLV3	262	2	4	3.37	.550
DLLV4	262	2	4	3.36	.582
DLLV5	262	2	4	3.33	.517
Valid N (listwise)	262				

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

### Nhân tố Điều kiện và môi trường làm việc

**Bảng 3. 6: Kiểm định Cronbach's Alpha điều kiện và môi trường làm việc lần 1**

#### Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.770	5

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
DKMT1	13.16	2.460	.606	.705
DKMT2	13.10	2.324	.656	.685
DKMT3	13.10	2.468	.569	.718
DKMT4	13.12	2.399	.614	.701
DKMT5	13.42	2.996	.275	.809

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Biến DKMT5 có hệ số tương quan biến tổng  $< 0.3$  nên bị loại

Chạy lại

Bảng 3. 7: Kiểm định Cronbach's Alpha điều kiện và môi trường làm việc lần 2

Thông kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.809	4

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
DKMT1	10.11	1.823	.630	.759
DKMT2	10.04	1.703	.684	.732
DKMT3	10.05	1.856	.569	.787
DKMT4	10.07	1.788	.622	.762

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa và được giữ lại để chạy trong các bước sau



### Nhân tố chính sách tiền lương

**Bảng 3. 8: Kiểm định Cronbach's Alpha chính sách tiền lương**

Thông kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.815	5

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
CSTL1	13.01	2.670	.644	.766
CSTL2	13.10	2.891	.565	.790
CSTL3	13.06	2.797	.587	.784
CSTL4	13.21	3.147	.539	.798
CSTL5	13.02	2.597	.694	.750

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

### Nhân tố chế độ tiền thưởng và hoa hồng

**Bảng 3. 9: Kiểm định Cronbach's Alpha tiền thưởng và hoa hồng**

Thông kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.705	3

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
TTHH1	6.52	.687	.532	.604
TTHH2	6.63	.810	.513	.631
TTHH3	6.52	.710	.529	.606

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa và được giữ lại để chạy trong các bước sau

### Nhân tố chính sách phúc lợi

**Bảng 3. 10 Kiểm định Cronbach's Alpha chính sách phúc lợi**

Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.723	3

**Item-Total Statistics**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
CSPL1	6.24	1.369	.603	.561
CSPL2	6.27	1.476	.548	.630
CSPL3	6.16	1.645	.486	.702

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa và được giữ lại để chạy trong các bước sau

### Nhân tố đặc điểm công việc

**Bảng 3. 11: Kiểm định Cronbach's Alpha đặc điểm công việc lần 1**

Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.694	4

**Item-Total Statistics**

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
DDCV1	9.86	1.659	.637	.526
DDCV2	9.98	2.172	.168	.836
DDCV3	9.87	1.730	.581	.564
DDCV4	9.89	1.812	.641	.542

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Biến DDCV2 có hệ số tương quan biến tổng  $< 0.3$  nên bị loại

Chạy lại

**Bảng 3. 12: Kiểm định Cronbach's Alpha đặc điểm công việc lần 2**

**Thống kê độ tin cậy**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Số biến</b>
.836	3

**Item-Total Statistics**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Bình phương hệ số tương quan bội</b>	<b>Cronbach's Alpha nếu loại biến này</b>
DDCV1	6.64	.928	.789	.679
DDCV3	6.65	1.018	.682	.790
DDCV4	6.67	1.187	.636	.832

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa và được giữ lại để chạy trong các bước sau

**Nhân tố cơ hội thăng tiến**

**Bảng 3. 13: Kiểm định Cronbach's Alpha cơ hội thăng tiến**

**Thống kê độ tin cậy**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Số biến</b>
.783	4

**Item-Total Statistics**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Bình phương hệ số tương quan bội</b>	<b>Cronbach's Alpha nếu loại biến này</b>
CHTT1	9.91	1.425	.619	.714
CHTT2	9.94	1.418	.628	.708
CHTT3	10.00	1.467	.621	.713
CHTT4	10.03	1.666	.489	.777

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa và được giữ lại để chạy trong các bước sau

### Nhân tố sự ghi nhận đóng góp cá nhân

**Bảng 3. 14: Kiểm định Cronbach's Alpha sự ghi nhận đóng góp cá nhân lần 1**

Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.562	3

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
GNDG1	6.26	.729	.417	.391
GNDG2	6.24	.653	.439	.347
<b>GNDG3</b>	<b>6.42</b>	<b>.842</b>	<b>.268</b>	<b>.609</b>

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Biến GNDG3 có hệ số tương quan biến tổng  $< 0.3$  nên bị loại

**Chạy lại**

**Bảng 3. 15: Kiểm định Cronbach's Alpha sự ghi nhận đóng góp cá nhân lần 2**

Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.609	2

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
GNDG1	3.22	.316	.439	.
GNDG2	3.20	.269	.439	.

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa mãn và được giữ lại để chạy trong các bước sau

### Nhân tố văn hóa doanh nghiệp

**Bảng 3. 16: Kiểm định Cronbach's Alpha văn hóa doanh nghiệp**

Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.821	5

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
VHDN1	13.47	2.748	.644	.777
VHDN2	13.44	2.976	.534	.809
VHDN3	13.47	2.679	.665	.771
VHDN4	13.45	2.939	.562	.801
VHDN5	13.48	2.764	.668	.771

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa và được giữ lại để chạy trong các bước sau

### Nhân tố phụ thuộc động lực làm việc

**Bảng 3. 17: Kiểm định Cronbach's Alpha nhân tố phụ thuộc động lực làm việc**

Thống kê độ tin cậy

Cronbach's Alpha	Số biến
.751	5

Item-Total Statistics

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Bình phương hệ số tương quan bội	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
DLLV1	13.36	2.430	.680	.639
DLLV2	13.46	2.954	.442	.735
DLLV3	13.39	2.874	.557	.694
DLLV4	13.39	2.891	.498	.714
DLLV5	13.43	3.181	.417	.740

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Các biến đều thỏa và được giữ lại để chạy trong các bước sau.

### **3.2.2. Hiệu chỉnh thang đo**

Sau quá trình phân tích Cronbach Alpha, thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu được điều chỉnh như sau:

- Nhân tố điều kiện và môi trường làm việc (DKMT): DKMT1, DKMT2, DKMT3, DKMT4
- Chính sách tiền lương (CSTL): CSTL1, CSTL2, CSTL3, CSTL4, CSTL5
- Chế độ tiền thưởng và hoa hồng (TTHH): TTHH1, TTHH2, TTHH3
- Chính sách phúc lợi (CSPL): CSPL1, CSPL2, CSPL3
- Đặc điểm công việc (DDCV): DDCV1, DDCV3, DDCV4
- Cơ hội thăng tiến (CHTT): CHTT1, CHTT2, CHTT3, CHTT4
- Sự ghi nhận đóng góp cá nhân (GNDG): GNDG1, GNDG2
- Văn hóa doanh nghiệp (VHDN): VHDN1, VHDN2, VHDN3, VHDN4, VHDN5

### **3.2.3. Phân tích nhân tố**

Khi đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá EFA cần đảm bảo:

Hệ số KMO (Kaiser Meyer Olkin) phải lớn hơn 0.5 mới thể hiện phân tích nhân tố là thích hợp. Ở đây kết quả phân tích cho giá trị  $KMO = 0.848$ . Điểm dừng khi Eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1. Kết quả thu được là 1.164

Tổng phương sai tích lũy (Cumulative) có giá trị lớn hơn 50% mới thỏa mãn yêu cầu của phân tích nhân tố. Kết quả thu được là 69.969%

Đối với bảng ma trận xoay nhân tố, các biến có hệ số tải nhân tố (Factor loading) từ 0.4 trở lên sẽ được lựa chọn.

Kết quả Cronbach Alpha cho thấy các thang đo của các biến (khái niệm nghiên cứu) đều thỏa mãn yêu cầu về độ tin cậy alpha. Vì vậy, các biến quan sát của các thang đo này được tiếp tục đánh giá bằng EFA. Kết quả phân tích nhân tố EFA (sử dụng phép quay varimax)

Kết quả của phân tích nhân tố cho thấy có tám yếu tố được trích ra tại Eigenvalue là 1.164 và tổng phương sai trích là 69.969%. Kết quả này cho thấy hệ số KMO đạt yêu cầu (0.848) và các thang đo các biến quan sát cũng đạt yêu cầu.

Để có ma trận xoay ta có số liệu được sử dụng tại Bảng pl.1 và Bảng pl.2 (đính kèm phụ lục)

**Bảng 3. 18: Ma trận xoay**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
VHDN5	.762							
VHDN3	.744							
VHDN1	.689							
VHDN2	.674							
VHDN4	.661							
CSTL5		.741						
CSTL4		.714						
CSTL3		.708						
CSTL2		.701						
CSTL1		.695						
DKMT2			.810					
DKMT4			.761					
DKMT1			.716					
DKMT3			.663					
CHTT3				.822				
CHTT2				.795				
CHTT1				.742				
CHTT4			.497	.520				
DDCV1					.864			
DDCV4					.765			
DDCV3					.764			
CSPL1						.798		
CSPL2						.795		
CSPL3						.752		
TTHH2							.761	
TTHH1							.742	
TTHH3							.700	
GNDG2								.816
GNDG1								.806

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Quan sát ma trận xoay ta thấy biến CHTT4 tải lên cùng lúc 2 nhân tố nhưng có chênh lệch hệ số tải (lấy lớn trừ nhỏ)  $< 0.3$  nên vi phạm giá trị phân biệt, do đó bị loại.

➤ **Phân tích nhân tố EFA lần 2.****Bảng 3. 19: Ma trận xoay**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
VHDN5	.761							
VHDN3	.745							
VHDN1	.688							
VHDN2	.674							
VHDN4	.661							
CSTL5		.741						
CSTL4		.714						
CSTL3		.709						
CSTL2		.702						
CSTL1		.697						
DKMT2			.813					
DKMT4			.770					
DKMT1			.734					
DKMT3			.666					
DDCV1				.865				
DDCV4				.767				
DDCV3				.764				
CHTT3					.839			
CHTT2					.812			
CHTT1					.732			
CSPL1						.800		
CSPL2						.790		
CSPL3						.759		
TTHH2							.759	
TTHH1							.755	
TTHH3							.691	
GNDG2								.814
GNDG1								.810

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

*(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)*

Ta thấy các điều kiện phân tích EFA đều thỏa mãn:

KMO là **0.843** > 0.5, sig < 0.05- Tổng phương sai trích **65.690** > 50%



- Các Hệ số tải đều  $>0.5$
- Rút trích được 8 nhân tố độc lập tương ứng trong bảng ma trận xoay

Qua đó thu được các nhân tố lớn bao gồm:

- Điều kiện và môi trường làm việc gồm các biến: DKMT1, DKMT2, DKMT3, DKMT4
- Chính sách tiền lương gồm các biến: CSTL1, CSTL2, CSTL3, CSTL4, CSTL5
- Chế độ tiền thưởng và hoa hồng gồm các biến: TTHH1, TTHH2, TTHH3
- Chính sách phúc lợi gồm các biến: CSPL1, CSPL2, CSPL3
- Đặc điểm công việc gồm các biến: DDCV1, DDCV3, DDCV4
- Cơ hội thăng tiến gồm các biến: CHTT1, CHTT2, CHTT3
- Sự ghi nhận đóng góp cá nhân gồm các biến: GNDG1, GNDG2
- Văn hóa doanh nghiệp gồm các biến: VHDN1, VHDN2, VHDN3, VHDN4, VHDN5

#### **3.2.4. Kiểm định tương quan**

Trước khi kiểm định kết quả nghiên cứu từ phép phân tích hồi qui đa biến, mối quan hệ lẫn nhau giữa các biến trong mô hình cũng cần được xem xét.

Phân tích tương quan giữa biến phụ thuộc (hài lòng) với các biến độc lập. Phân tích tương quan Pearson được sử dụng trong phần này (để xem xét sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy). Hệ số tương quan Pearson ( $r$ ) dùng để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Trị tuyệt đối của  $r$  cho biết mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính.

$r \leq 0.3$ : mối tương quan không chặt

$0.3 < r < 0.5$ : mối tương quan tương đối chặt

$r \geq 0.5$ : mối tương quan chặt chẽ

**Bảng 3. 20: Ma trận hệ số tương quan**

		DLLV	VHDN	CSTL	DKMT	DDCV	CHTT	CSPL	TTHH	GNDG
	Pearson Correlation	1	.543**	.555**	.490**	.500**	.462**	.296**	.511**	.258**
DLLV	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Pearson Correlation	.543**	1	.480**	.429**	.456**	.252**	.196**	.319**	.144*
VHDN	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.020
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Pearson Correlation	.555**	.480**	1	.311**	.421**	.274**	.168**	.274**	.219**
CSTL	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.006	.000	.000
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Pearson Correlation	.490**	.429**	.311**	1	.323**	.321**	.116	.440**	.165**
DKMT	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.061	.000	.007
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Pearson Correlation	.500**	.456**	.421**	.323**	1	.248**	.187**	.327**	.187**
DDCV	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.002
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Pearson Correlation	.462**	.252**	.274**	.321**	.248**	1	.162**	.314**	.240**
CHTT	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.009	.000	.000
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Pearson Correlation	.296**	.196**	.168**	.116	.187**	.162**	1	.196**	-.052
CSPL	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.006	.061	.002	.009		.001	.400
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Pearson Correlation	.511**	.319**	.274**	.440**	.327**	.314**	.196**	1	.186**
TTHH	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.003
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262
	Pearson Correlation	.258**	.144*	.219**	.165**	.187**	.240**	-.052	.186**	1
GNDG	Sig. (2-tailed)	.000	.020	.000	.007	.002	.000	.400	.003	
	N	262	262	262	262	262	262	262	262	262

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả chạy tương quan đạt:

- Các biến độc lập đều có tương quan có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc -  
> đủ điều kiện để phân tích hồi quy

- Ngoài ra các biến độc lập cũng có tương quan với nhau nên cần chú ý vấn đề đa cộng tuyến khi chạy hồi quy

### **3.2.5. Mô hình hồi quy**

Sau giai đoạn phân tích nhân tố, phân tích tương quan, có 8 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc được đưa vào kiểm định mô hình.

Phân tích hồi quy sẽ xác định mối quan hệ nhân quả giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập, đồng thời xem xét tính đa cộng tuyến giữa các biến độc lập.

Phân tích hồi quy được thực hiện bằng phương pháp Enter, các biến được đưa vào cùng lúc để chọn lọc dựa trên tiêu chí loại các biến có Sig. > 0.05.

Số liệu phân tích được trích tại bảng phụ lục (bảng pl.5, bảng pl.6)

Kết quả cho thấy mô hình có  $R^2 = 0.592$  và  $R^2$  hiệu chỉnh = 0.580. Điều này nói lên độ thích hợp của mô hình là 58% hay nói cách khác đi là 58% sự biến thiên của biến Động lực làm việc được giải thích chung bởi các biến độc lập.

Kiểm định về tính độc lập của sai số: Đại lượng thống kê Durbin-Watson (d) có thể dùng để kiểm định tương quan của các sai số kề nhau (tương quan chuỗi bậc nhất). Đại lượng d có giá trị biến thiên từ 0 đến 4. Nếu các giá trị phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất với nhau, giá trị d sẽ gần bằng 2 (trích bởi Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008)). Kết quả cho thấy đại lượng  $d = 1.881$  gần với giá trị 2, như vậy có thể kết luận các phần dư không có tương quan chuỗi bậc nhất với nhau.

Khi kiểm định độ phù hợp của mô hình cho thấy mức ý nghĩa nhỏ hơn 0.01 (trích tại phụ lục bảng pl. 7) chứng tỏ rằng với mức ý nghĩa 99% có thể bác bỏ giả thuyết cho rằng tất cả các hệ số hồi qui bằng 0 nghĩa là có mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Vậy mô hình hồi qui được xây dựng là phù hợp với bộ dữ liệu thu thập được.

**Bảng 3. 21: Bảng kết quả hồi quy**

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.476	.210		-2.271	.024		
VHDN	.170	.051	.171	3.367	.001	.628	1.593
CSTL	.238	.048	.238	4.914	.000	.687	1.455
DKMT	.122	.046	.129	2.653	.008	.687	1.456
DDCV	.114	.040	.137	2.849	.005	.700	1.429
CHTT	.175	.043	.183	4.092	.000	.804	1.244
CSPL	.084	.030	.117	2.782	.006	.909	1.100
TTHH	.204	.048	.199	4.226	.000	.726	1.378
GNDG	.053	.038	.060	1.401	.162	.888	1.126

a. Dependent Variable: DLLV

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

**➤ Kết quả hồi quy**

Mô hình hồi quy còn lại 7 biến đạt mức ý nghĩa 0.05 (có mức ý nghĩa <0.05) đó là các biến văn hóa doanh nghiệp, chính sách tiền lương, điều kiện môi trường, đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, chính sách phúc lợi, chế độ tiền thưởng và hoa hồng. Ngoài ra giá trị sig của nhân tố sự ghi nhận đóng góp cá nhân >0,05 do vậy chưa có đủ cơ sở để chấp nhận giả thuyết.

- Phân tích chỉ số VIF (variance inflation factor) được sử dụng để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến. Trong các biến trên không có hiện tượng đa cộng tuyến (do tất cả các giá trị VIF của các biến đều nhỏ hơn 2).
- Phương trình hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa mức độ thỏa mãn trong công việc với các yếu tố văn hóa doanh nghiệp, chính sách tiền lương, cơ hội thăng tiến, tiền thưởng và hoa hồng được thể hiện qua đẳng thức sau :

$$\text{DLLV} = - 0.476 + 0.170 * \text{VHDN} + 0.238 * \text{CSTL} + 0.175 * \text{CHTT} + 0.204 * \text{TTHH} + 0.122 * \text{DKMT} + 0.114 * \text{DDCV} + 0.117 * \text{CSPL}$$

Trong đó thành phần “chính sách tiền lương” có ý nghĩa quan trọng nhất đối với mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao (có hệ số lớn nhất là 0.238)

### **Tổng kết chương 3**

Chương này đã tiến hành các công việc như sau :

Kiểm định thang đo các yếu tố xuất hiện trong mô hình bằng phương pháp độ tin cậy Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả Cronbach Alpha của tất cả yếu tố đều đạt yêu cầu, ngoại trừ thang đo “Sự ghi nhận đóng góp cá nhân”.

Kết quả hồi quy mô hình với phân tích hồi quy tuyến tính bội thông qua phần mềm SPSS 20.0 bằng phương pháp Enter cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội đó là: văn hóa doanh nghiệp, chính sách tiền lương, điều kiện môi trường, đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, chính sách phúc lợi, chế độ tiền thưởng và hoa hồng. Kiểm định lại các giả thuyết của mô hình dựa trên kết quả hồi quy, chấp nhận bảy giả thuyết (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H8), bác bỏ một giả thuyết (H7).

Kiểm định cho thấy thành phần “chính sách tiền lương” có ý nghĩa quan trọng nhất đối với mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao (có hệ số lớn nhất là 0.238), kế đến là tiền thưởng hoa hồng (0.204 ), cơ hội thăng tiến (0.175) và cuối cùng là văn hóa doanh nghiệp (0.170).

## CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN

### 4.1. Kết luận

Qua kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy: có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội là: văn hóa doanh nghiệp, chính sách tiền lương, điều kiện môi trường, đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, chính sách phúc lợi, chế độ tiền thưởng và hoa hồng.

Nhân viên kinh doanh bất động sản đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực bất động sản là ngành nghề có áp lực lớn trong công việc mà trong đó động lực lao động là yếu tố tạo nên năng suất công việc. Cũng có thể hiểu, nhân viên có động lực lao động tốt thì năng suất lao động của họ mới tốt. Từ đó thúc đẩy doanh số, tình hình phát triển của công ty đi lên.

Ngày nay với sự phát triển liên tục của ngành bất động sản. Các công ty mới mọc lên liên tục khiến cho những người giỏi luôn được săn đón. Nếu công ty không có biện pháp giữ chân thì lực lượng lao động nòng cốt tại công ty sẽ di chuyển sang các công ty khác. Kết quả nghiên cứu này cho chúng ta biết được các nhân tố tác động tới động lực lao động tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội và cách thức đo lường nó. Điều này thật sự là hữu ích đối với các công ty bất động sản vì họ có thể theo dõi và nắm bắt động lực lao động của nhân viên thông qua việc theo dõi và điều chỉnh các nhân tố tác động vào nó. Việc phân tích mức độ quan trọng của từng nhân tố tác động vào động lực làm việc của nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh. Đây là các nhân tố quan trọng đối với nhân viên nên tất nhiên chúng ta phải tập trung kiểm soát và bổ sung nhằm cải tiến hơn các nhân tố này. Tuy nhiên, trong thực tế nhà kinh doanh luôn bị ràng buộc về nguồn lực tài chính nên không thể cùng một lúc cải tiến được hàng loạt các nhân tố. Chúng ta ưu tiên cải tiến các nhân tố quan trọng thông qua việc xác định thứ tự ưu tiên cần đầu tư, cải tiến sao cho đạt hiệu quả nhất.

#### **4.2. Định hướng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội HEBICO.**

Bất động sản được đánh giá là ngành kinh tế mũi nhọn của mọi quốc gia do đó việc kinh doanh và ổn định bất động sản trong nước là một nhiệm vụ mà mỗi quốc gia phải thực hiện tốt. Bất động sản phục vụ cho nhu cầu nhà ở, kinh doanh của người dân. Công ty HEBICO cũng luôn phấn đấu để có thể phát triển tình hình kinh doanh của công ty, để làm được điều đó thì cần có một đội ngũ lao động làm việc tốt, có tinh thần cống hiến cho Công ty. Để đáp ứng được các yêu cầu đó, Công ty Cổ phần Khai thác nhà Hà Nội HEBICO cần nâng cao được động lực làm việc cho nhân viên. Định hướng đến năm 2024, giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội được đưa ra đảm bảo được các yếu tố sau:

Xây dựng các giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên phải phục vụ cho mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty.

Các giải pháp nâng cao động lực làm việc được đề ra phải đảm bảo được tính khoa học, hợp lí, thực tế và hiệu quả.

Để đảm bảo được các yêu cầu đó, tác giả đề xuất một số định hướng để nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội - HEBICO như sau:

Thứ nhất, Công ty cần đưa ra những giải pháp thích hợp để nhân viên có sự thỏa mãn cao hơn với tiền lương. Khi cống hiến cho công việc, bản thân người lao động luôn muốn được trả công xứng đáng bằng việc đáp ứng tốt các lợi ích cá nhân như tiền lương và tiền thưởng. Đây được xem là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Ban lãnh đạo Công ty cần đưa ra các giải pháp hiệu quả và tích cực để nâng cao giá trị về mặt vật chất cho nhân viên từ đó nâng cao được động lực làm việc của họ.

Thứ hai, Công ty cần đưa ra các giải pháp thích hợp cải thiện chính sách đào tạo và tăng cường các cơ hội thăng tiến cho nhân viên Công ty. Mỗi nhân viên khi làm việc đều có mục tiêu phấn đấu cho bản thân là được ở những vị trí tốt

nhất, phù hợp với năng lực của bản thân và luôn muốn được học hỏi và nâng cao cấp bậc.

Thứ ba, cải thiện về môi trường và điều kiện làm việc. Đối với môi trường làm việc thì Văn hóa Doanh nghiệp là yếu tố không thể không đề cập đến. Với mỗi Công ty thì vấn đề Văn hóa trong Công ty luôn được quan tâm và cải thiện hàng ngày. Nhân viên Công ty là đối tượng chính tạo nên nền văn hóa cho Công ty, nền văn hóa có tốt hay không xuất phát từ nhận thức, thái độ và tinh thần của nhân viên. Để xây dựng được Văn hóa Doanh nghiệp bền vững và tích cực thì các cấp lãnh đạo của Công ty cần có những giải pháp phù hợp, từ đó tạo ra môi trường làm việc tích cực, thân thiện nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Ngoài ra, Công ty cần phải xem xét cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên bởi lẽ bất kì nhân viên nào cũng mong muốn được làm việc với những điều kiện tốt, an toàn và ổn định.

Cuối cùng là cải thiện và tăng cường quan hệ đồng nghiệp trong nội bộ Công ty. Khi làm việc trong một tập thể thì luôn tồn tại các mối quan hệ, trong đó một trong những mối quan hệ tác động trực tiếp đến tinh thần làm việc của nhân viên là mối quan hệ với đồng nghiệp. Đồng nghiệp là những người cùng lao động ở một lĩnh vực, một môi trường. Khi mối quan hệ với đồng nghiệp tốt đẹp thì sẽ tạo ra không khí làm việc thoải mái, thân thiện và tích cực. Ngược lại, khi các đồng nghiệp cùng sinh hoạt trong một tập thể không hòa đồng, hiềm khích, tranh đấu bằng mọi giá với nhau thì sẽ làm cho không khí làm việc nặng nề, tiêu cực. Các nhà lãnh đạo cần thường xuyên quan sát và hỏi han về tình hình giữa các nhân viên với nhau. Nếu có những trường hợp không hay thì cần có những biện pháp chỉnh đốn nhanh chóng và phù hợp, xóa bỏ những điều không hay giữa các nhân viên với nhau. Điều này cũng rất quan trọng đối với sự phát triển của Công ty do đó Công ty cần có những giải pháp nhằm hạn chế những bất mãn giữa các nhân viên với nhau, tạo điều kiện để nhân viên xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp, tích cực.



### **4.3. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội.**

Từ những kết quả có được từ mô hình nghiên cứu, chúng tôi xin đề xuất một số kiến nghị sau đối với ban lãnh đạo CTCP Khai thác nhà Hà Nội.

#### ***4.3.1. Vấn đề về tiền lương***

- *Nguyên nhân:*

Sự cảm nhận của người lao động về chính sách tiền lương của công ty là chưa tốt. Hiện trạng trên là do một số nguyên nhân sau:

Người lao động nhận thấy họ được trả lương thấp, tiền lương chưa đảm bảo cho nhu cầu đời sống của họ. Thời điểm sáu tháng đầu năm 2019 đã diễn ra những biến động lớn về kinh tế, tình hình kinh doanh chung của mảng bất động sản đi xuống ảnh hưởng nghiêm trọng tới tài chính cá nhân người lao động. Công ty cần thực hiện điều chỉnh tăng lương kịp thời cho người lao động. Công ty là một đơn vị kinh doanh nên ưu sẽ rất khó để tăng lương hỗ trợ cho nhân viên trong khi tình hình công ty đang ảm đạm.

- *Đề xuất giải pháp:*

Theo kết quả nghiên cứu, lương là yếu tố có tầm quan trọng nhất tác động đến sự thỏa mãn trong công việc đồng thời cũng là yếu tố được người lao động đánh giá

cao nhất trong số các yếu tố tác động đến động lực làm việc. Do đó, công ty cần có những biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa mức độ thỏa mãn của người lao động đối với vấn đề tiền lương, cụ thể như sau:

*Về mức lương:* Theo đánh giá của người lao động tại công ty, mức lương hiện

tại họ được nhận là khá thấp, chưa tương xứng với kết quả làm việc của họ và không đủ trang trải cho nhu cầu cuộc sống hàng ngày. Do đó vấn đề trước mắt là công ty phải rà soát và điều chỉnh đơn giá tiền lương ở mức hợp lý hơn. Công ty có thể căn cứ vào mặt bằng lương chung ở khu vực và những công ty cùng ngành để điều chỉnh mức lương hợp lý. Công ty cũng nên thường xuyên xem xét và điều

chỉnh mức lương cho từng cá nhân dựa trên năng lực thực sự của họ. Mức lương chi trả cho người lao động phải căn cứ vào hiệu quả làm việc đồng thời đảm bảo cho người lao động tái tạo lại sức lao động, chú ý đến những biến động về kinh tế xã hội nhằm điều chỉnh mức lương phù hợp với sự biến động về mặt bằng giá cả cũng như mặt bằng lương của xã hội ở từng thời điểm nhất định.

*Sự công bằng trong chính sách lương:*

Việc trả lương công bằng cũng là một yếu tố quan trọng. Người lao động không chỉ muốn được trả lương mà còn chú ý đến việc công ty trả lương như thế nào. Ở đây chúng ta đề cập đến vấn đề công bằng trong việc thực hiện chính sách tiền lương. Một nhân viên có thể nhận được một mức lương hợp lý nhưng nếu họ cảm thấy chính sách trả lương của công ty không công bằng cũng có thể làm cho họ cảm thấy không thỏa mãn đối với chính sách lương của công ty.

#### **4.3.2. Vấn đề về văn hóa doanh nghiệp**

Là nhân tố có ảnh hưởng cao tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO, nhân tố văn hóa doanh nghiệp đạt trị số  $B = 0,170$ . Văn hóa doanh nghiệp được xây dựng từ hai đối tượng, là cấp trên và đồng nghiệp. Do vậy, giải pháp được đề xuất từ hai hướng này.

*Trước tiên, giải pháp đối với cấp trên của nhân viên*

- Lãnh đạo phải luôn gương mẫu đi đầu trong việc thực hiện phong trào của công ty và có chuyên môn tốt.
- Chứng minh sự tin tưởng đối với nhân viên bằng cách giảm bớt sự kiểm soát, yêu cầu nhân viên lập kế hoạch hay lịch làm việc.
- Khen thưởng kịp thời, đúng lúc bằng các hình thức như:
  - + Hàng tuần, hàng tháng ghi tên những nhân viên có thành tích xuất sắc lên bảng tin của Công ty;
  - + Gửi những danh thiếp chúc mừng nhân viên có thành tích cao;
  - + Khen ngợi và trao tặng phần thưởng cho những nhân viên xuất sắc trong những buổi họp hoặc tổng kết dự án.

*Tiếp theo, giải pháp đối với đồng nghiệp của nhân viên*

Đồng nghiệp là nhân tố quan trọng tác động đến động lực làm việc của tất cả nhân viên trong Công ty. Vì vậy, khi yếu tố này thay đổi tích cực sẽ có tác động đến động lực làm việc của nhân viên như:

- Cần tạo sự chia sẻ, phối hợp nhịp nhàng, hiệu quả trong công việc giữa những người đồng nghiệp;
- Tạo nên bầu không khí của tập thể lao động luôn vui vẻ, đoàn kết;
- Xây dựng tinh thần tương thân, tương ái, đồng nghiệp giúp đỡ nhau cùng tiến bộ trong công việc và cuộc sống;
- Công đoàn Công ty tổ chức phối hợp Đoàn Thanh niên Công ty; Ban Nữ công; Hội Cựu chiến binh Văn phòng Công ty tổ chức thêm các chương trình thi đua khen thưởng như: sinh hoạt chuyên đề hàng tháng; nhân viên giỏi một việc, biết nhiều việc; hội thi sáng tạo, chương trình cắm hoa, nấu ăn, văn nghệ, thể dục thể thao...

#### ***4.3.3. Vấn đề về cơ hội thăng tiến***

Cơ hội thăng tiến cũng là nhân tố có sự ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO với trị số  $B = 0,175$ . Để tạo động lực cho nhân viên thì công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm nhân viên cũng là một trong những yếu tố quan trọng bởi nó tạo ra đích đến trong lộ trình làm việc và phấn đấu của nhân viên. Công ty cần tạo cho các cán bộ, nhân viên những cơ hội để tích lũy dần các tiêu chuẩn. Chính điều này là nguồn động viên đối với bản thân mỗi nhân viên hãy làm tốt hơn nữa công việc mình đang làm và cũng là để cho những người còn lại noi theo.

Bên cạnh đó, công tác đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên cũng có thể khai thác tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao hiệu quả của tổ chức. Đồng thời với đó, việc đào tạo cũng giúp cho nhân viên có được sự hiểu biết sâu sắc về mục tiêu, văn hóa của công ty; hiểu rõ hơn về yêu cầu công việc, nghề nghiệp, thực hiện nhiệm vụ của mình một cách tự giác.

#### ***4.3.4. Vấn đề về tiền thưởng và hoa hồng***

Nhân tố tiền thưởng và hoa hồng là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng thứ

hai tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO với trị số  $B = 0,204$  nên công ty cần chú trọng và nhân tố này để tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Hoạt động kinh doanh bất động sản ở nước ta đang diễn ra trong một môi trường kinh doanh còn thiếu chuẩn mực. Những quy định về chính sách hưởng hoa hồng chưa phù hợp với nền kinh tế Việt Nam. Chế độ hoa hồng tại các công ty hiện nay còn mập mờ chưa rõ ràng và đôi khi vẫn còn hiện tượng chậm trễ trong việc chi trả hoa hồng

Thực tế trong kinh doanh luôn sẽ có những cạnh tranh ngầm không được cho phép nhưng việc xử lý vi phạm mang tính hình thức cho thấy, tính thực tiễn của các văn bản pháp quy không cao. Nếu phát hiện cá nhân hay đơn vị nào là vi phạm cần chấn chỉnh thẳng bằng văn bản pháp chế thì sẽ cấp thiết và có ý nghĩa thiết thực hơn nhiều so với đề xuất phạt nặng để cảnh cáo cá nhân. Bởi lẽ phạt hay kỷ luật chỉ mang lại hiệu quả khi các quy định phù hợp với tình hình thực tế, đồng thời công việc kiểm tra, giám sát được thực hiện nghiêm minh.

Với thực tế đã và đang diễn ra, bài viết đưa ra đề xuất rằng, nên xem xét quy định rõ quyền lợi hoa hồng của mỗi nhân viên kinh doanh. Điều này nên được làm sớm để đảm bảo quyền lợi cho mỗi nhân viên và đảm bảo một môi trường cạnh tranh lành mạnh.

Mục tiêu cuối cùng của bất kỳ hoạt động kinh doanh nào cũng là vấn đề hiệu quả và lợi nhuận. Thêm nữa, hoạt động kinh doanh diễn ra trong một nền kinh tế thị trường, có sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp, thì bản thân mỗi doanh nghiệp luôn phải nghĩ đến việc là làm thế nào để có được khách hàng, nhưng phải thu được lợi nhuận. Do vậy, thay vì quá chặt chẽ trong việc chi trả hoa hồng thì doanh nghiệp có thể đẩy mạnh công tác kinh doanh, doanh số bán hàng.

#### ***4.3.5. Chính sách phúc lợi***

Tuy chính sách phúc lợi không phải là nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc cao, nhưng công ty cũng cần chú trọng phát triển nhân tố này với mức độ tối

thiếu theo quy định của pháp luật và quy chế của Công ty cần được duy trì. Ngoài ra, nếu có điều kiện, Công ty có thể thực hiện thêm một số đề xuất sau:

- Xây dựng các chương trình sẻ chia cuộc sống, giúp đỡ những đồng nghiệp có hoàn cảnh khó khăn.
- Có các chương trình dã ngoại, tham quan du lịch phong phú hơn, cần xây dựng một số điểm tham quan khác, tạo sự hứng khởi cho nhân viên nhân viên.
- Để nhân viên tham gia vào việc quyết định các phúc lợi.
- Công ty tiếp tục phát huy những chương trình phúc lợi đã có hiệu quả và hữu ích như chính sách thăm ốm đau, cưới hỏi...
- Tổ chức các chương trình sinh hoạt tập thể, gắn kết các thành viên trong Công ty như thi hát karaoke tại công ty, thể dục thể thao (cầu lông; bóng đá), hoạt động tình nguyện vì người nghèo...

#### ***4.3.6. Giải pháp về đặc điểm công việc***

Đặc điểm công việc là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO với trị số  $B = 0,114$ . Để làm cho công việc của nhân viên trở nên phong phú, có ý nghĩa và quan trọng thì có thể làm theo một số cách sau:

- Tạo cho nhân viên quyền tự do hơn 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 trong khuôn khổ những quy định chung của Công ty.
- Khuyến khích sự tham gia của nhân viên cấp dưới vào các quyết định và khuyến khích sự phối hợp giữa các phòng nghiệp vụ/nhân viên.
- Làm cho nhân viên cảm thấy có trách nhiệm đối với công việc, cho họ thấy rằng vai trò của họ là quan trọng.
- Cung cấp những thông tin phản hồi kịp thời và chính xác về sự hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên.

Một trong những công cụ hữu ích để làm cho đặc điểm công việc được rõ ràng và trở thành một phần hứng thú cho nhân viên khi làm việc đó là việc mô tả chi tiết vị trí công việc, vị trí nhân sự trong đề án vị trí việc làm của Công ty. Do vậy,

công tác này cần sớm hoàn thiện trong giai đoạn cuối năm 2019 và đầu năm 2020 để trình cấp trên phê duyệt và ứng dụng vào hoạt động quản lý nhân sự của Công ty.

#### ***4.3.7. Giải pháp về điều kiện và môi trường làm việc***

Đặc điểm công việc là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng tới động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO với trị số  $B = 0,122$ . Công ty cần chú trọng công tác xây dựng và tạo môi trường làm việc cho người lao động từ đó công ty sẽ lựa chọn được đúng người, việc quản lý nhân viên trở nên chuyên nghiệp, rõ ràng và đối với nhân viên, họ sẽ cảm thấy hài lòng khi được làm việc trong môi trường như vậy.

- Đảm bảo các phương tiện cơ bản để phục vụ cho công việc kinh doanh như: thuê nhà, văn phòng, tờ rơi, văn phòng phẩm, ...
- Hỗ trợ tối đa cho nhân viên về chính sách cũng như pháp lý để nhân viên có thể làm việc tốt với chủ đầu tư hay khách hàng.
- Do ngành nghề đặc thù thường xuyên phải làm việc ngoài giờ hành chính nên công ty cần hỗ trợ nhân viên trong các vấn đề như văn phòng làm việc, tham quan căn hộ, ... khi nhân viên hay khách hàng có nhu cầu.

### **4.4. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo**

#### ***4.4.1. Những hạn chế của nghiên cứu***

Nghiên cứu là một công trình độc lập của tác giả, đã có những đóng góp nhất định về mặt lý luận, giúp cho tác giả hiểu hơn về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên một công ty hành chính sự nghiệp, theo mô hình của tác giả Herzberg; đồng thời đóng góp về mặt thực tiễn trong việc đo lường những nhân tố này vào thực tế động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO, giúp cho Công ty có những định hướng phát triển những nhân tố có sự ảnh hưởng một cách phù hợp. Để hoàn thành đề tài nghiên cứu này, tác giả đã cố gắng, nỗ lực rất nhiều. Tuy nhiên, do giới hạn thời gian, năng lực; nghiên cứu vẫn tồn tại hạn chế nhất định:

- Về phạm vi: nghiên cứu này chỉ thực hiện tại CTCP Khai thác nhà Hà Nội - HEBICO nên chỉ có giá trị thực tiễn đối với công ty này. Tuy nhiên nếu

nghiên cứu này được thực hiện ở nơi khác nhưng đối tượng khảo sát là giống nhau thì nghiên cứu có thể có giá trị tham khảo và thang đo sẽ áp dụng được.

- Về trả lời phiếu khảo sát: đối với việc tiến hành thu thập thông tin bằng việc phát phiếu khảo sát trực tiếp đến với các nhân viên của Công ty. Trong quá trình này, mặc dù đã cố gắng thuyết phục, giải thích hiểu nhưng vẫn không thể tránh khỏi hiện tượng nhân viên không hiểu hoàn toàn (nhưng ngại không dám hỏi lại) hoặc trả lời chống đối dẫn đến trả lời sai; hoặc hiểu nhưng trả lời không khách quan so với đánh giá của họ.

- Về số lượng mẫu, do hạn chế về thời gian cũng như tổng số cán bộ, nhân viên của Công ty chỉ có 58 người nên việc nghiên cứu chỉ được thực hiện với số lượng mẫu là khá ít vì vậy chưa phản ánh hoàn toàn chính xác các nhân tố ảnh hưởng tới động lực của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO.

- Về mô hình nghiên cứu, tác giả chỉ lựa chọn và sử dụng mô hình của Herzberg cho nghiên cứu, chứ không sử dụng kết hợp các mô hình khác nhau. Và nghiên cứu cũng chưa xét đến sự ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài khác như xã hội, văn hoá ... đến động lực làm việc của nhân viên.

#### ***4.4.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo***

Phương pháp và quy trình nghiên cứu có thể áp dụng cho các công ty, đơn vị tương đồng để tiến hành nghiên cứu.

Nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty hành chính sự nghiệp. Ngoài ra cần tiến hành nghiên cứu các nhân tố thuộc cá nhân hay các nhân tố xã hội như: gia đình, bạn bè... vào mô hình để xác định mối tương quan giữa những yếu tố này đến động lực cho người lao động.

### **Tổng kết chương 4**

Chương 4 là những đề xuất giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc cho nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội HEBICO dựa trên những phân tích và kết luận từ chương 3 cùng với những phương hướng phát triển đội ngũ hiện tại của Công ty. Những nội dung đề xuất bao gồm:

1. Đưa ra định hướng trong việc tạo động lực cho nhân viên Công ty
2. Đề xuất cho nhóm những nhân tố có tác động lớn tới động lực làm việc của nhân viên tại Công ty

Như vậy, đối với những nhân tố có tác động, tác giả đưa ra những giải pháp nhằm kích thích những nhân tố này giúp cho động lực được gia tăng. Đối với những nhân tố còn lại, dù kết quả phân tích là không tác động, nhưng không có nghĩa là chúng ta có thể bỏ qua bởi nó sẽ gây ra sự bất mãn – nguyên nhân của sự thiếu động lực. Ngoài ra, tác giả cũng khuyến nghị thêm một số công tác chung về quản trị nhân sự có ảnh hưởng nhiều tới việc tạo động lực làm việc của nhân viên trong Công ty.

Phần cuối của chương là những hạn chế trong nghiên cứu của tác giả (như mô hình, phạm vi, kích thước mẫu) đã được nêu ra đồng thời vạch ra được những hướng nghiên cứu tiếp sau.



### **PHẦN III: KẾT LUẬN**

Động lực làm việc của nhân viên CTCP Khai thác nhà Hà Nội - HEBICO bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi các nhân tố chính sách tiền lương, chế độ tiền thưởng và hoa hồng, cơ hội thăng tiến, văn hóa doanh nghiệp và nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất là nhân tố chính sách tiền lương. Ý nghĩa chính của nghiên cứu này là cơ chế, chính sách của CTCP Khai thác nhà Hà Nội - HEBICO cần tập trung giải quyết tốt vấn đề tiền lương cho cán bộ, nhân viên để thúc đẩy sự hài lòng và thêm động lực. Khi hài lòng thì nhân viên sẽ nhiệt tình hơn và có động lực để làm tốt công việc của họ.

Trong các cơ quan hành chính, sự nghiệp; hầu hết các nhà quản lý đều đánh giá là đội ngũ nhân viên của mình làm việc chưa thực sự hết mình vì họ không đủ động lực để làm việc tốt hơn. Kết quả nghiên cứu này chỉ ra rằng công chức cần được trả lương xứng đáng hơn để có thể có động lực làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, cũng có những nhân tố khác từ bên trong và bên ngoài tác động vào. Với ý nghĩa đó, các lãnh đạo Công ty nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp, bao gồm cả chính sách tiền lương, tiền thưởng, cơ hội thăng tiến, văn hóa doanh nghiệp tốt sẽ thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm khuyến khích cấp dưới làm việc hiệu quả hơn.

Tạo động lực cho nhân viên là một vấn đề phức tạp cả về lý luận và thực tiễn; đặc biệt trong giai đoạn hiện nay. Mặc dù có nhiều cố gắng, nhưng trong phạm vi kiến thức có hạn, thời gian nghiên cứu không nhiều, nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được các ý kiến góp ý của các thầy cô giáo, đồng nghiệp và bạn bè để bản luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn./.

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

- [1] Mai Quốc Bảo (2010), Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [2] Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3] Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [4] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [5] Trương Minh Đức (2011), *Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn ERICSSON Việt Nam*, Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh.
- [6] Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2011), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [7] Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [8] Trần Văn Huynh (2016) *Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội.
- [9] Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), *Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ, Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ.
- [10] Lê Thị Thu Trang (2015) *Tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH chế biến thực phẩm Đông Đô*, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [11] Nguyễn Thị Thu Trang (2013), *Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh*, Trường Cao đẳng Việt Mỹ, thành phố Hồ Chí Minh.

- [12] Lê Tiến Thành (2011), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, NXB Lao động
- [13] Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [14] Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
- [15] Th.S Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [16] Vũ Thị Uyên (2007), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*, luận án Tiến sĩ Kinh tế.

### **Tiếng Anh**

- [17] Abraham Maslow (1943) *A Theory of Human Motivation*
- [18] Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman (2007), “*An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Organizations*”, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, pp.65 – 74.
- [19] Bruce Pfau và Ira Kay (2002), *The Human Capital Edge*
- [20] Denibutun, S.Revda (2012), “*Work Motivation: Theoretical Framework*”, *Journal on GSTF Business Review*, Vol.1, No.4, pp.133-139.
- [21] Frederick Herzberg (2008), “*One More Time: How Do You Motivate Employees?*”, Harvard Business Press.
- [22] Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Willey, New York.
- [23] John Stacey Adams (1963), *Thuyết công bằng*.
- [24] Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2007), *Managing Human Resources*, Prentice Hall College Div.
- [25] Victor Vroom (1964); *Thuyết kỳ vọng*, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968).
- [26] Mead, R. (1994), *International management: Cross cultural dimensions*, Hartnolls Limited, Great Britain...

- [27] Wood, J., Wallace, J., Zefane, R.M> (2001), *Organizational behavior: A global perspective*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Milton.
- [28] Yair Re'em (2010), "*Motivating PublicSector Employees: An Application-OrientedAnalysis of Possibilities and PracticalTools*", A thesis submitted in partialfulfillment of requirements for the degree of Executive Master Public Management, Hertie School of Governance, Berlin, Germany.

**Các trang mạng tham khảo:**

- [28] Website: <http://hebico.com.vn/>
- [29] Website: <https://tailieu.vn/>
- [30] Website: <https://vi.wikipedia.org/wiki/>

## PHỤ LỤC

**Bảng pl. 1: KMO và kiểm tra Bartlett's**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.848
Approx. Chi-Square		2,865.300
Bartlett's Test of Sphericity	df	406
	Sig.	.000

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

**Bảng pl. 2: Bảng tổng phương sai**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.362	25.385	25.385	7.362	25.385	25.385	2.983	10.285	10.285
2	2.317	7.988	33.374	2.317	7.988	33.374	2.919	10.064	20.349
3	1.963	6.770	40.144	1.963	6.770	40.144	2.825	9.740	30.089
4	1.841	6.347	46.491	1.841	6.347	46.491	2.385	8.224	38.313
5	1.542	5.316	51.807	1.542	5.316	51.807	2.283	7.872	46.185
6	1.410	4.862	56.669	1.410	4.862	56.669	2.016	6.953	53.138
7	1.243	4.285	60.954	1.243	4.285	60.954	1.927	6.644	59.782
8	1.164	4.015	64.969	1.164	4.015	64.969	1.504	5.187	64.969
9	.800	2.760	67.729						
10	.736	2.538	70.267						
11	.716	2.467	72.735						
12	.689	2.375	75.110						
13	.683	2.356	77.466						
14	.603	2.080	79.546						
15	.567	1.955	81.501						
16	.545	1.878	83.379						
17	.534	1.840	85.219						
18	.514	1.772	86.991						
19	.469	1.617	88.608						
20	.448	1.546	90.155						
21	.420	1.448	91.603						

22	.391	1.347	92.949						
23	.374	1.289	94.238						
24	.343	1.184	95.422						
25	.313	1.081	96.503						
26	.298	1.027	97.530						
27	.282	.971	98.501						
28	.227	.784	99.285						
29	.207	.715	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

**Bảng pl. 3: KMO và kiểm tra Bartlett's**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.843
Approx. Chi-Square		2,736.988
Bartlett's Test of Sphericity	df	378
Sig.		.000

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

**Bảng pl. 4: Bảng tổng phương sai**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.143	25.509	25.509	7.143	25.509	25.509	2.977	10.633	10.633
2	2.165	7.732	33.241	2.165	7.732	33.241	2.918	10.421	21.054
3	1.963	7.009	40.250	1.963	7.009	40.250	2.636	9.413	30.467
4	1.828	6.527	46.778	1.828	6.527	46.778	2.284	8.157	38.624
5	1.515	5.410	52.188	1.515	5.410	52.188	2.144	7.656	46.280
6	1.406	5.021	57.209	1.406	5.021	57.209	2.010	7.180	53.460
7	1.223	4.366	61.575	1.223	4.366	61.575	1.924	6.871	60.331
8	1.152	4.115	65.690	1.152	4.115	65.690	1.501	5.359	65.690
9	.796	2.844	68.534						
10	.732	2.615	71.149						
11	.714	2.549	73.698						
12	.689	2.460	76.158						
13	.609	2.177	78.334						

14	.599	2.139	80.473						
15	.550	1.966	82.439						
16	.534	1.908	84.346						
17	.529	1.890	86.236						
18	.486	1.734	87.970						
19	.455	1.627	89.597						
20	.438	1.564	91.161						
21	.401	1.433	92.594						
22	.379	1.352	93.946						
23	.352	1.258	95.205						
24	.327	1.168	96.373						
25	.299	1.068	97.441						
26	.282	1.006	98.447						
27	.228	.813	99.260						
28	.207	.740	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

**Bảng pl. 5: Bảng các biến được nhập/ xóa**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GNDG, CSPL, DKMT, CSTL, CHTT, DDCV, TTHH, VHDN <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: DLLV

b. All requested variables entered.

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

**Bảng pl. 6: Bảng tóm tắt mô hình**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.770 <sup>a</sup>	.592	.580	.26627	1.881

a. Predictors: (Constant), GNDG, CSPL, DKMT, CSTL, CHTT, DDCV, TTHH, VHDN

b. Dependent Variable: DLLV

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

**Bảng pl. 7: ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.077	8	3.260	45.974	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.938	253	.071		
	Total	44.015	261			

a. Dependent Variable: DLLV

b. Predictors: (Constant), GNDG, CSPL, DKMT, CSTL, CHTT, DDCV, TTHH, VHDN

*(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)*



## PHIẾU KHẢO SÁT

Mã số: .....

Kính gửi anh/chị!

Tôi là Giang Thành Đạt – Học viên cao học chuyên ngành Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Bộ Thông tin và Truyền thông.

Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu **“Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần khai thác nhà Hà Nội - HEBICO”** và mong muốn tìm hiểu thực tiễn vấn đề để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp của mình. Kính mong anh/chị dành chút thời gian để trả lời cho tôi một số câu hỏi dưới đây.

Cũng xin lưu ý rằng những câu trả lời của anh/chị là cơ sở để tôi đánh giá thực trạng của vấn đề nghiên cứu nên rất mong nhận được câu trả lời chi tiết và trung thực của anh/chị. Mọi thông tin liên quan sẽ chỉ phục vụ duy nhất cho mục đích nghiên cứu đề tài và sẽ được bảo mật hoàn toàn.

*Trân trọng cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của các anh/chị!*

### Câu hỏi 1:

Anh chị vui lòng cho biết một số thông tin:

Giới tính     ☐ Nam     ☐ Nữ

Độ tuổi     ☐ ≤ 30     ☐ 31-40     ☐ 41-50     ☐ 51-60

Học vấn     ☐ ≤ TrC     ☐ Cao đẳng     ☐ Đại học     ☐ Thạc sĩ     ☐ Tiến sĩ

Thâm niên     ☐ ≤ 1 năm     ☐ 1-3     ☐ 3-5     ☐ 5-10     ☐ ≥ 10

**Câu hỏi 2:**

Anh/chị vui lòng đánh giá 06 nhóm nhân tố tác động tới động lực làm việc của các nhân viên tại Công ty của anh/chị theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó:

- 1: Hoàn toàn không đồng ý;
- 2: Đôi chút không đồng ý;
- 3: Trung lập;
- 4: Đôi chút đồng ý;
- 5: Hoàn toàn đồng ý.

Nhân tố		Thang điểm				
1	Điều kiện và môi trường làm việc	1	2	3	4	5
1.1.	Điều kiện làm việc an toàn					
1.2.	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát					
1.3.	Trang thiết bị rất hiện đại					
1.4.	Môi trường làm việc chuyên nghiệp					
1.5.	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng					
2	Chính sách tiền lương	1	2	3	4	5
2.1.	Chính sách tiền lương của Công ty là công bằng, hợp lý					
2.2.	Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của tôi					
2.3.	Tiền lương được trả đúng thời hạn					
2.4.	Tôi có thể sống tốt dựa vào thu nhập tại Công ty					
2.5.	So với các đơn vị tương tự khác, tôi thấy thu nhập của mình là cao					
3	Chế độ tiền thưởng và hoa hồng	1	2	3	4	5
3.1.	Mức hoa hồng là hợp lý so với công sức bỏ ra					
3.2.	Hoa hồng được chi trả đúng hạn					
3.3.	Mức hoa hồng là công bằng so với các đối thủ cạnh tranh cùng sản phẩm					

<b>4</b>	<b>Chính sách phúc lợi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1.	Tôi nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết					
4.2.	Tôi được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như tiền đi lại, liên lạc, ăn uống, nghỉ ngơi...					
4.3.	Tôi được đóng bảo hiểm đầy đủ					
<b>5</b>	<b>Đặc điểm công việc</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1.	Công việc tôi đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình					
5.2.	Công việc tôi đang làm có bảng mô tả và được phân công rõ ràng					
5.3.	Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng					
5.4.	Công việc tôi đang làm có nhiều động lực phấn đấu					
<b>6</b>	<b>Cơ hội thăng tiến</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.1.	Tôi có nhiều cơ hội để thăng tiến trong công việc đang làm					
6.2.	Cơ hội thăng tiến là công bằng cho mọi người					
6.3.	Tôi được biết rõ các điều kiện cần thiết để thăng tiến					
6.4.	Thăng tiến là vấn đề được quan tâm trong công ty					
<b>7</b>	<b>Sự ghi nhận đóng góp cá nhân</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7.1.	Những đóng góp của tôi luôn được đồng nghiệp, cấp trên ghi nhận					
7.2.	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được khen thưởng					
7.3.	Những đóng góp hữu ích của tôi sẽ được áp dụng rộng rãi					
<b>8</b>	<b>Văn hóa doanh nghiệp</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8.1.	Mọi người luôn được đối xử công bằng					
8.2.	Mọi người luôn tạo điều kiện cho những người mới					
8.3.	Đồng nghiệp của tôi rất thoải mái, dễ chịu và luôn sẵn sàng giúp đỡ nhau					
8.4.	Ý kiến của tôi luôn được cấp trên lắng nghe					
8.5.	Cấp trên của tôi là người thân thiện, tôn trọng nhân viên					
<b>9.</b>	<b>ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC</b>					
1.	Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc					

	được giao					
2.	Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài					
3.	Tôi luôn tích cực tham gia các hoạt động của Sở					
4.	Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Sở					
5.	Nỗ lực của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của Sở					

**Câu hỏi 3:**

Anh/chị vui lòng cho biết một số thông tin cá nhân (nếu có thể):

Tên: .....

Email: .....

Mobile: .....

*Xin chân thành cảm ơn và kính chúc anh/chị sức khỏe, thành công!*