

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

---



**BÙI THÁI LIÊM**

**ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG  
PENVIET**

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

**HÀ NỘI - 2022**

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

-----



**BÙI THÁI LIÊM**

**ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG  
PENVIET**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 7340101**

**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 - 2022**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ “ *Động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet*” là công trình nghiên cứu độc lập do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của **TS. LÊ THỊ HỒNG YẾN**. Luận văn chưa được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về toàn bộ nội dung của luận văn thạc sĩ.

**Tác giả luận văn**

*(Ký và ghi rõ họ tên)*

**BÙI THÁI LIÊM**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>v</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ .....</b>	<b>vii</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục đích nghiên cứu.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu.....</b>	<b>8</b>
<b>6. Kết cấu của luận văn.....</b>	<b>8</b>
<b>CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Khái niệm, vai trò động lực làm việc của nhân viên.....</b>	<b>10</b>
1.1.1. Khái niệm động lực làm việc của nhân viên .....	10
1.1.2. Vai trò động lực làm việc của nhân viên .....	11
<b>1.2. Các lý thuyết về động lực làm việc của nhân viên.....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954) .....	13
1.2.2. Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959).....	15
1.2.3. Thuyết X, Y của McGregor (1960) .....	16

1.2.4. Thuyết về sự công bằng của Stacy Adam (1963).....	17
1.2.5. Thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom (1964) .....	18
<b>1.3. Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc .....</b>	<b>19</b>
1.3.1. Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012).....	19
1.3.2. Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong & Waheed (2011).....	20
1.3.3. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007) .....	21
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG.....</b>	<b>22</b>
<b>CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Tổng quan về Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.....</b>	<b>24</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.....	24
2.1.2. Cơ cấu doanh nghiệp của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.....	25
2.1.3. Đặc điểm lao động tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .....	26
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.....	28
<b>2.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết về động lực làm việc</b>	<b>29</b>
2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu .....	29
2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu .....	30

<b>2.3. Quy trình nghiên cứu .....</b>	<b>33</b>
2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ .....	33
2.3.2. Nghiên cứu định lượng .....	37
<b>KẾT LUẬN CHƯƠNG.....</b>	<b>40</b>
<b>CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2. Đánh giá thang đo.....</b>	<b>43</b>
3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha .....	43
3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA .....	47
<b>3.3. Kiểm định mô hình giả thuyết.....</b>	<b>49</b>
3.3.1. Phân tích tương quan .....	49
3.3.2. Phân tích hồi quy .....	51
3.3.3. Kiểm định các giả thuyết .....	55
<b>CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Định hướng phát triển kinh doanh và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .....</b>	<b>61</b>
4.1.1 Mục tiêu phát triển của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .....	61

4.1.2 Định hướng nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.....	62
<b>4.2. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.....</b>	<b>63</b>
4.2.1. Giải pháp cải thiện tiền lương của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.....	63
4.2.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo của nhân viên.....	65
4.2.3. Giải pháp nhằm cải thiện quan hệ với lãnh đạo .....	67
4.2.4. Giải pháp về bản chất công việc.....	68
4.2.5. Giải pháp nhằm cải thiện môi trường làm việc của nhân viên.....	70
4.2.6. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích.....	71
4.2.7. Giải pháp nhằm cải thiện quan hệ với đồng nghiệp .....	74
<b>4.3. Một số kiến nghị.....</b>	<b>74</b>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>76</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>Ký hiệu</b>	<b>Nguyên nghĩa</b>
BHXXH	Bảo hiểm xã hội
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
NV	Nhân viên
TL	Tiền lương
TT	Tiền thưởng
PENVIET	Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet



## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1. Cơ cấu nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet giai đoạn 2019 – 2021 .....	26
Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet giai đoạn 2019 - 2021.....	28
Bảng 2.3: Thang đo đánh giá của các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .....	35
Bảng 3.1 Đặc điểm mẫu tham gia khảo sát các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.....	42
Bảng 3.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo.....	43
Bảng 3.3. Kiểm định KMO and Bartlett .....	47
Bảng 3.4. Ma trận xoay nhân tố .....	47
Bảng 3.5. Tổng phương sai trích.....	48
Bảng 3.6. Bảng kiểm định KMO and Bartlett's .....	49
Bảng 3.7. Tổng phương sai trích.....	49
Bảng 3.8. Kiểm định tương quan Pearson .....	50
Bảng 3.9. Kết quả phân tích Adjusted R Square.....	51
Bảng 3.10. Kết quả Anova .....	52
Bảng 3.11. Kết quả hồi quy các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .....	53

## DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Các cấp độ nhu cầu của Maslow (1954) .....	13
Hình 1.2. Khái quát chung về thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) .....	15
Hình 1.3. Khái quát chung về Thuyết cân bằng do J.Stacy Adam (1963).....	18
Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012) .....	20
Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của Teck-Hong & Waheed (2011) .....	21
Hình 1.6. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007).....	22
Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .....	25
Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet ....	30
Bảng 3.5. Tổng phương sai trích.....	48
Hình 3.1. Kiểm định phân phối chuẩn của phần dư.....	55
Hình 3.2. Kiểm định phân phối chuẩn theo Normal P-Plot.....	55

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay nguồn nhân lực được xem là nhân tố quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có cơ sở hạ tầng và công nghệ hiện đại, nhưng nếu thiếu lực lượng lao động làm việc có hiệu quả thì doanh nghiệp khó có thể tồn tại và cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Để quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực thì điều đầu tiên nhà quản trị phải xem con người là nhân tố trung tâm của sự phát triển, tạo điều kiện để phát huy hết khả năng tiềm ẩn ở trong mỗi con người. Điều này chỉ có được khi các nhà quản trị hiểu được đâu là động lực thúc đẩy nhân viên làm việc.

Mặc dù động lực lao động không phải nhân tố duy nhất có ảnh hưởng tới năng suất của nhân viên. Tuy nhiên, đây là nhân tố có tính chất quyết định tới năng suất, chất lượng công việc của nhân viên. Nó kích thích nhân viên làm việc có động cơ, mục đích từ đó làm tăng hiệu quả thực hiện công việc của họ.

Khi khoa học kỹ thuật công nghệ ngày càng phát triển và không còn là sự khác biệt giữa các doanh nghiệp thì các nhà quản trị bắt đầu chú trọng đầu tư vào nguồn nhân lực để tạo lợi thế cạnh tranh cho mình. Việc xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp đã khó, việc nâng cao động lực làm việc để kích thích động viên để đội ngũ này phát huy hết khả năng, trí tuệ, tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới đạt được mục tiêu của doanh nghiệp lại càng là thử thách thể hiện nghệ thuật và khoa học của các nhà quản trị nhân lực thời 4.0.

Chính vì lý do trên, tác giả đã tiến hành nghiên cứu đề tài: **“Động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet”** làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ ngành QTKD bảo đảm cả về lý luận và thực tiễn.

## 2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Động lực làm việc cho nhân viên là một chủ đề quan trọng được quan tâm nghiên cứu bởi nhiều tác giả. Có thể kể đến một số công trình nghiên cứu sau:

### **Các công trình nghiên cứu ngoài nước:**

Calk và cộng sự (2017) với đề tài *Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors*, tạm dịch là *Nhân tố tạo động lực cho nhóm lao động thế hệ Millennials* đăng trên tạp chí The Journal of Business Inquiry 16.2 (2017): 131-139. Nghiên cứu được thực hiện tại Hoa Kỳ và mẫu nghiên cứu có năm sinh từ 1981 đến 1996. Kích thước mẫu là 86 người đang làm việc trong các lĩnh vực khác nhau như: Y tế; Giáo dục; Kinh doanh và nghiên cứu khoa học. Đề tài xây dựng khung lý luận dựa trên các kết quả nghiên cứu của Herzberg (1959), Codrington (2008) và Cozby (2009) từ đó xác định được nhóm 5 nhân tố tạo động lực cho nhóm đối tượng này bao gồm: (1) Safety: Phản ánh mối quan tâm về tiêu chuẩn thực hiện, điều kiện làm việc an toàn và các lợi ích bên lề như bảo hiểm và kế hoạch nghỉ hưu; (2) Ego-status: Phản ánh trong mối quan tâm về sự công nhận và phần thưởng cho hiệu suất và cơ hội thăng tiến trong công việc; (3) Basic: Phản ánh mối quan tâm về điều kiện làm việc dễ chịu, thời gian giải trí nhiều hơn, tài sản cá nhân sang trọng hơn, tăng lương và tránh căng thẳng hoặc khó chịu về thể chất; (4) Actualization: Được phản ánh trong mối quan tâm đối với công việc đầy thách thức và có ý nghĩa hơn cho phép sáng tạo và dẫn đến ý thức hoàn thành cá nhân; (5) Belonging: Phản ánh mối quan tâm đối với các đồng nghiệp thân thiện, cơ hội tương tác với người khác và thành viên nhóm. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 5 nhân tố đều tác động mạnh mẽ tới động lực làm việc của nhóm lao động thế hệ Millennials. Tuy nhiên, do những khác biệt về văn hoá và đặc điểm nhân khẩu

học nên những giải pháp tạo động lực trong nghiên cứu này không phù hợp với thực tiễn tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

Shahamat và cộng sự (2019) với đề tài *An analysis of the motivating factors underlying the hidden curriculum components through the lens of the Iranian students of architecture: A qualitative study* tạm dịch là *Phân tích các nhân tố thúc đẩy cơ bản các thành phần của chương trình giảng dạy ẩn dưới lăng kính của các sinh viên kiến trúc Iran: Một nghiên cứu định tính*, đăng trên tạp chí Teaching and Teacher Education, 86, 102841. Mục đích nghiên cứu của đề tài là nhằm xem xét kỹ lưỡng chương trình giảng dạy đặc biệt trong giáo dục kiến trúc và phân tích các nhân tố thúc đẩy của nó. Theo đó, phương pháp phân tích nội dung định tính đã được áp dụng để đánh giá kinh nghiệm sống của 21 giảng viên kiến trúc đại học ở Iran-Ilam. Kế thừa các nghiên cứu trước đây và thực tiễn giảng dạy, các nhân tố thúc đẩy kiến thức, tầm nhìn, chuẩn bị và quan sát đóng vai trò then chốt trong việc giảng viên muốn giảng dạy chương trình đặc biệt này. Đối tượng nghiên cứu của đề tài có nhiều điểm tương đồng về trình độ học vấn, tuy nhiên khoảng cách về tôn giáo khiến cho các giải pháp trong nghiên cứu này không phù hợp nhân viên làm việc tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

Amanda Kooser (2019) với đề tài *Work Motivation Factors* tạm dịch là *Nhân tố tạo động lực làm việc* đăng trên tạp chí Small Business (CHRON), 36274. Nghiên cứu được thực hiện tại Mexico với kích thước mẫu là 600 nhân viên tại Mexico có độ tuổi từ 21 tới 50 tuổi và có công việc khác nhau. Nghiên cứu chỉ ra rằng mỗi nhân viên có một bộ nhân tố khác nhau thúc đẩy họ làm việc tốt nhất. Vì vậy, chủ doanh nghiệp cần hiểu động cơ của nhân viên là gì để quản lý và phát triển một doanh nghiệp có sự hỗ trợ đầy đủ của nhân viên. Với nhóm mẫu khảo sát nghiên cứu chỉ ra rằng tiền thưởng tuy là nhân tố đầu tiên xuất hiện trong đầu họ, nhưng các chủ doanh nhân thành công lại cho rằng

đó chỉ là một phần trong bức tranh lớn hơn về các ưu đãi thúc đẩy nhân viên vượt trội trong công việc. Kết quả phân tích cuối cùng của nghiên cứu đã chỉ ra 5 nhân tố tạo động lực chính tới nhóm đối tượng khảo sát là: Kế hoạch làm việc linh hoạt; Tương tác cá nhân, Sự công nhận và Phần thưởng tài chính; Hải lòng cá nhân;. Tuy nhiên, những sự khác biệt về phong cách làm việc cũng như chính sách tạo động lực tại mỗi doanh nghiệp khác nhau nên khi áp dụng những giải pháp trong nghiên cứu này vào tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet sẽ không cho hiệu quả cao.

### **Các công trình nghiên cứu trong nước:**

Lê Tiên Đạt và cộng sự (2020) với đề tài: *Tạo động lực cho nhân viên - nghiên cứu điển hình tại Công ty TNHH Nhà hàng JW*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Thương mại. Đề tài đã chỉ ra nguồn nhân lực là nhân tố đặc biệt quan trọng, quyết định sự thành bại đối với mỗi quốc gia, mỗi nền kinh tế, mỗi doanh nghiệp, doanh nghiệp. Công ty JW cũng không nằm ngoài quy luật đó. Trong quản trị nhân lực, để sở hữu nguồn lực chất lượng cao, việc cần làm là tạo động lực để nhân viên gắn bó, cống hiến hết mình cho đơn vị. Vì vậy, muốn quản trị nhân lực thành công, cần có chính sách tạo động lực phù hợp và khoa học, đồng thời đáp ứng những đãi ngộ phi tài chính khiến nhân viên chủ động sáng tạo và cống hiến. Tạo động lực trong thời điểm nền kinh tế đang chuyển mình càng cần được chú trọng và đầu tư một cách bài bản.

Ngô Thị Tâm (2019) với đề tài *Động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Chi nhánh Đông Sài Gòn*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) Chi nhánh

Đông Sài Gòn (DSG), bằng việc khảo sát 150 nhân viên, công cụ Cronbach's alpha, EFA và phân tích hồi quy bội được sử dụng. Kết quả đã đưa ra được mô hình sáu nhân tố có tác động dương đến Động lực làm việc, sắp theo thứ tự giảm dần: Phát triển và cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, sự hỗ trợ của lãnh đạo, Tiền lương và phúc lợi, quan hệ với đồng nghiệp, thương hiệu. Nghiên cứu cũng cho thấy không có sự khác biệt về giới tính, độ tuổi và trình độ về động lực làm việc của nhân viên; có sự khác biệt về động lực làm việc giữa các nhóm thu nhập khác nhau và vị trí chức vụ khác nhau. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp đến Lãnh đạo chi nhánh nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Bên cạnh những điểm tích cực, luận văn tồn tại những điểm hạn chế như: các điểm hạn chế của công tác tạo động lực làm việc chưa nêu rõ ràng, công tác xác định nhu cầu của nhân viên chưa được cụ thể, chưa đánh giá được nhân viên đang cần gì, thiếu gì để có giải pháp cụ thể và chính xác hơn.

Nguyễn Đức Thắng (2022) với đề tài *Nghiên cứu động lực làm việc của công nhân tại Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Mở - Địa Chất. Nghiên cứu được thực hiện bằng hình thức khảo sát những lao động đang làm việc trong Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam. Có 150 phiếu khảo sát được phát đi, thu về 125 phiếu hợp lệ, các lao động có phân loại theo ngành nghề, cấp bậc kỹ năng, thời gian làm việc trong các đơn vị khai thác than khác nhau. Trên cơ sở các mục tiêu đã đề ra, sau khi thực hiện phân tích các số liệu về động lực làm việc, một số kết luận chính có thể được rút ra như sau: (1) Sự hài lòng và cam kết trong công việc được coi như các chỉ số đo lường động lực. (2) Khi xem xét mối liên hệ giữa tuổi và động lực lao động cho thấy, phần lớn những nhân viên dưới 40 tuổi, đây là lực lượng lao động có sức khỏe nhất trong các doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhóm đối tượng lao động trẻ lại có động lực làm việc thấp. (3) Động cơ tài chính là nhân tố thúc đẩy chính đối với bất kỳ lao động nào. (4) Các nhân tố phi tài chính và phúc lợi

được xem là những nhân tố có thể đóng vai trò quan trọng tạo động lực. (5) Quan hệ với đồng nghiệp và lãnh đạo có ảnh hưởng tới động lực làm việc của công nhân. Tóm lại, dựa trên dữ liệu khảo sát và phỏng vấn công nhân tại Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam cho thấy, động lực làm việc của những công nhân không cao, do vậy ảnh hưởng đến hiệu suất và mức độ gắn bó của nhân viên trong công việc.

Phạm Lan Anh (2022) với đề tài *Giải pháp giúp tạo động lực làm việc cho nhân viên bộ phận kinh doanh tại các doanh nghiệp khu vực Thành phố Hồ Chí Minh trong đại dịch Covid-19*, Luận văn thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông (PTIT). Mục đích nghiên cứu của đề tài là phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho nhân viên bộ phận kinh doanh tại các doanh nghiệp khu vực Thành phố Hồ Chí Minh trong đại dịch Covid-19. Từ đó, đề xuất một số giải pháp giúp nhân viên kinh doanh nắm được nhu cầu của người dùng mạng xã hội, nhằm thiết kế cách tiếp cận phù hợp. Kết quả phân tích cho thấy, đa số lao động trong khu vực kinh doanh vẫn bị mắc ở bậc nhu cầu thấp nhất trong cuộc sống và cách tiếp cận thị trường. Sự hiện diện của mạng xã hội và các trang thương mại điện tử vẫn chưa tạo được lực đẩy cần thiết trong tư duy người bán, khi khách mua hàng qua mạng vẫn được chuyển hướng qua tư vấn viên điện thoại. Để tạo động lực giúp nhân viên kinh doanh bắt kịp khách hàng trên thang nhu cầu, cần có chính sách khuyến khích họ chuyển dịch số về cả số lượng và chất lượng.

Qua tổng quan trên, có thể rút ra một số nhận xét: Các công trình nghiên cứu trước đây đã tạo cơ sở luận và thực tiễn để thực hiện đề tài. Tuy nhiên cho đến nay, đối với Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet, thì động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet cho đến nay chưa có một đề tài nào tập trung nghiên cứu. Vì vậy việc nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ



Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet từ đó hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet bảo đảm lý luận và thực tiễn và không trùng lặp với các đề tài nghiên cứu trước đó.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu là đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

Trên cơ sở đó, ba mục tiêu nghiên cứu cụ thể được đặt ra như sau:

- Xác định các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet
- Đo lường mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

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

*Đối tượng nghiên cứu:* Động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .

*Phạm vi nghiên cứu:*

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet .

Phạm vi thời gian: Số liệu thứ cấp của đề tài được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2019 – 2021. Các kết quả điều tra, khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2022.

## 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 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết với doanh nghiệp 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 Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

Bảng câu hỏi do đối tượng tự trả lời 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 mở đầu, kết luận, danh mục từ viết tắt, danh mục bảng biểu, sơ đồ, hình vẽ, nội dung chính của luận văn bao gồm 4 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

**Chương 2:** Thiết kế nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

**Chương 3:** Kết quả nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

**Chương 4:** Giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

## **CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Khái niệm, vai trò động lực làm việc của nhân viên**

#### ***1.1.1. Khái niệm động lực làm việc của nhân viên***

Nguồn lực con người là một trong những nhân tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp muốn phát triển đi lên cần phải biết cách sử dụng triệt để, hiệu quả nguồn lực con người. Một trong điều cần làm để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực chính là thúc đẩy động lực làm việc cho nhân viên. Để đưa ra được khái niệm động lực làm việc của nhân viên, trước tiên, tác giả sẽ đề cập tới khái niệm về động lực. Theo Donovan (2002) đã chỉ ra động lực là sự cố gắng để đạt được mục tiêu của mỗi cá nhân. Theo Rainey (2000) đã chỉ ra động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định. Trong cuốn sách của Kleinbeck (2013) cũng chỉ ra rằng động lực là những nhân tố thúc đẩy cá nhân thực hiện một điều gì đó. Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu của đề tài có thể hiểu: *Động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.*

Theo Phạm Hồng Chương (2012) chỉ ra rằng động lực chính là cái thúc đẩy, kích thích nhân viên hăng hái làm việc nhiều hơn và cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp của mình và nơi mình đang gắn bó. Theo Pinder (2014) cũng chỉ ra động lực tại nơi làm việc được định nghĩa là sự sẵn sàng nỗ lực ở mức độ cao đối với các mục tiêu của doanh nghiệp dựa trên khả năng đáp ứng một số nhu cầu cá nhân. Động lực thúc đẩy được hiểu là một chuỗi phản ứng nối tiếp nhau, bắt đầu từ nhu cầu, đến mong muốn và sau đó là sự thôi thúc, rồi tiếp đó là hành động để đạt được các mục tiêu và cuối cùng là thỏa mãn những điều mong muốn lúc ban đầu.

Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu của đề tài tác giả sử dụng khái niệm về động lực làm việc của nhân viên theo cách hiểu của Pinder (2014), theo đó: Động lực làm việc của nhân viên là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc thể hiện thông qua cách làm việc, thái độ của nhân viên đối với những công việc cụ thể mà họ đang đảm nhiệm, giao phó bởi doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Vai trò động lực làm việc của nhân viên***

Các nghiên cứu nước ngoài được đề cập tới trong mục tổng quan của Calk và cộng sự (2017), Shahamat và cộng sự (2019) và Amanda Kooser (2019) đã chỉ ra tầm quan trọng đặc biệt của động lực làm việc của nhân viên đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và với chính bản thân của nhân viên. Ngoài ra, trong nghiên cứu của Nguyễn Đức Thắng (2022) và Phạm Lan Anh (2022) mới đây cũng chỉ ra rằng động lực làm việc của nhân viên có tác động tới xã hội, doanh nghiệp và bản thân người nhân viên trong doanh nghiệp đó. Cụ thể

(i) *Đối với xã hội*: Động lực làm việc gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các doanh nghiệp. Khi nhân viên có động lực làm việc sẽ thúc đẩy tăng năng suất lao động của nhân viên đó, từ đó, đóng góp chung vào hiệu quả sản xuất của cả doanh nghiệp. Nếu tăng năng suất lao động với một cấp độ nhanh và với quy mô lớn sẽ tạo điều kiện tăng thu nhập kinh tế quốc dân cho phép giải quyết thuận lợi giữa tích lũy và tiêu dùng. Qua đó, làm cho của cải tài chính trong xã hội ngày càng nhiều dẫn đến tăng trưởng kinh tế. Tăng trưởng kinh tế lại tác động lại khiến cho nhân viên có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu của mình ngày càng phong phú và đa dạng. Đời sống mọi người được hạnh phúc ấm no, xã hội sẽ ổn định, phồn vinh.

Ngoài ra, động lực làm việc giúp các cá nhân có thể thực hiện được mục tiêu, mục đích của mình, đời sống tinh thần của mỗi người sẽ trở nên phong phú hơn, từ đó hình thành nên những giá trị mới cho xã hội. Mặt khác, các thành

viên của xã hội được phát triển toàn diện và có cuộc sống hạnh phúc hơn khi các nhu cầu của họ được thoả mãn.

(ii) *Đối với doanh nghiệp:* Khi nhân viên có động lực làm việc sẽ hình thành nên tài sản quý giá của doanh nghiệp đó là đội ngũ nhân viên giỏi, có tâm huyết, gắn bó với doanh nghiệp đồng thời thu hút được nhiều người tài về làm việc cho doanh nghiệp. Ngoài ra, khi người nhân viên có động lực làm việc họ sẽ được sử dụng hiệu quả nhất, tốn ít chi phí nhất mà vẫn có thể khai thác tối ưu các khả năng của nhân viên và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Mặt khác, những nhân viên đó sẽ tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của doanh nghiệp.

(iii) *Đối với nhân viên:* Khi bản thân họ có động lực làm việc sẽ làm tăng năng suất lao động cá nhân, khi đó, nhân viên sẽ thấy yêu thích công việc và làm việc hăng say, kết quả là năng suất lao động cá nhân được nâng cao rõ rệt. Năng suất tăng lên dẫn tới tiền lương cũng được nâng cao hơn trước và nâng cao thu nhập cho nhân viên. Mặt khác, nhân viên có động lực làm việc tốt sẽ phát huy được tính sáng tạo, tính sáng tạo thường được phát huy khi con người cảm thấy thoải mái, tự nguyện khi thực hiện một công việc nào đó.

Ngoài ra, người nhân viên có động lực làm việc cao họ sẽ tăng sự gắn bó với công việc và doanh nghiệp hiện tại, khi đó, họ cảm thấy yêu thích và cảm nhận được sự thú vị trong công việc thì sẽ hình thành bên trong họ sự gắn bó với doanh nghiệp hiện tại của mình. Thêm một lợi ích nữa đối với nhân viên đó là khi công việc được tiến hành thuận lợi thì họ sẽ thấy được công sức mình bỏ ra là có ích và đạt được hiệu quả cao. Điều đó tạo cho họ cảm thấy có ý nghĩa trong công việc, cảm thấy mình quan trọng và có ích và từ đó không ngừng hoàn thiện bản thân mình hơn nữa.

## 1.2. Các lý thuyết về động lực làm việc của nhân viên

### 1.2.1. Thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954)

Tháp nhu cầu Maslow tiếng Anh là “Maslow’s hierarchy of needs” được nhà kinh tế học Abraham Maslow người New York công bố vào năm 1942 trong bài viết “A Theory of Human Motivation”. Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow đã cho rằng con người được thúc đẩy bởi nhiều nhu cầu khác nhau và những nhu cầu này được phân cấp theo thứ bậc từ thấp đến cao.



**Hình 1.1. Các cấp độ nhu cầu của Maslow (1954)**

Đây là một nghiên cứu đã được thực hiện khá lâu nhưng khả năng vận dụng vào thực tiễn môi trường doanh nghiệp hiện nay là hiện hữu. Theo đó, có rất nhiều nghiên cứu hiện nay vẫn kế thừa các kết quả nghiên cứu trong học thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954) như Steers và cộng sự (2004); Breaugh và cộng sự (2018) hoặc Van den Broeck và cộng sự (2021). Cụ thể, trong học thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954) đã chỉ ra rằng nhu cầu của nhân viên sẽ dao động từ nhu cầu cấp thấp đến nhu cầu cấp cao theo thứ tự năm mức độ:

*Tầng 1: Nhu cầu sinh lý* là những nhu cầu đầu tiên và cơ bản nhất như những nhu cầu cần thiết để duy trì sự sống như thở, nghỉ ngơi, ăn uống và các

nhu cầu khác cần thiết cho sự sống còn của cá nhân. Có thể thấy rằng đây là nhu cầu đầu tiên, và nó cũng chi phối mong muốn của người dân, vì vậy nếu không được thỏa mãn ở cấp độ cơ bản này, nó sẽ không đạt được nhu cầu cao hơn.

*Tầng 2: Nhu cầu an toàn*, sau khi đạt được những nhu cầu cơ bản nhất về nhu cầu sinh lý, nhân viên sẽ yêu cầu mức độ nhu cầu tiếp theo bao gồm sự ổn định và an toàn thể chất trong môi trường làm việc và đời sống cá nhân. Hoặc có thể hiểu đơn giản là trong nhu cầu này, công nhân sẽ tránh được các mối đe dọa và dấu hiệu nguy hiểm tại nơi làm việc, được bảo hiểm trong lao động...

*Tầng 3: Nhu cầu về xã hội* là cấp độ thứ ba trong kim tự tháp nhu cầu của Maslow sau khi đáp ứng nhu cầu an toàn liên quan đến mong muốn kết bạn, được yêu thương và chấp nhận trong một cộng đồng nhất định. Mọi người sẽ cảm thấy trống rỗng khi không có bạn bè và người thân và họ sẽ cố gắng làm quen với mọi người xung quanh.

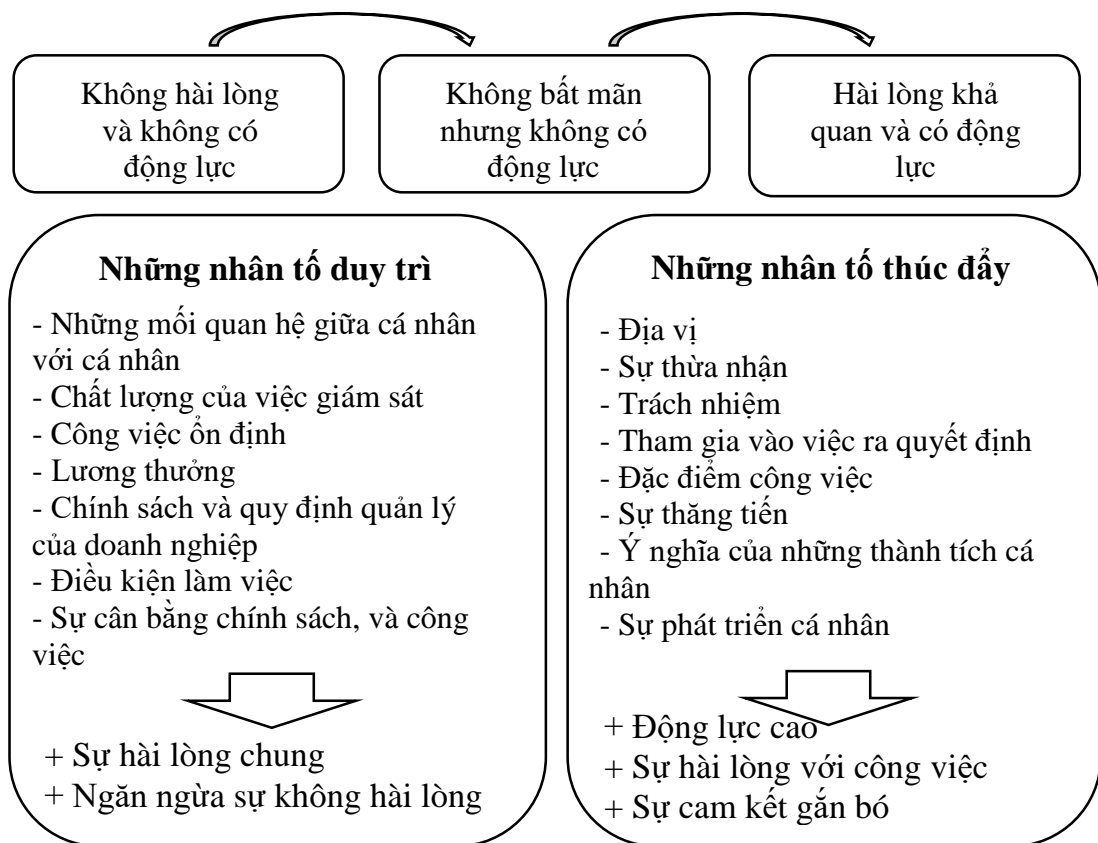
*Tầng 4: Nhu cầu được quý trọng* là nhu cầu liên quan đến tôn trọng bản thân và người khác. Ông Maslow đã chia thành hai loại: thứ nhất là mong muốn, địa vị, thống trị, uy tín, thể hiện bản thân và loại thứ hai là mong muốn tin tưởng, sức mạnh, thành tích. được rồi ... Trong một doanh nghiệp, điều đó được thể hiện thông qua những kỳ vọng của họ về sự thăng tiến nghề nghiệp hoặc phần thưởng cho sự cống hiến của họ.

Cuối cùng, thứ tự cao nhất là *nhu cầu được thể hiện mình*: các nhu cầu tương ứng với việc hoàn thành các thách thức, và thực tế nói chung là trở thành người tốt nhất bạn có thể đạt được. Theo đó, trong doanh nghiệp để đáp ứng nhu cầu này, cần tạo cơ hội cho nhân viên được sáng tạo, phát triển và tham gia đầy đủ các khóa đào tạo kỹ năng để có khả năng và để từ đó họ tự tin hơn khi làm công việc có những thử thách mới.



### 1.2.2. Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Ra đời muộn hơn với Thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954) nhưng Thuyết 2 nhân tố của Frederick Herzberg cũng nhận được rất nhiều tán thưởng của giới nghiên cứu. Cụ thể, học thuyết hai nhân tố giải thích sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của nhân viên thông qua 2 nhân tố là duy trì và thúc đẩy. Cụ thể



**Hình 1.2. Khái quát chung về thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)**

Theo Thant và cộng sự (2021) tác giả của nghiên cứu *Determinants of public employee job satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's two factor theory*, tạm dịch là *Các nhân tố quyết định sự hài lòng trong công việc của nhân viên ở Myanmar: Tập trung vào lý thuyết hai nhân tố của Herzberg* đăng trên Tạp chí Tổ chức Công cộng, 21 (1), 157-175 đã chỉ ra, lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) là một tài liệu quan trọng đóng góp lớn cho lĩnh vực liên quan

tới động lực làm việc cho nhân viên. Frederick Herzberg đã cho thấy vai trò của các nhà quản trị là loại bỏ những nhân tố làm cho nhân viên không thỏa mãn, bằng cách cung cấp đầy đủ nhân tố duy trì để đáp ứng những yêu cầu cơ bản của họ, sau đó sử dụng các nhân tố tạo động lực thúc đẩy để đáp ứng những yêu cầu ở bậc cao hơn. Cụ thể, các nhóm nhân tố như sau:

- *Nhân tố duy trì*: là những nhân tố liên quan đến các nhân tố như điều kiện làm việc, lương, các chính sách của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các cá nhân. Khi các nhân tố này được thỏa mãn thì nhân viên thường coi đó là điều tất nhiên đối với họ và đơn giản là loại bỏ đi những điều họ cho là không thỏa mãn.

- *Nhân tố thúc đẩy*: là những nhân tố liên quan đến nhu cầu cấp cao như sự thăng tiến, sự thừa nhận, trách nhiệm và sự thành đạt. Nhân viên sẽ có động lực thực sự khi có nhân tố thúc đẩy, nếu không họ sẽ rơi vào tình trạng không hài lòng, mất đi sự thích thú và thiếu sự quyết tâm với công việc được giao.

### ***1.2.3. Thuyết X, Y của McGregor (1960)***

Theory X and theory Y (Thuyết X và Thuyết Y) của McGregor (1960) đã xây dựng và phát triển một loạt quan điểm triết học về con người với thuyết X và thuyết Y. Thực chất, hai thuyết này hoàn toàn đối lập và tương phản nhau về nội dung trong việc nhìn nhận về hành vi của con người trong quá trình lao động sản xuất. Trong khi thuyết X cho rằng nhân viên chỉ có thể làm việc hiệu quả với những biện pháp mạnh tay và hình thức hà khắc thì thuyết Y cho rằng nhân viên là những người tự giác và họ sẽ tìm thấy sự thỏa mãn trong công việc và nỗ lực phấn đấu để hoàn thành công việc. Theo Mohamed và cộng sự (2013) nhà quản lý theo thuyết X thường xuyên tin tưởng duy nhất vào bản thân họ trong việc xác định những công việc nào là đúng đắn và sử dụng công cụ kiểm soát, ra mệnh lệnh. Đối lập với đó là nhà quản lý theo trường phái thuyết Y,

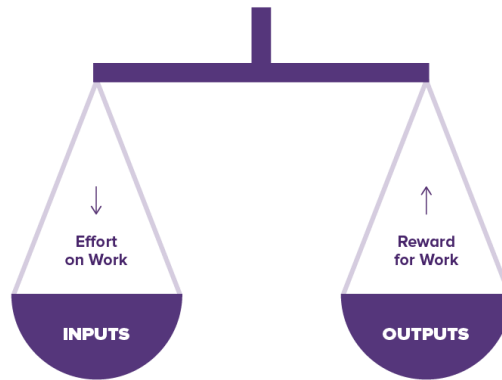
ngoài việc tin tưởng vào bản thân mình, họ có khuynh hướng làm việc thường xuyên với đội ngũ nhân viên và sử dụng cách thức ủy quyền, giao phó cho cấp dưới nhiều hơn. Cụ thể, theo cách phân chia của McGregor (1960) đã chỉ ra:

- *Nhà quản lý theo thuyết X có đặc điểm sau:* (1) Sử dụng công cụ kỷ luật và gây áp lực với nhân viên để đạt được mục tiêu; (2) Hành động kiên quyết và cứng rắn với nhân viên lương biếng; (3) Ra quyết định không cần tới sự đóng góp ý kiến của nhân viên; (4) Đòi hỏi và đề cao công việc là trên hết; (5) Không thích người khác phê bình;

- *Nhà quản lý theo thuyết Y có đặc điểm sau:* (1) Khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới doanh nghiệp; (2) Tạo cơ hội huấn luyện, giúp đỡ động viên nhân viên; (3) Ra quyết định bằng sự nhất trí và hỗ trợ giúp đỡ của người khác; (4) Quan tâm tới sự phát triển của nhân viên; (5) Khuyến khích tinh thần làm việc tập thể, nhóm.

#### ***1.2.4. Thuyết về sự công bằng của Stacy Adam (1963)***

Trong nghiên cứu mới đây nhất về sự công bằng của tổ chức của Hasannah và cộng sự (2021) đăng trên tạp chí Jurnal Jobs 7 (2) đã chỉ ra Thuyết cân bằng do J.Stacy Adam (1963) rất quan trọng trong quản trị doanh nghiệp, theo đó, nội dung chính của thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng. Các cá nhân trong doanh nghiệp có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi của họ nhận được so với sự đóng góp và quyền lợi của cá nhân khác nhân viên khác trong doanh nghiệp.



**Hình 1.3. Khái quát chung về Thuyết cân bằng do J.Stacy Adam (1963)**

Thuyết công bằng của Adam đưa ra các nhân tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về doanh nghiệp và công việc của họ. Nội dung của học thuyết này J.Stacy Adam đề cập đến vấn đề nhận thức của nhân viên về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong doanh nghiệp. Nhân viên sẽ cảm nhận được đối xử công bằng khi thấy tỷ lệ quyền lợi và sự đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở người khác. Như vậy, theo học thuyết này để nhân viên trong doanh nghiệp có động lực làm việc thì nhà lãnh đạo và quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa đóng góp của nhân viên và các quyền lợi mà cá nhân nhân viên đó được hưởng.

#### ***1.2.5. Thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom (1964)***

Thuyết kỳ vọng cho rằng động cơ thúc đẩy nhân viên phụ thuộc vào mong đợi của các cá nhân trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao và việc sẽ nhận được những phần thưởng như mong muốn. Cụ thể, công thức mà Victor Vroom (1964) chỉ ra có dạng như sau:

$$\text{Động lực (M)} = \text{Kỳ vọng (E)} * \text{Công cụ (I)} * \text{Giá trị (V)}.$$

*Kỳ vọng ( Expectancy):* Kỳ vọng là mối liên quan giữa sự nỗ lực với hiệu suất. Suy ra, sự kỳ vọng mang giá trị từ 0- 1. Nếu cá nhân đó cảm thấy rằng xác

suất đạt kỳ vọng bằng 0, thì họ sẽ không cố gắng và nỗ lực. Ngược lại, nếu kỳ vọng có xác suất cao, họ sẽ phấn đấu để đạt được thành quả như mong muốn.

*Công cụ (Instrumentality):* Theo công thức tính động lực, giá trị của nhân tố công cụ thuộc khoảng từ 0 đến 1. Trong đó, nếu nhân tố này gần bằng 0 có nghĩa là nhân viên không có niềm tin về phần thưởng nếu họ làm tốt. Từ đó, họ sẽ không còn nỗ lực nữa. Ngược lại, nhân tố công cụ càng cao thì độ tin cậy của các vị lãnh đạo trong việc khen thưởng càng lớn.

*Giá trị (Valence):* Một người nhân viên muốn nỗ lực, chăm chỉ làm việc với mục tiêu là thăng chức. Nhưng với cá nhân khác, họ chỉ muốn đạt được kết quả cao trong việc để được tăng lương. Đó chính là sự khác nhau giữa nhu cầu cá nhân với mục tiêu của từng người.

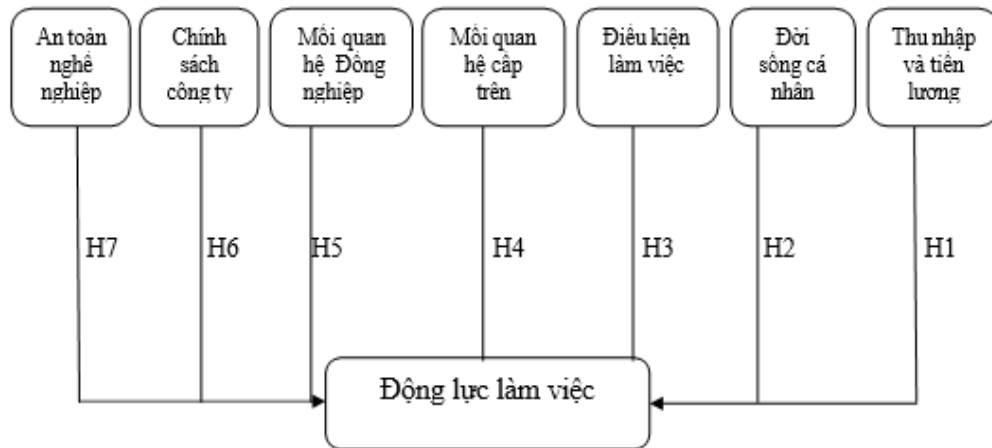
Nhân viên muốn đạt được kỳ vọng cao hơn của mình thì trước tiên họ phải đảm bảo những điều kiện căn bản, tiếp đến là đạt được niềm tin của người quản lý, được giao quyền, được hướng dẫn thực hiện để hoàn thành tốt nhất công việc được giao và có được phần thưởng xứng đáng như kỳ vọng. Vấn đề ở đây là trách nhiệm của người quản lý vừa giúp đỡ nhân viên thỏa mãn được nhu cầu của họ và vừa thực hiện được các mục tiêu của doanh nghiệp đề ra. Để thực hiện được mục tiêu này, người quản cần phải nhìn thấy được năng lực và nhu cầu thực sự của họ và kế tiếp đến là xác định được đầu ra đi cùng với mong muốn của cá nhân và doanh nghiệp.

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

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

Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012) phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên dựa trên thuyết của Herzberg. Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát với 191 nhân viên đang làm việc tại các quán bar, nhà hàng, quán cafe và nhằm kiểm định xem các nhân tố như: An toàn nghề nghiệp, Chính

sách của công ty, Môi quan hệ với đồng nghiệp và Môi quan hệ với cấp trên, Điều kiện làm việc, Đời sống cá nhân, Thu nhập và tiền lương có ảnh hưởng hay không và ảnh hưởng như thế nào đối với động lực làm việc của các nhân viên. Tất cả có 7 giả thuyết được đưa ra từ H1 đến H7.

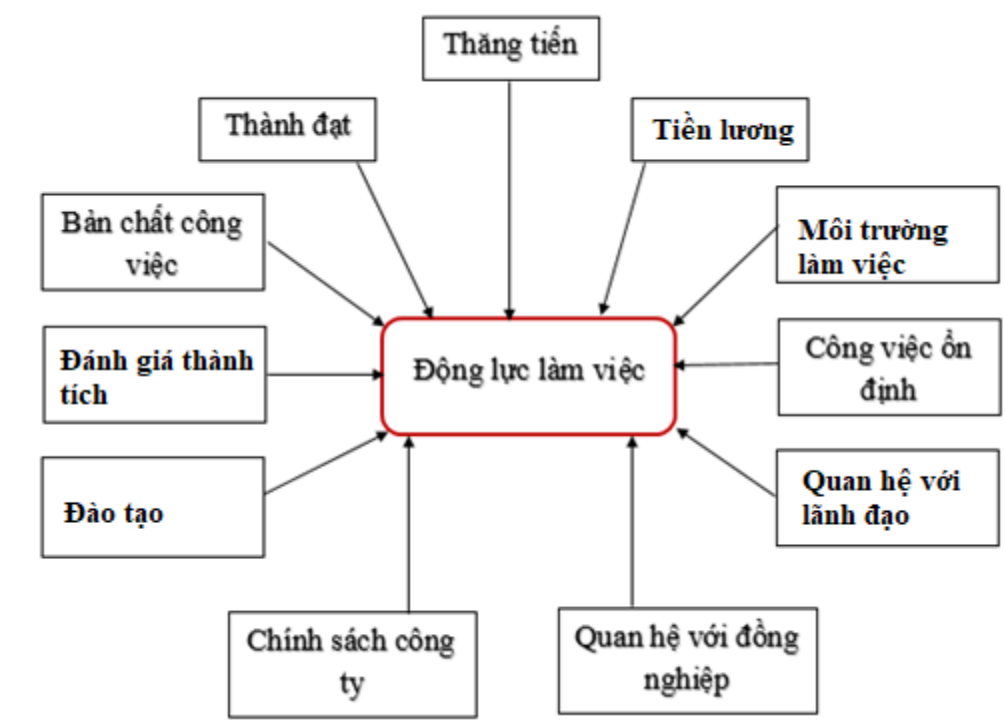


**Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)**

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng Thu nhập và tiền lương là nhân tố quan trọng nhất. Theo ý kiến của họ, so sánh với các nhân tố khác thì cuộc sống cá nhân ảnh hưởng ít nhất đến động lực của nhân viên. Mô hình cuối cùng từ kết quả nghiên cứu cho thấy cả 7 nhân tố đều tác động đến động lực làm việc của nhóm khảo sát. Như vậy các giả thuyết được đưa ra đều được chấp nhận.

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

Nghiên cứu của Teck-Hong & Waheed (2011) đã đưa ra mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhóm nhân viên bán hàng tại các công ty có trụ sở tại Malaysia. Tổng kích thước mẫu tham gia khảo sát là 358 người thuộc 15 doanh nghiệp bán lẻ tại thành phố Putrajaya, Malaysia.



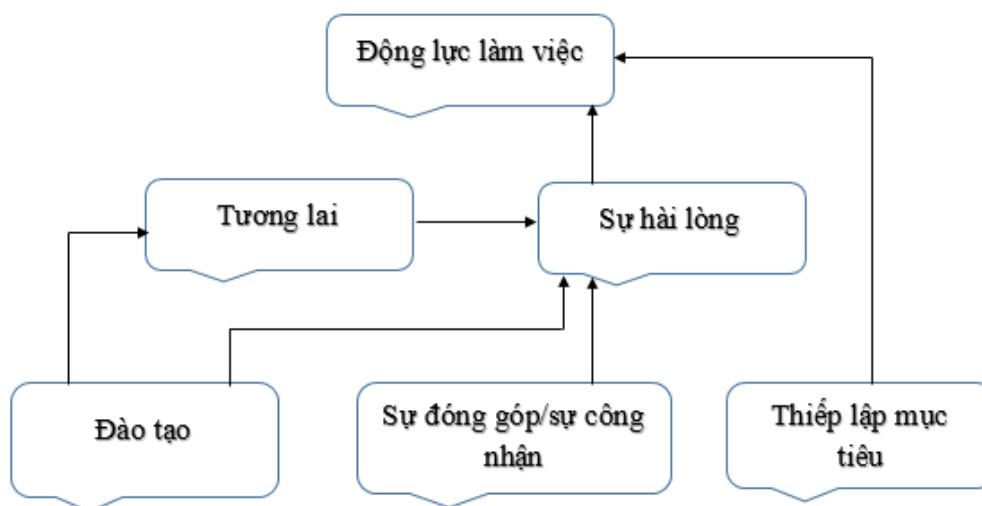
**Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của Teck-Hong & Waheed (2011)**

Kết quả các phân tích hồi quy đa biến 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 nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)***

Trong nghiên cứu này, đề tài đã xây dựng một mô hình với 6 thành phần gồm: Động lực làm việc (nhân tố phụ thuộc) và các nhân tố tác động lần lượt được kỳ vọng là Sự hài lòng và Thiết lập mục tiêu. Trong đó, nhân tố sự hài lòng lại chịu tác động bởi 3 nhóm nhân tố tác động khác gồm Tương lai, đào tạo và Sự đóng góp/ sự ghi nhận. Đề tài được thực hiện tại Hoa Kỳ và kích thước mẫu được xác định là 181 mẫu gồm các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực kinh doanh khác nhau như: Bác sĩ, Bất động

sản, Doanh nghiệp dịch vụ. Phiếu khảo sát được tổng hợp từ nhiều nguồn nghiên cứu khác nhau với tổng biến quan sát được đưa ra là 53 biến. Mô hình nghiên cứu có cấu trúc như sau:



**Hình 1.6. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)**

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai nhân 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 nhân tố Đào tạo, sự đóng góp/ sự công nhận và tương lao đều tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng của nhân viên.

Các nhân tố được đưa vào mô hình đánh giá các nhân tố tác động đến động lực của nhân viên được tác giả kế thừa từ các nghiên cứu trước đây trong đó, đề tài lấy mô hình nghiên cứu của Teck-Hong & Waheed (2011) làm nền tảng nghiên cứu.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG

Chương 1 giới thiệu những vấn đề tổng quan về động lực làm việc của nhân viên, đồng thời trình bày các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc. Qua đó, giúp cho tác giả hiểu sâu hơn về lý thuyết động lực làm việc cho nhân



viên. Đặc biệt, đó là cơ sở để tác giả luận văn so sánh, đối lập giữa lý thuyết và thực tiễn ở những chương sau.

## **CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET**

### **2.1. Tổng quan về Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

#### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet***

Tên doanh nghiệp	:	Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet
Mã số thuế	:	0104913886
Vốn điều lệ	:	10.000.000.000đ (Mười tỷ đồng)
Giấy phép Kinh Doanh số	:	0104913886. Đăng ký lần đầu ngày 20/09/2010, đăng ký thay đổi lần thứ 6, ngày 27/02/2020. Cơ quan cấp: Sở Kế Hoạch và Đầu Tư TP Hà Nội.
Địa chỉ	:	Tầng 5, Số 164 Nguyễn Xiển, phường Hạ Đình, quận Thanh Xuân, TP Hà Nội
Điện thoại	:	024.85875748
Xưởng sản xuất	:	Tổ 37, thị trấn Đông Anh, Hà Nội
Website	:	Penviet.com

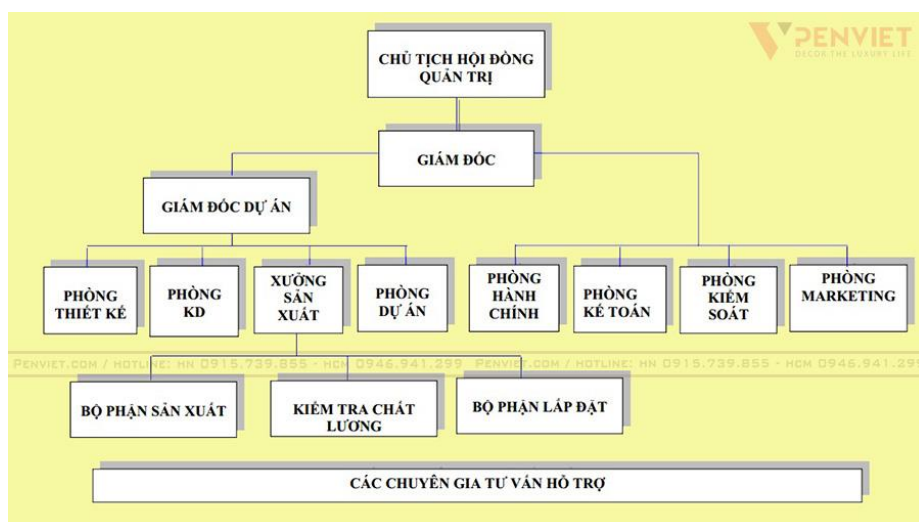
PenViet là thương hiệu gắn liền với sự hình thành, phát triển của Công ty Cổ phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet (tiền thân là Công ty Cổ phần Quảng cáo và Trang trí nội thất Hoàng Gia). Được thành lập từ ngày 20 tháng 09 năm 2010, trải qua nhiều thăng trầm, PenViet ngày càng khẳng định được vị thế trên thị trường. PenViet ra đời với sứ mệnh phục vụ khách hàng bằng dịch vụ tốt nhất, đưa ra những sản phẩm cá tính, độc đáo, mang đậm dấu ấn cá nhân với chất lượng tốt nhất và giá cả cạnh tranh nhất. Công ty đã tự lựa chọn

cho mình con đường đi lên bằng việc lấy chất lượng và uy tín làm ưu tiên hàng đầu.

Trong giai đoạn 2019 – 2021, PenViet đã vượt qua thách thức của dịch bệnh (Covid-19), thiên tai diễn biến phức tạp, công ty đã không ngừng học hỏi, trau dồi kinh nghiệm, chuyên môn, đổi mới công nghệ, nâng cao giá trị sản phẩm cung ứng ra thị trường, Công ty cũng không ngừng đón nhận và tiếp thu những ý kiến góp ý đầy thiện chí, cũng như những phê bình nghiêm túc để phấn đấu nâng cao chất lượng phục vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh, cải tiến quy trình quản lý. Sự kết hợp hài hòa các nhân tố trên đã góp phần quan trọng để Công ty có thể đạt sự phát triển đồng thời gặt hái những thành công vượt bậc.

### **2.1.2. Cơ cấu doanh nghiệp của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

Cơ cấu doanh nghiệp của công ty khá rõ ràng với các phòng ban cùng chức năng được phân định chi tiết. Cụ thể:



**Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức doanh nghiệp của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

*Nguồn: Phòng kế toán, Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet*

Ban lãnh đạo: là người đứng đầu công ty, chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động của công ty. Trong đó, giám đốc quản lý chung và chỉ đạo sản xuất theo chỉ tiêu. Các Giám đốc dự án và các trưởng phòng quản lý dây chuyền sản xuất và vận hành hoạt động sản xuất, kinh doanh của toàn công ty dưới sự quản lý và giám sát của Ban lãnh đạo. Các phòng ban nghiệp vụ: thực hiện các nhiệm vụ dưới sự phân công của Ban lãnh đạo công ty.

### **2.1.3. Đặc điểm lao động tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

**Bảng 2.1. Cơ cấu nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet giai đoạn 2019 – 2021**

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch 2020/2019		Chênh lệch 2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
Tổng nhân viên	236	222	243	-14	(5,93)	21	9,46
(i) Cơ cấu theo trình độ học vấn	236	222	243	-14	(5,93)	21	9,46
- Trên đại học	2	2	2	0	-	0	-
- Đại học	46	52	79	6	13,04	27	51,92
- Cao đẳng, trung cấp	72	82	86	10	13,89	4	4,88
- Phổ thông	116	86	76	-30	(25,86)	-10	(11,63)
(ii) Theo giới tính	236	222	243	-14	(5,93)	21	9,46
- Nam	166	170	199	4	2,41	29	17,06
- Nữ	70	52	44	-18	(25,71)	-8	(15,38)
(iii) Nhân viên nghỉ việc	18	29	25	11	61,11	-4	(13,79)

(Nguồn: Phòng hành chính quản trị, Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet )

Năm 2019, tổng số nhân viên của PenViet là 236 nhân viên. Năm 2020, tổng số lao động là 222 người giảm 14 người với tỷ lệ giảm 5.93% so với năm 2019. Nguyên nhân giảm đến từ các đợt giãn cách xã hội phòng chống dịch trên phạm vi cả nước dẫn tới việc công ty buộc phải cắt giảm nhân viên và tạm dừng

một số dây truyền sản xuất tại Đông Anh. Năm 2021, tổng nhân viên của công ty tăng lên và đạt 243 người, tăng 21 người, tốc độ tăng 9,46% so với năm 2020. Nguyên nhân tăng đến từ những tín hiệu tích cực trong việc tiêm phòng vaccin Covid-19 của Chính phủ khiến cho các đợt giãn cách được rút ngắn tại Hà Nội và cả các địa phương khác đặt văn phòng của PenViet. Việc nhanh chóng phải hoàn thiện các đơn hàng ứ ứ từ trước và định hướng mở rộng lĩnh vực kinh doanh nội thất nên nhu cầu tuyển mới công nhân gia công tại Xưởng Đông Anh tăng cao. Tuy nhiên, trong giai đoạn này ghi nhận nhiều biến động về nhân viên và chủ yếu là nghỉ việc. Do đó, nhu cầu về việc tuyển dụng, đào tạo nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet tăng lên để bổ sung vào những vị trí công việc trống nhằm giải quyết khối lượng công việc tăng cao, giảm bớt áp lực công việc, tạo động lực hoàn thành hiệu quả chỉ tiêu của PenViet.

Xét tới cơ cấu nhân viên theo các chỉ tiêu cho thấy, đa số nhân viên tại công ty là nam giới và chiếm tỷ trọng lên đến 81,89% trong năm 2021. Đặc thù công việc nặng nhọc và yêu cầu có tay nghề mộc nên cơ cấu thiên về nam giới là phù hợp với đặc thù công việc và lĩnh vực kinh doanh của PenViet. Về trình độ nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet ngày càng đa dạng, tại công ty có nhiều nhân viên trình độ Đại học và trên đại học. Tuy nhiên, số lượng nhân viên trình độ Cao đẳng, trung cấp nghề và Phổ thông vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng số nhân viên tại Công ty, tỷ trọng năm 2021 nhóm nhân viên này là 66,67% và đang có xu hướng giảm dần. Nguyên nhân thay đổi cơ cấu là do công ty muốn nâng cao trình độ học vấn nhằm đáp ứng tốt hơn các đơn hàng đòi hỏi tay nghề, trình độ cao. Nhìn chung, cơ cấu xét theo trình độ, giới tính tại công ty hiện nay đang được đánh giá là phù hợp với đặc thù kinh doanh của công ty.

#### 2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet

PenViet là một trong những doanh nghiệp uy tín và có tầm ảnh hưởng trong hiệp hội nghề mộc tại Đông Anh, Hà Nội. Với danh tiếng và vị thế sẵn có, hoạt động kinh doanh của công ty đã đạt được một số kết quả cụ thể như sau:

**Bảng 2.2: Kết quả kinh doanh của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet giai đoạn 2019 - 2021**

*Đơn vị: Triệu đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch 2020/2019		Chênh lệch 2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
Tổng doanh thu	32.568	28.756	35.684	-3812	(11,70)	6928	24,09
- Doanh thu từ thiết kế nội thất	18.245	19.652	21.352	1407	7,71	1700	8,65
- Doanh thu từ xây dựng cải tạo	10.520	5.212	11.532	-5308	(50,46)	6320	121,26
- Doanh thu khác	3.803	3.892	2.800	89	2,34	-1092	(28,06)
Chi phí	25.112	23.534	27.449	-1578	(6,28)	3915	16,64
Lợi nhuận sau thuế	7.456	5.222	8.235	-2234	(29,96)	3013	57,70

*Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019 - 2021*

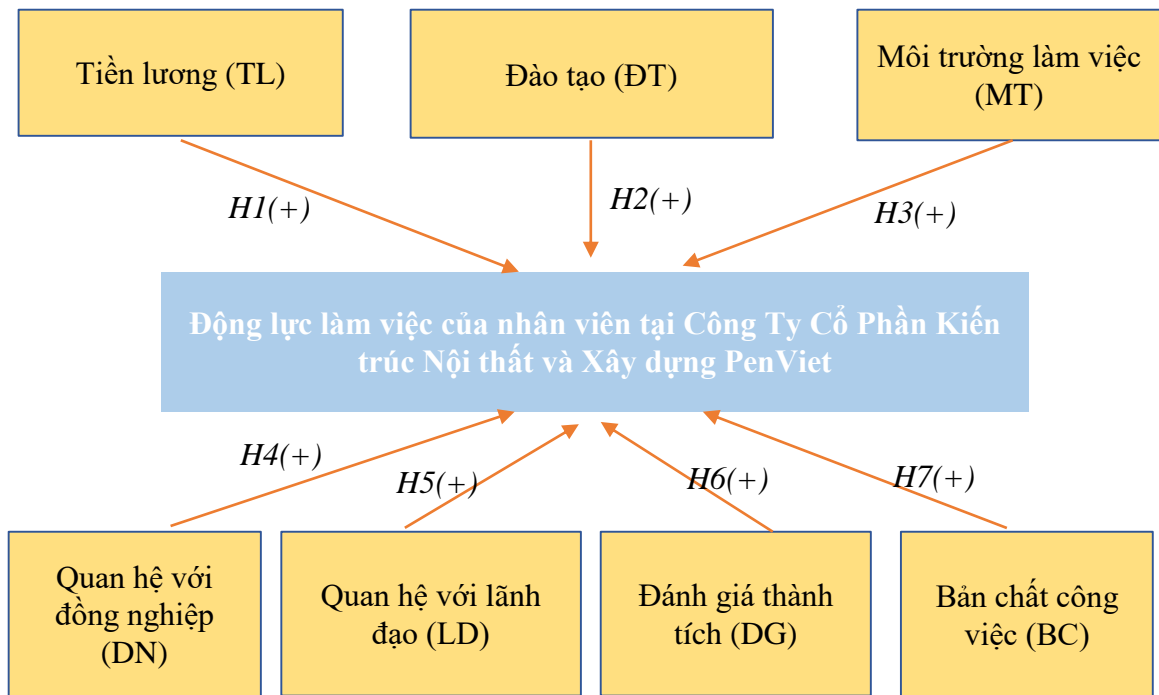
Bảng trên cho thấy, giai đoạn 2019 – 2021 PenViet đều kinh doanh có lãi tuy nhiên, lợi nhuận sau thuế giảm mạnh năm 2020 do các khoản Chi phí tăng cao và chiếm chủ yếu là Chi phí nguyên vật liệu và chi phí quản lý doanh nghiệp. Trong giai đoạn khó khăn này, để có thể trụ vững Ban lãnh đạo công ty đã nhanh nhẹn mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang đầu tư Chứng khoán và Bất động sản. Việc làm này đã giúp công ty vẫn đủ số doanh thu cần thiết để

duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Về cơ cấu doanh thu, doanh thu từ thiết kế nội thất vẫn luôn chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng doanh thu của công ty. Cụ thể, năm 2019 chiếm tỷ trọng 56.021%, năm 2020 chiếm 68.34% và năm 2021 chiếm tỷ trọng 59.83%. Kết quả này phản ánh lĩnh vực kinh doanh thể mạnh của công ty vẫn là thiết kế nội thất.

## **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**

Các nhân tố được đưa vào mô hình đánh giá các nhân tố tác động đến động lực của nhân viên được tác giả kế thừa từ các nghiên cứu trước đây được nêu trong mục tổng quan nghiên cứu, trong đó, đề tài lấy mô hình nghiên cứu của Teck-Hong & Waheed (2011) làm nền tảng nghiên cứu. Tuy nhiên, số lượng các nhân tố được tổng hợp rất nhiều và cần rút gọn nhằm tối ưu hóa bảng hỏi cả về thời lượng phỏng vấn và nội dung các đánh giá trong phiếu khảo sát. Tác giả đã tiến hành lấy ý kiến lãnh đạo doanh nghiệp gồm Giám đốc Dự án và 3 quản lý nhằm chọn lựa các nhân tố phù hợp thực tiễn với Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Kết quả cuối cùng cho thấy các nhân tố gồm: Tiền lương (TL), Đào tạo (ĐT), Môi trường làm việc (MT), Bản chất công việc (BC), Quan hệ với lãnh đạo (LD), Quan hệ với đồng nghiệp (DN) và Đánh giá thành tích (DG) được kỳ vọng sẽ tác động đến Động lực làm việc (DL) của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.



**Hình 2.2. Mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

*Nguồn: Tác giả tổng hợp, nghiên cứu đề xuất*

### 2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu

#### (i) Tiền lương

Theo Nguyễn Ngọc Quân - Nguyễn Văn Điềm (2012) tiền lương theo bản chất nguyên thủy của nó là khoảng tiền bổ sung mang tính linh hoạt trên cơ sở cụ thể hoá quá trình sản xuất, phân phối lại nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, trả đúng sức lao động đã hao phí. Tiền thưởng khác tiền lương và các khoản phụ cấp, nó có thể có, có thể không, có thể ít, có thể nhiều. Tiền thưởng chỉ áp dụng khi người lao động tận tâm với công việc, có sự sáng tạo, dũng cảm vượt khó khăn để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:



*Giả thuyết H (1) Tiền lương có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet;*

### **(ii) Đào tạo**

Theo Nguyễn Ngọc Quân - Nguyễn Vân Điềm (2012) đào tạo được xem là hình thức động viên hiệu quả, cụ thể là về mặt tinh thần điều này giúp cá nhân hoàn thành công việc tốt hơn, nếu họ không đáp ứng đủ nhu cầu khi được đào tạo huấn luyện họ sẽ nhanh chóng thích nghi với môi trường mới đáp ứng các nhu cầu của công việc. Đào tạo huấn luyện giúp thỏa mãn nhu cầu thăng tiến của nhân viên. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

*Giả thuyết H (2) Đào tạo có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet;*

### **(iii) Môi trường làm việc**

Theo Nguyễn Ngọc Quân - Nguyễn Vân Điềm (2012) và Smith, P. C. (1969) đó là về môi trường làm việc tác động đến động lực làm việc của người lao động. Khi làm việc trong môi trường không an toàn, người lao động sẽ không chú tâm hoàn toàn vào công việc, dẫn đến không hoàn thành nhiệm vụ. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

*- Giả thuyết H (3) Môi trường làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet;*

### **(iv) Quan hệ với đồng nghiệp**

Trong học thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) chỉ ra rằng, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là sự sẵn lòng giúp đỡ nhau, phối hợp với nhau nhịp nhàng để hoàn thành tốt công việc được giao. Bên cạnh đó họ có thể thông cảm và chia sẻ với nhau mọi việc chứ không đơn thuần chỉ là quan hệ trong công việc. Nói

cách khác nhân viên sẽ cảm thấy có động lực làm việc nhiều hơn khi họ có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

*- Giả thuyết H (4) Quan hệ với đồng nghiệp tốt có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet;*

#### **(v) Quan hệ với lãnh đạo**

Trong nghiên cứu của JDJ – Smith (1969) đã đề cập tới sự quan tâm hỗ trợ từ lãnh đạo bao gồm: thái độ, sự quan tâm, lời nói, cử chỉ, hành động... mà cấp trên thể hiện đối cán bộ của mình. Họ hiểu và đồng cảm với từng hoàn cảnh, vấn đề khó khăn mà cán bộ dưới quyền gặp phải. Từ đó, nếu quan hệ của nhân viên với lãnh đạo tốt họ sẽ có động lực làm việc cao hơn. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

*- Giả thuyết H (5) Quan hệ với lãnh đạo tốt có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet;*

#### **(vi) Đánh giá thành tích**

Trong nghiên cứu của JDJ – Smith (1969) cũng chỉ ra khen thưởng và công nhận thành tích của người làm việc xuất sắc không chỉ mang tính chất động viên, đánh giá cá nhân về vật chất và tinh thần, mà còn khuyến khích các cá nhân khác cố gắng noi theo tấm gương của những cá nhân thành công để hoàn thiện bản thân. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

*- Giả thuyết H (6) Đánh giá thành tích công bằng có tác động tích cực tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet;*

#### **(vii) Bản chất công việc**

Theo học thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), xác định rõ ràng bản chất công việc cho từng cá nhân người lao động là việc vô cùng quan trọng, bởi khi có mục tiêu bản chất công việc rõ ràng, người lao động sẽ có động lực và mục đích phấn đấu, chủ động tìm cách đạt được mục tiêu đó. Từ đó tác giả đưa ra giả thuyết:

- *Giả thuyết H (7) Bản chất công việc phù hợp với năng lực và trình độ của nhân viên có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.*

## **2.3. Quy trình nghiên cứu**

### **2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ**

#### **i. Thiết kế nghiên cứu sơ bộ**

Mục đích của nghiên cứu sơ bộ nhằm hiệu chỉnh thang đo được sử dụng trong phiếu khảo sát đối với nhóm nhân viên đang có hợp đồng lao động với Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Những hiệu chỉnh này nhằm xây dựng thang đo phù hợp và chính xác hơn với nội dung nghiên cứu của đề tài. Tác giả thực hiện nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp phỏng vấn nhóm chuyên gia là: 5 cán bộ lãnh đạo cấp cao và 10 nhân viên của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. (*Danh sách chi tiết Phụ lục III*)

Nội dung câu hỏi được đưa ra đối với nhóm chuyên gia được trình bày như sau:

- *Câu 1:* Ông/Bà đã từng nghe nói đến phạm trù động lực làm việc của nhân viên và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên? Xin Ông/Bà vui lòng cho biết quan điểm của mình về vấn đề này?

- *Câu 2:* Sau đây tác giả xin trình bày một số vấn đề lý luận về động lực làm việc của nhân viên và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên! Nội dung này được tác giả tổng kết từ các nghiên cứu có liên quan và Ông/Bà vui lòng cho biết quan điểm của mình về nội dung này!

- *Câu 3:* Ông/Bà vui lòng cho biết những vấn đề cần quan tâm ở đây là gì? Nói cách khác, theo Ông/Bà Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty PenViet bao gồm những thành phần nào?

- *Câu 4:* Bây giờ, tác giả xin đưa ra các nhân tố tác động tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet (các thành phần trong mô hình nghiên cứu đề xuất) và thang đo lường. Xin Ông/Bà vui lòng cho biết quan điểm của mình về những vấn đề này!

- *Câu 5:* Ông/Bà vui lòng sắp xếp các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet theo thứ tự quan trọng từ cao xuống thấp..

Nội dung của buổi phỏng vấn lấy ý kiến là tập trung vào các nhân tố thực tại tác động tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Đồng thời, loại bỏ các nhân tố không phù hợp, với những nhân tố phù hợp được sửa đổi và bổ sung phù hợp với thực tế không gian nghiên cứu tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

## **ii. Kết quả nghiên cứu sơ bộ**

Dựa trên kết quả phỏng vấn sâu nhóm chuyên gia. Tác giả tổng hợp và đưa các nhân tố: (1) Tiền lương (TL); (2) Đào tạo (ĐT); (3) Môi trường làm việc (MT); (4) Quan hệ với đồng nghiệp (DN); (5) Quan hệ với lãnh đạo (LD); (6) Đánh giá thành tích (DG) và (7) Bản chất công việc (BC) vào mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Trong đó, số lượng biến

quan sát các nhân tố tác động là 27 biến và số lượng biến quan sát nhân tố phụ thuộc (Động lực làm việc của nhân viên) là 4 biến. Nội dung thang đo các nhân tố được kế thừa từ các nghiên cứu của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012), Teck-Hong & Waheed (2011) và một số nghiên cứu khác có liên quan. Trong đó, đề tài tham khảo các nội dung thuộc nhân tố là duy trì và thúc đẩy nhằm xác định việc nhân viên thoả mãn và không thoả mãn chịu ảnh hưởng bởi những nhân tố nào. Kết hợp với ý kiến đóng góp của nhóm chuyên gia thang đo nghiên cứu được tổng hợp dưới bảng như sau:

**Bảng 2.3: Thang đo đánh giá của các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

Thang đo		Nguồn gốc
<b>I. Tiền lương (TL)</b>		
1	Doanh nghiệp có các chính sách lương rõ ràng và công khai	Phạm Lan Anh (2022)
2	Nhân viên thấy mức lương của mình phù hợp	
3	Nhân viên nhận được tiền lương tương xứng với thành tích đóng góp	
4	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình nhân viên	
<b>II. Đào tạo (ĐT)</b>		
5	Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phù hợp	Teck-Hong & Waheed (2011)
6	Cơ hội thăng tiến tại doanh nghiệp là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người	
7	Doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo phát triển cho nhân viên rõ ràng	
8	Nhân viên được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn	
<b>III. Môi trường làm việc (MT)</b>		<b>Nguồn</b>
9	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	Nguyễn Đức Thắng (2022)
10	Nhân viên được cung cấp đầy đủ máy móc và thiết bị phục vụ công việc	

11	Ban lãnh đạo coi trọng cải thiện môi trường và phương tiện làm việc cho nhân viên	Phạm Lan Anh (2022)
<b>IV. Quan hệ với đồng nghiệp (DN)</b>		
12	Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết	Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020)
13	Đồng nghiệp của nhân viên là người đáng tin cậy	
14	Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần	
15	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc	
<b>V. Quan hệ với lãnh đạo (LD)</b>		
16	Lãnh đạo sẽ tham khảo ý kiến của nhân viên đối với công việc do nhân viên phụ trách khi cần thiết.	Nguyễn Đức Thắng (2022)
17	Lãnh đạo luôn ghi nhận đóng góp của Anh/ Chị với đơn vị	
18	Lãnh đạo luôn hỗ trợ, động viên nhân viên khi cần thiết	
19	Anh/ Chị có thể thảo luận với lãnh đạo của Anh/ Chị một số vấn đề khác ngoài công việc	
<b>VI. Đánh giá thành tích (DG)</b>		
20	Những cải tiến, giải pháp hữu ích của nhân viên được áp dụng rộng rãi trong doanh nghiệp	Nguyễn Đức Thắng (2022)
21	Các chương trình tôn vinh, công nhận thành tích được doanh nghiệp trang trọng, để lại ấn tượng đối với nhân viên	
22	Sự ghi nhận những đóng góp cá nhân của nhân viên vào sự phát triển của doanh nghiệp.	
23	Các chính sách khen thưởng của doanh nghiệp là nguồn động viên rất lớn đối với nhân viên	
<b>VII. Bản chất công việc (BC)</b>		
24	Công việc nhân viên đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng	Phạm Lan Anh (2022), Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)
25	Nhân viên hiểu được định hướng phát triển của doanh nghiệp	
26	Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	
27	Công việc nhân viên đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình	
<b>VIII. Động lực làm việc (DL)</b>		

28	Anh/ Chị luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	Phạm Lan Anh (2022), Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)
29	Anh/ Chị luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Công ty	
30	Nỗ lực của Anh/ Chị góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của Công ty	
31	Anh/ Chị cảm thấy hứng thú khi làm việc tại Công ty	

*Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất*

Thang điểm được sử dụng để chấm điểm các đánh giá là thang điểm Likert 5 bậc, với mức điểm từ 1 đến 5, tương ứng với các giá trị như sau: 1 – Rất không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Phân vân; 4 – Đồng ý; 5 - Rất đồng ý.

### **2.3.2. Nghiên cứu định lượng**

#### **i. Mẫu nghiên cứu**

Theo Hair (2006) kích thước mẫu được tính theo công thức:  $N \geq 5$  nhân cho x (trong đó x chính là tổng số biến quan sát). Nghiên cứu này có tổng cộng 27 biến quan sát, như vậy kích thước mẫu tối thiểu sẽ là  $27 \times 5 = 135$ . Để đạt được kích thước mẫu đề ra, tác giả sẽ thực hiện phát 180 phiếu điều tra, tương ứng 74,07% tổng nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Mẫu được chọn theo phương pháp ngẫu nhiên, phiếu khảo sát được phát trực tiếp cho nhân viên làm việc tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet và thu lại khi hoàn thiện.

Thời gian khảo sát: từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2022

#### **ii. Thu thập dữ liệu**

*Dữ liệu thứ cấp* được thu thập từ các nguồn dữ liệu: Các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ về tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet về nhân viên giai đoạn 2019 – 2021. Cụ thể, là số lượng nhân viên, cơ cấu, số lượng nghỉ việc và tuyển mới. Ngoài ra, tác giả cũng tổng hợp dữ liệu

thứ cấp từ các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet.

- Nhóm tài liệu là các giáo trình: Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Thống kê, Hà Nội; Phạm Thuý Hương (2016), Giáo trình hành vi doanh nghiệp, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân; Trần Kim Dung (2019), Quản Trị Nguồn Nhân Lực, Nhà xuất bản Tài Chính. Nội dung được thu thập là hệ thống cơ sở lý luận và một số khái niệm có liên quan. Ngoài ra, tác giả cũng tìm hiểu những nội dung động lực làm việc và xác định những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho nhân viên.

*Dữ liệu sơ cấp* được thu thập bằng phương pháp điều tra xã hội học. Đối tượng khảo sát là các 180 nhân viên làm việc tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

### **iii. Bảng câu hỏi khảo sát**

Bảng câu hỏi được thiết kế trên cơ sở kế thừa thang đo nghiên cứu về động lực và thêm phần thông tin các đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên làm việc tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet tham gia khảo sát. Trong đó, thang điểm được sử dụng trong nghiên cứu này là thang đo Likert 5 bậc, tương ứng từ 1 (điểm thấp nhất) tới 5 (điểm cao nhất). Bộ cục phiếu khảo sát gồm 3 phần:

- Phần I: Thông tin cá nhân của nhân viên tham gia khảo sát.
- Phần II: Nội dung khảo sát liên quan tới tạo động lực làm việc cho nhân viên.
- Phần III: Ý kiến góp ý khác.

(Nội dung chi tiết tại Phụ lục I)



#### iv. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được phân tích, xử lý bằng phần mềm SPSS với các phân tích thống kê và kiểm định như sau:

- *Kiểm định độ tin cậy của thang đo*: Một thang đo được coi là có giá trị khi nó đo lường đúng đại lượng cần đo, có ý nghĩa là phương pháp đo lường đó không có sai lệch mang tính hệ thống và sai lệch ngẫu nhiên. Điều kiện đầu tiên cần phải có đó là thang đo áp dụng phải đạt độ tin cậy. Các thang đo trong nghiên cứu này được đưa vào kiểm định bằng Cronbach's Alpha. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011) khi Cronbach's Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường là tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhiều nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu.

- *Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA)*: Thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm khám phá cấu trúc và khái niệm nghiên cứu, loại bỏ các biến đo lường không đạt yêu cầu. Tuy nhiên, trước khi đánh giá các khía cạnh này, việc kiểm định Bartlett và KMO được thực hiện để xem xét mức độ quan hệ giữa các biến nhằm bảo đảm khả năng sử dụng EFA trong nghiên cứu. Cụ thể, trình tự và các yêu cầu khi thực hiện EFA trong nghiên cứu này sẽ qua 3 bước như sau:

- Đánh giá chỉ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố khám phá (EFA), chỉ số KMO phải lớn hơn 0 (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

- Kiểm định Bartlett dùng để xem xét giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể. Kiểm định Bartlett phải có ý nghĩa thống kê ( $\text{Sig} \leq 0,05$ ) thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể (Hoàng Trọng và

Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Các trọng số nhân tố (factor loading) nhỏ hơn 0,5 trong EFA sẽ tiếp tục bị loại để đảm bảo giá trị hội tụ giữa các biến (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

- *Phân tích hồi quy tuyến tính*: Phân tích hồi quy tuyến tính để biết được mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Phân tích hồi quy cho nghiên cứu này được tiến hành như sau: Phương pháp đưa biến vào phân tích hồi quy là phương pháp đưa các biến cùng một lượt (phương pháp Enter). Hệ số xác định mô hình  $R^2$  hiệu chỉnh được dùng để xác định độ phù hợp của mô hình. Kiểm định F để xem xét mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Kiểm định để bác bỏ giả thuyết các hệ số hồi quy của tổng thể bằng 0. Ngoài ra, để bảo đảm kết quả là đáng tin cậy, việc dò tìm các vi phạm về giả định của mô hình hồi quy tuyến tính được thực hiện. Cụ thể, giả định về quan hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc và biến độc lập sẽ được kiểm tra bằng biểu đồ phân tán, kiểm định tương quan hạng Spearman được dùng để dò tìm vi phạm về giả định phương sai của phần dư không đổi, giả định về phân phối chuẩn của phần dư được kiểm tra thông qua biểu đồ Histogram và P-P plot và cuối cùng giả định về hiện tượng đa cộng tuyến được kiểm tra dựa trên độ chấp nhận của biến (Tolerance) hoặc hệ số phóng đại phương sai (VIF).

## KẾT LUẬN CHƯƠNG

Trong nội dung chương 2 tác giả đã trình bày khái quát về công ty như quá trình hình thành và phát triển, cơ cấu tổ chức, kết quả hoạt động kinh doanh và đặc điểm lao động của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Đồng thời, tác giả cũng đã trình bày về phương pháp nghiên cứu của luận văn, trong đó, tác giả đã làm rõ việc xây dựng mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, quy trình nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu định lượng. Đây là nền tảng để tác giả vận dụng các phương pháp để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng

đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

### CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET

#### 3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Các phiếu khảo sát được phát từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2022. Số phiếu phát ra là 180 phiếu. Số phiếu thu về và hợp lệ là 175 phiếu. Thống kê số liệu thu thập được như sau:

**Bảng 3.1 Đặc điểm mẫu tham gia khảo sát các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

	Mô tả	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	128	73,14
	Nữ	47	26,86
Độ tuổi	< 30 tuổi	60	34,29
	30 - 35 tuổi	74	42,29
	36 - 40 tuổi	27	15,43
	> 40 tuổi	14	8,00
Kinh nghiệm	< 2 năm	115	65,71
	2 - 4 năm	42	24,00
	5 - 10 năm	15	8,57
	> 10 năm	3	1,71
Vị trí công tác	Bộ phận sản xuất	127	72,57
	Bộ phận văn phòng	41	23,43
	Khac	7	4,00
Trình độ	Phổ thông	53	30,29
	Cao đẳng, trung cấp	72	41,14
	Đại học	48	27,43
	Khác	2	1,14
<b>Tổng</b>		<b>175</b>	<b>100,00</b>

*Nguồn: Phân tích số liệu từ tác giả*

Tỷ lệ nam giới tham gia khảo sát lớn hơn nữ giới. Trong đó nam chiếm 73,14% và nữ chiếm 26,86% số phiếu khảo sát hợp lệ. Tỷ lệ này tương đồng với thực tế tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Nhóm nhân viên trẻ tuổi chiếm đa số phiếu khảo sát và cũng phù hợp với tỷ lệ chung của cả PenViet. Nhóm 30 – 35 nhiều nhất với 74 phiếu tương ứng 42,29%, tiếp đến là < 30 tuổi với 60 phiếu chiếm 34,29% còn lại là 36 – 40 và > 40 chiếm lần lượt 15,43% và 8%. Cơ cấu về độ tuổi phù hợp với ngành nghề kinh doanh đòi hỏi có sức khỏe và nhanh nhẹn. Nhóm nhân viên tham gia khảo sát có trình độ khá tốt. Trong đó, nhóm nhân viên tại xưởng thường có trình độ Phổ thông, Cao đẳng và trung cấp. Trong khi đó, nhóm quản trị dự án hoặc kỹ sư trưởng thường có trình độ Đại học trở lên. Như vậy kích thước mẫu và đối tượng trả lời bảng hỏi đáp ứng yêu cầu và đảm bảo tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu theo các phương pháp trong luận văn này cần khảo sát. Để sử dụng mô hình trên đánh giá các nhân tố tác động đến động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet, tác giả thực hiện phân tích hồi quy để phân tích ảnh hưởng của các biến độc lập: (1) Tiền lương (TL); (2) Đào tạo (ĐT); (3) Môi trường làm việc (MT); (4) Quan hệ với đồng nghiệp (DN); (5) Quan hệ với lãnh đạo (LD); (6) Đánh giá thành tích (DG) và (7) Bản chất công việc (BC) đến biến phụ thuộc là biến (Y) Động lực làm việc của nhân viên PenViet.

### 3.2. Đánh giá thang đo

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

**Bảng 3.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Tương quan biến tổng</b>	<b>Cronbach's Alpha nếu loại biến</b>
----------------------	--	--	---------------------------------	---

TL1	10,01	10,063	0,905	0,836
TL2	10,23	10,962	0,707	0,903
TL3	10,09	10,061	0,764	0,885
TL4	10,23	10,085	0,779	0,879
<b>Cronbach's Alpha thang đo Tiền lương = 0,905</b>				
ĐT1	10,23	9,947	0,900	0,837
ĐT2	10,34	10,328	0,758	0,884
ĐT3	10,38	10,167	0,761	0,884
ĐT4	10,35	9,828	0,733	0,897
<b>Cronbach's Alpha thang đo Đào tạo = 0,904</b>				
MT1	6,71	4,840	0,880	0,751
MT2	6,87	5,287	0,732	0,878
MT3	6,91	4,860	0,734	0,882
<b>Cronbach's Alpha thang đo Môi trường làm việc = 0,886</b>				
DG1	10,44	11,167	0,892	0,854
DG2	10,56	10,949	0,768	0,895
DG3	10,55	11,054	0,780	0,890
DG4	10,50	11,401	0,760	0,897
<b>Cronbach's Alpha thang đo Đánh giá thành tích = 0,910</b>				
BC1	10,14	10,004	0,892	0,832
BC2	10,22	10,013	0,759	0,878
BC3	10,23	10,499	0,737	0,886
BC4	10,16	10,296	0,733	0,887
<b>Cronbach's Alpha thang đo Bản chất công việc = 0,900</b>				
DN1	10,11	9,327	0,902	0,827
DN2	10,31	9,814	0,748	0,883

DN3	10,27	9,956	0,742	0,885
DN4	10,25	9,991	0,729	0,890
<b>Cronbach's Alpha thang đo Quan hệ với đồng nghiệp = 0,901</b>				
LD1	9,79	10,581	0,896	0,842
LD2	9,91	10,125	0,784	0,882
LD3	9,86	11,004	0,770	0,884
LD4	9,90	11,300	0,716	0,903
<b>Cronbach's Alpha thang đo Quan hệ với lãnh đạo = 0,906</b>				
DL1	10,13	4,701	0,931	0,856
DL2	9,73	3,876	0,782	0,874
DL3	9,71	3,964	0,752	0,885
DL4	9,70	3,868	0,767	0,880
<b>Cronbach's Alpha thang đo Động lực làm việc=0,901</b>				

*(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)*

Căn cứ bảng số liệu trên và đối sánh với nghiên cứu của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) và Nguyễn Đình Thọ (2011) tác giả đưa ra một số nhận xét như sau:

(i) *Tiền lương*: Thang đo hệ thống Tiền lương có 4 biến quan sát: TL1; TL2; TL3; TL4. Kết quả sau khi chạy, kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $0,905 > 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo Tiền lương đạt độ tin cậy.

(ii) *Đào tạo*: Thang đo Đào tạo có 4 biến quan sát: ĐT1; ĐT2; ĐT3; ĐT4. Kết quả sau khi chạy, kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $0,904 > 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo Đào tạo đạt độ tin cậy.

(iii) *Môi trường làm việc*: Thang đo Môi trường làm việc có 3 biến quan sát: MT1; MT2; MT3. Kết quả sau khi chạy, kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $0,886 > 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo Môi trường làm việc đạt độ tin cậy.

(iv) *Đánh giá thành tích*: Thang đo Đánh giá thành tích có 4 biến quan sát: DG1; DG2; DG3; DG4. Kết quả sau khi chạy, kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $0,910 > 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo Đánh giá thành tích đạt độ tin cậy.

(v) *Bản chất công việc*: Thang đo Bản chất công việc có 4 biến quan sát: BC1; BC2; BC3; BC4. Kết quả sau khi chạy, kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $0,900 > 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo Bản chất công việc đạt độ tin cậy.

(vi) *Quan hệ với đồng nghiệp*: Thang đo Quan hệ với đồng nghiệp có 4 biến quan sát: DN1; DN2; DN3; DN4. Kết quả sau khi chạy, kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $0,901 > 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo Quan hệ với đồng nghiệp đạt độ tin cậy.

(vii) *Quan hệ với lãnh đạo*: Thang đo Quan hệ với lãnh đạo có 4 biến quan sát: LD1; LD2; LD3; LD4. Kết quả sau khi chạy, kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $0,906 > 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo Quan hệ với lãnh đạo đạt độ tin cậy.

(viii) *Động lực làm việc*: Thang đo Động lực làm việc có 4 biến quan sát: DL1; DL2; DL3; DL4. Kết quả sau khi chạy, kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $0,901 > 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Như vậy thang đo Động lực làm việc đạt độ tin cậy.

Như vậy, sau khi đánh giá các thang đo, có thể thấy, các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy để thực hiện các phân tích tiếp theo.



### 3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

(i) Thang đo nhân tố biến độc lập

**Bảng 3.3. Kiểm định KMO and Bartlett**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b><u>0,753</u></b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	<b><u>3420,384</u></b>
	df	351
	Sig.	<b><u>0,000</u></b>

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

**Bảng 3.4. Ma trận xoay nhân tố**

	Thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
DG1	0,942						
DG3	0,870						
DG4	0,868						
DG2	0,865						
ĐT1		0,946					
ĐT3		0,871					
ĐT2		0,866					
ĐT4		0,843					
LD1			0,946				
LD2			0,879				
LD3			0,865				
LD4			0,839				
TL1				0,951			
TL4				0,868			
TL3				0,864			
TL2				0,832			
DN1					0,944		
DN3					0,857		
DN2					0,855		
DN4					0,839		
BC1						0,943	

BC2						0,867	
BC3						0,849	
BC4						0,846	
MT1							0,946
MT3							0,879
MT2							0,875
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 5 iterations.							

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả phân tích EFA cho đồng thời 7 biến độc lập cho thấy có 7 nhân tố được trích tại Eigenvalue >1, kết quả phân tích KMO là 0,754 theo Nguyễn Đình Thọ (2011) chỉ số đạt điều kiện >0,6 là đạt yêu cầu.

**Bảng 3.5. Tổng phương sai trích**

Thành phần	Eigenvalues khởi tạo			Trích xuất tổng của tải trọng bình phương		
	Tổng	% phương sai	Tích lũy %	Total	% phương sai	Tích lũy %
1	4,078	15,103	15,103	4,078	15,103	15,103
2	3,456	12,798	27,901	3,456	12,798	27,901
3	3,261	12,076	39,977	3,261	12,076	39,977
4	3,138	11,620	51,598	3,138	11,620	51,598
5	2,690	9,964	61,562	2,690	9,964	61,562
6	2,533	9,380	70,941	2,533	9,380	70,941
7	2,298	8,512	<b><u>79,453</u></b>	2,298	8,512	79,453

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Tổng phương sai trích biến thiên là 79,453% đạt yêu cầu, khi đó có thể nói rằng 1 nhân tố này giải thích 79,453% biến thiên của dữ liệu. Kết quả kiểm

định Bartlett's là 3420,3843 với mức ý nghĩa  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ , điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp.

(ii) *Thang đo nhân tố biến phụ thuộc*

**Bảng 3.6. Bảng kiểm định KMO and Bartlett's**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b><u>0,785</u></b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	<b><u>577,171</u></b>
	df	6
	Sig.	<b><u>0,000</u></b>

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

**Bảng 3.7. Tổng phương sai trích**

Thành phần	Eigenvalues khởi tạo		
	Tổng	% phương sai	Tích lũy %
1	3,233	80,814	<b><u>80,814</u></b>
2	0,364	9,097	89,912
3	0,307	7,684	97,595
4	0,096	2,405	100,000

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả phân tích EFA cho KMO là 0,785 (đạt yêu cầu  $> 0,6$ ) và tổng phương sai trích biến thiên là 80,814% đạt yêu cầu. Kết quả kiểm định Bartlett's là 577,171 với mức ý nghĩa  $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ , điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp.

### 3.3. Kiểm định mô hình giả thuyết

#### 3.3.1. Phân tích tương quan

Phương pháp sẽ sử dụng chỉ tiêu Pearson để đo lường và đánh giá sự tương quan giữa nhóm nhân tố tác động là (1) Tiền lương (TL); (2) Đào tạo (ĐT); (3) Môi trường làm việc (MT); (4) Quan hệ với đồng nghiệp (DN); (5) Quan hệ



QuanHeLanhDao	Pearson Correlation	.275**	0,027	0,029	-0,016	-0,048	-0,050	1	-0,120
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,720	0,701	0,838	0,528	0,508		0,113
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
QuanHeDongNghiep	Pearson Correlation	0,101	-0,055	-0,074	0,014	-0,119	0,053	-0,120	1
	Sig. (2-tailed)	0,034	0,471	0,332	0,855	0,117	0,488	0,113	
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Cụ thể các cặp tương quan giữa biến tác động và biến phụ thuộc như sau:

- DongLucLamViec và TienLuong = 0,418\*\*
- DongLucLamViec và MoiTruong = 0,339\*\*
- DongLucLamViec và DaoTao = 0,421\*\*
- DongLucLamViec và BanChat = 0,281\*\*
- DongLucLamViec và DanhGia = 0,175\*
- DongLucLamViec và QuanHeLanhDao = 0,275\*\*
- DongLucLamViec và QuanHeDongNghiep = 0,101

Các giá trị sig. (1-tailed) đều nhỏ hơn 0,05 và 0,01 thể hiện sự tương quan thuận và có ý nghĩa thống kê giữa các biến tác động và biến phụ thuộc.

### 3.3.2. Phân tích hồi quy

**Bảng 3.9. Kết quả phân tích Adjusted R Square**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 <sup>a</sup>	0,643	0,628	0,40495

a. Predictors: (Constant), QuanHeLanhDao, DaoTao, DanhGia, BanChat, MoiTruong, TienLuong, QuanHeDongNghiep
b. Dependent Variable: DongLucLamViec

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Giá trị của mỗi nhân tố được dùng để chạy hồi quy là giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc nhân tố đó. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Các biến được đưa vào cùng một lúc để xem biến nào được chấp nhận. Kết quả phân tích cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với mức ý nghĩa 0,05. Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh (Adjusted R Square) = 0,628 có nghĩa các biến độc lập là: (1) Tiền lương (TL); (2) Đào tạo (ĐT); (3) Môi trường làm việc (MT); (4) Quan hệ với đồng nghiệp (DN); (5) Quan hệ với lãnh đạo (LD); (6) Đánh giá thành tích (DG) và (7) Bản chất công việc (BC) ảnh hưởng đến 62,80% sự thay đổi của biến phụ thuộc (động lực làm việc), còn lại là 37,20% là do sự ảnh hưởng của các biến ngoài và ảnh hưởng do sai số ngẫu nhiên.

**Bảng 3.10. Kết quả Anova**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,399	7	7,057	43,035	.000 <sup>b</sup>
	Residual	27,385	167	0,164		
	Total	76,784	174			
a. Dependent Variable: DongLucLamViec						
b. Predictors: (Constant), QuanHeLanhDao, DaoTao, DanhGia, BanChat, MoiTruong, TienLuong, QuanHeDongNghiep						

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai là phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tiến tính tổng thể. Trong bảng

phân tích ANOVA, ta thấy giá trị sig. rất nhỏ (sig. = 0,000), nên mô hình<sup>a</sup> hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

**Bảng 3.11. Kết quả hồi quy các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

Hệ số								
Mô hình		Chưa chuẩn hóa		Đã chuẩn hóa	Giá trị t	Giá trị Sig.	Kiểm định đa cộng tuyến	
		Hệ số B	Std. Error	Hệ số Beta			Chỉ số Tolerance	Chỉ số VIF
1	Hằng số	-1,184	0,275		-4,305	0,000		
	TienLuong	0,248	0,030	<b>0,394</b>	8,353	0,000	0,961	1,040
	DaoTao	0,229	0,030	<b>0,359</b>	7,707	0,000	0,982	1,018
	MoiTruong	0,169	0,029	<b>0,277</b>	5,936	0,000	0,981	1,019
	DanhGia	0,155	0,028	<b>0,256</b>	5,448	0,000	0,968	1,033
	BanChat	0,188	0,030	<b>0,296</b>	6,327	0,000	0,977	1,024
	QuanHeDongNghiep	0,128	0,031	<b>0,197</b>	4,188	0,000	0,961	1,040
	QuanHeLanhDao	0,193	0,029	<b>0,312</b>	6,682	0,000	0,978	1,022
a. Dependent Variable: DongLucLamViec								

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Ta thấy hệ số VIF của mỗi biến đều nhỏ hơn 2 (cao nhất là 1,040) nên hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra. Về quy tắc là khi VIF vượt quá 10 là có dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến theo nghiên cứu của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). Phương trình hồi quy thể hiện mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet có dạng như sau:

*Phương trình gốc:*

$Y = \alpha + bX + e$ . Trong đó: Y = biến phụ thuộc; X = biến độc lập;  $\alpha$  = giao điểm; b = độ dốc; e = giá trị sai số.

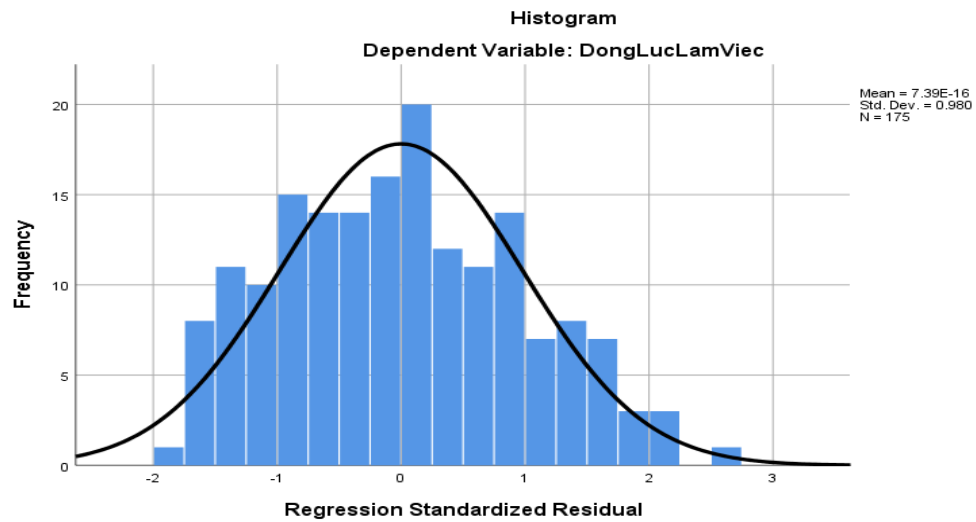
*Phương trình thực tiễn theo hệ số Beta với  $\alpha = 0$ :*

Động lực làm việc =  $0,394 * \text{Tiền lương} + 0,359 * \text{Đào tạo} + 0,312 * \text{Quan hệ với lãnh đạo} + 0,296 * \text{Bản chất công việc} + 0,277 * \text{Môi trường làm việc} + 0,256 * \text{Đánh giá thành tích} + 0,197 * \text{Quan hệ với đồng nghiệp}$

Kết quả hồi quy cho thấy các biến độc lập đều có *Sig.* nhỏ hơn 0,05 nên các biến đều có ý nghĩa ở độ tin cậy 95%. Bên cạnh đó các hệ số đều mang dấu dương nên các biến đều có ảnh hưởng cùng chiều với tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Mức độ tác động của các biến độc lập đến biến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet được xác định căn cứ vào hệ số *Beta*. Nếu giá trị tuyệt đối của hệ số *Beta* của nhân tố nào càng lớn thì càng ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của nhân viên. Căn cứ cách đo lường đó, có thể thấy, ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của nhân viên là nhân tố *Tiền lương* ( $Beta = 0,394$ ), tiếp theo là nhân tố *Đào tạo* ( $Beta = 0,359$ ), *Quan hệ với lãnh đạo* ( $Beta = 0,312$ ), *Bản chất công việc* ( $Beta = 0,296$ ), *Môi trường làm việc* ( $Beta = 0,277$ ), *Đánh giá thành tích* ( $Beta = 0,256$ ) và tác động yếu nhất đến động lực làm việc là *Quan hệ với đồng nghiệp* ( $0,197$ ).



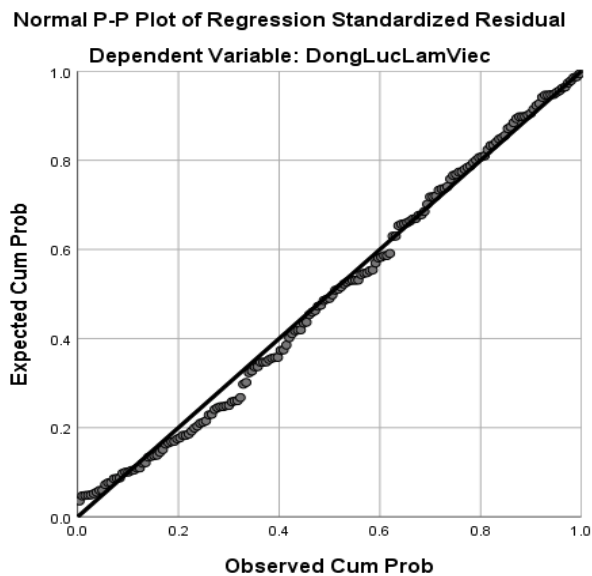
### 3.3.3. Kiểm định các giả thuyết



**Hình 3.1. Kiểm định phân phối chuẩn của phần dư**

*Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả*

Độ lệch chuẩn = 0,980 và Giá trị trung bình =  $7.39 \times 10^{-16} \sim 0$ ; Suy ra giả thuyết phân phối chuẩn của phần dư khi xây dựng mô hình không bị vi phạm.



**Hình 3.2. Kiểm định phân phối chuẩn theo Normal P-Plot**

*Nguồn: Kết quả phân tích số liệu của tác giả*

Hình trên cho thấy đường kỳ vọng không đi quá xa với các điểm quan sát. Theo nghiên cứu của Hair & cộng sự (1998) và Nguyễn Đình Thọ (2011) có thể kết luận không vi phạm giả thuyết phân phối chuẩn. Nhìn chung, căn cứ theo các số liệu được chỉ ra có thể thấy được kết quả phân tích hồi quy và mô hình hồi quy là đạt yêu cầu và không vi phạm bất cứ kiểm định nào.

### **3.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

#### **3.4.1. Kết quả đạt được**

PenViet là một trong những doanh nghiệp uy tín và có tầm ảnh hưởng trong hiệp hội nghề mộc tại Đông Anh, Hà Nội. Để đạt được kết quả trên, công ty đã thực hiện tương đối tốt việc tạo động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet, có thể thấy một số ưu điểm trong công tác này như sau:

Thứ nhất, công ty là đơn vị có sự đầu tư mạnh mẽ về cơ sở vật chất, dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội.

Thứ hai, công ty có đội ngũ người lao động có nhiều năng lực, kiến thức chuyên môn tốt, đầy nhiệt huyết trong công việc, có khả năng tiếp thu những kiến thức, công nghệ mới để phục vụ cho công việc.

Thứ ba, công ty đã xây dựng cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và theo mức độ đóng góp của người lao động nên đã khuyến khích mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần : lương cố định và phần lương biến đổi.

Thứ tư, chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.

Thứ năm, công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho người lao động. Đồng thời cho người lao động niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

Thứ sáu, môi trường và điều kiện làm việc: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi đối với người lao động. Điều này tạo cho người lao động tâm lý tin vào công ty, cảm thấy mình được tôn trọng. Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

Thứ bảy, điều kiện lao động, an toàn, vệ sinh và bảo hộ lao động được công ty đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho người lao động làm việc.

### **3.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, việc tạo động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet vẫn còn những hạn chế sau:

*Thứ nhất, về hệ thống lương thưởng:*

- Nhân viên đánh giá tiền thưởng chưa tương xứng với thành tích họ đóng góp. Mức lương thưởng còn chưa đảm bảo được cuộc sống của người lao động. Và thu nhập được đánh giá là thấp hơn so với các doanh nghiệp khác.

- Việc trả lương cho người lao động tại công ty gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công

việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá.

- Quá trình tăng lương và xét tăng lương chưa có sự thông thoáng; các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Khi xét tăng lương thường mang tính chất định tính, chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá lao động để đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nên không có căn cứ để kiểm tra lại những lao động được xét hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

- Các chính sách phúc lợi, hiện nay Công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Trong khi đó nhóm đối tượng Cán bộ cấp trung trở lên lại có nhu cầu ưu tiên về chế độ phúc lợi, vì thế công ty sẽ cần khắc phục hạn chế này.

*Thứ hai, về chính sách đào tạo:*

- Nhân viên công ty đánh giá công ty chưa có kế hoạch đào tạo, thăng tiến rõ ràng. Các khóa học đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu của nhân viên.

- Công ty chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động. Hơn nữa, việc đề bạt chức danh Trưởng phòng, Phó phòng Công ty đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của người lao động, khiến cho họ không có mục tiêu nỗ lực, đặc biệt sẽ tác động trực tiếp đến nhóm lao động nòng cốt là nhóm nhân viên kỹ thuật ( với đặc điểm Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet kinh doanh về mảng công nghệ thông tin).

- Mức độ hỗ trợ trong quá trình đào tạo cho nhân viên mới chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của Công ty, hoặc lao động nòng cốt; các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức.

*Thứ ba, về quan hệ với lãnh đạo*

Quan hệ của nhân viên với lãnh đạo chưa được tốt, chủ yếu là quan hệ mệnh lệnh. Ban lãnh đạo công ty chưa có sự chia sẻ và cung cấp thông tin thường xuyên cho nhân viên. Đôi khi chưa có sự đối xử công bằng giữa các nhân viên gây ra những bức xúc trong công việc đối với nhân viên.

*Thứ tư, về bản chất công việc*

Một số vị trí làm việc chưa đúng với bản mô tả công việc khi được tuyển dụng, và chưa phù hợp với chuyên môn đào tạo của nhân viên. Một số vị trí tuyển dụng đòi hỏi yêu cầu về trình độ rất cao nhưng khi làm việc lại không sử dụng hết năng lực của nhân viên

*Thứ năm, về môi trường làm việc*

Tần suất thực hiện các hoạt động sửa chữa, bảo dưỡng các phòng làm việc cho cán bộ nhân viên còn thấp. Công ty chưa thiết kế môi trường làm việc phù hợp với nhân viên như trong công ty ít cây xanh, việc trang bị máy móc, thiết bị đôi khi còn thiếu.

*Thứ sáu, về đánh giá thành tích*

Những quyết định thưởng cá nhân hoặc tập thể hoàn thành xuất sắc công việc trong tháng hay trong quý lại không được công khai, gây ra nhiều luồng ý kiến trái chiều trong công ty. Cách tính thưởng cuối năm cũng chưa công bằng đối với những người có thâm niên làm việc lâu năm.

*Thứ bảy, về quan hệ với đồng nghiệp*

Công ty đã có quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao; chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động. Tuy nhiên các hoạt động này chưa được tổ chức thường xuyên, chưa mang tính đa dạng nên

chưa thực sự phát huy hiệu quả đối với người lao động. Hiện tại, Công ty cũng chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp cho riêng mình.

Nguyên nhân của tình trạng này chủ yếu là do:

*Một là*, Ban lãnh đạo công ty chưa thực sự quan tâm đúng mức đến tạo động lực làm việc của nhân viên trong công ty. Chính vì vậy, chưa có những chỉ đạo cụ thể để Phòng Hành chính xây dựng quy định có liên quan đến tạo động lực làm việc của nhân viên một cách hợp lý.

*Hai là*, chất lượng nguồn nhân lực thuộc Phòng Hành chính của Công ty chưa cao, vì thế, nhân viên Phòng Hành chính chưa làm tốt các công tác liên quan đến tạo động lực làm việc cho nhân viên như xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chính sách lương, thưởng,...

Ba là, nguồn lực tài chính phục vụ cho công tác tạo động lực làm việc của nhân viên còn hạn chế. Do Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet là doanh nghiệp tư nhân, do đó, nguồn kinh phí phục vụ cho công tác trả lương, thưởng, đào tạo,... của công ty còn rất hạn chế.

#### *Kết luận chương*

Trong nội dung chương 3, tác giả đã tìm ra các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên và xác định được mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Đồng thời, tác giả cũng chỉ ra được những thành tựu và hạn chế trong tạo động lực làm việc của nhân viên tại Công ty. Đây sẽ là cơ sở quan trọng để tác giả đề xuất giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet ở chương 4.

## **CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET**

### **4.1. Định hướng phát triển kinh doanh và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

#### ***4.1.1 Mục tiêu phát triển của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet***

PenViet có những mục tiêu hết sức rõ ràng trong kế hoạch hoạt động sắp tới, do vậy, một kế hoạch về con người cũng được ban lãnh đạo công ty quan tâm, đặc biệt là về nâng cao động lực làm việc cho nhân viên, sơ lược như sau:

- Ban lãnh đạo PenViet cần liên tục phổ biến mục tiêu phát triển của công ty, giúp nhân viên hiểu rõ hướng phát triển của PenViet, cũng như những nhiệm vụ và công việc phải đảm nhận ở vị trí của mình.

- Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao trình độ, năng lực của nhân viên. Tiến hành kiểm tra, tuyển chọn những nhân viên đủ điều kiện và có mong muốn nâng cao trình độ từ đó lên kế hoạch cử đi học hay đào tạo tại doanh nghiệp, dự toán kinh phí và mức hỗ trợ. Những nhân viên chưa được doanh nghiệp lựa chọn nhưng có mong muốn học tập nâng cao thì lãnh đạo cũng hết sức ủng hộ và tạo điều kiện về thời gian và công việc phù hợp.

- Có những thay đổi, từng bước hoàn thiện chính sách tiền lương và thưởng đối với nhân viên. Tiếp tục đề xuất với lãnh đạo công ty về việc khen thưởng cho các cá nhân, Phòng/ Ban có thành tích xuất sắc trong công tác và lao động.

- Tiếp tục tiến hành công tác phân quyền, trao quyền cho cấp dưới, tạo sự tự chủ trong công việc, nâng cao trách nhiệm cho nhân viên cấp dưới, đồng thời giảm bớt gánh nặng cho đội ngũ quản lý trong doanh nghiệp.

- Cải thiện môi trường làm việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa của từng phòng ban tạo nên nét riêng của một doanh nghiệp thiết kế trong môi trường kinh doanh như hiện nay.

- Đẩy mạnh các sinh hoạt tập thể như công đoàn, thanh niên, Đảng... tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong công ty.

#### ***4.1.2 Định hướng nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet***

Căn cứ Quyết định số 02/PENVIET-CTCP về định hướng phát triển của Giám đốc Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet đến năm 2025, tầm nhìn 2030 thì trong những năm tới PenViet cần đặc biệt quan tâm đẩy mạnh tất cả các lĩnh vực kinh doanh, trong đó, riêng với công tác nhân viên cần đạt mục tiêu là PenViet phải có một đội ngũ nhân viên tay nghề cao, đáp ứng mọi yêu cầu từ phía khách hàng và quy mô của công trình. Trên cơ sở đó, định hướng nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet với những nội dung cơ bản sau:

- *Thứ nhất*, Tạo động lực làm việc cho nhân viên phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của PenViet. Đối với một PenViet hoạt động trong lĩnh vực có mức cạnh tranh cao, để có thể tồn tại và phát triển thì PenViet phải có một đội ngũ nhân viên có trình độ, tay nghề tốt gắn bó lâu dài với PenViet, để làm được điều đó thì PenViet phải thực hiện tốt các chính sách liên quan tới nhân viên.

- *Thứ hai*, xây dựng và thực hiện các biện pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách



nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể nhân viên trong PenViet.

- *Thứ ba*, nâng cao động lực làm việc cho nhân viên phải mang tính cạnh tranh, so với các công ty kinh doanh tương tự khác. Từ đó, mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các nhân viên giỏi gắn bó với PenViet.

- *Thứ tư*, công tác nâng cao động lực làm việc cần đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

## **4.2. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet**

Trên cơ sở xác định nhu cầu và nội dung phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

### ***4.2.1. Giải pháp cải thiện tiền lương của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet***

Hoàn thiện công tác tiền lương, nhân viên sẽ yên tâm công tác và cống hiến tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Tiền lương được chi trả công bằng và dựa trên kết quả thực hiện công việc sẽ giúp nhân viên nỗ lực thực hiện công việc. Bên cạnh đó, các chính sách tiền lương tương xứng với đóng góp của nhân viên giúp họ hăng say và có động lực lớn để thực hiện công việc. Theo kết quả phân tích mô hình nhân tố Tiền lương tác động mạnh nhất tới động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Bên cạnh đó, kết quả phỏng vấn nhóm chuyên gia cũng cho thấy, thực trạng hiện nay đang tồn tại nhiều bất mãn trong công ty về chính sách Tiền lương như: Công tác đánh giá tiền lương chưa tương xứng với thành tích họ đóng góp; Mức Tiền lương còn chưa đảm bảo được cuộc sống của nhân viên. Thu nhập được đánh giá là thấp hơn so với các doanh nghiệp

cùng ngành khác khoảng từ 15% đến 20%. Chính vì tầm quan trọng của nhân tố Tiền lương tới động lực làm việc của nhân viên và kiến thức thực tế trong thời gian công tác tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện hệ thống Tiền lương cho nhân viên trong PenViet như sau:

*Về chế độ lương cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet:* Công ty cần xác định tiền lương hiệu suất đúng, phải coi trọng đánh giá công việc trên cơ sở rà soát mô tả công việc của từng vị trí việc làm, trong đó đánh giá công việc bằng cách xác định sự tương quan về giá trị công việc cụ thể trong mối tương quan so sánh với các công việc của PenViet. Bên cạnh đó, đánh giá thực hiện công việc công bằng để xác định nhân viên làm cùng một vị trí việc làm, nhưng có kết quả thực hiện công việc khác nhau thì được trả lương khác nhau. Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của nhân viên, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số  $K_i \backslash PI$ . Theo công thức về tính tiền lương cho nhân viên PenViet thì ảnh hưởng của kết quả đánh giá thực hiện công việc đến tiền lương hàng tháng là không nhiều. Để động viên, khuyến khích nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao theo tác giả nên tăng độ dẫn cách hệ số như sau: Xếp loại A: hệ số quy đổi là 1.15; Loại B: hệ số quy đổi là 1.07, Loại C hệ số quy đổi là 1.00 và Loại D hệ số quy đổi là 0.85. Đề xuất đưa ra nhằm mục đích động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, nhằm cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số đánh giá thực hiện công việc, phù hợp với mong muốn được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Hệ thống tiền lương cần có những điều chỉnh hợp lý với sự biến động của giá cả thị trường, đặc biệt phải quan tâm tới ý kiến của nhân viên trong việc tính toán Tiền lương. Bên cạnh đó, PenViet cần công khai những chi tiết của

hệ thống lương giúp nhân viên hiểu và hạn chế được sự nghi kỵ giữa các nhân viên.

Để thực hiện được giải pháp trên, công ty cần:

Thứ nhất, hoàn thiện việc phân tích và mô tả công việc cho từng vị trí nhân viên

Thứ hai, phân hạng các nhóm chức danh, thiết kế lại thang bảng lương, phản ánh đúng trách nhiệm và mức độ phức tạp công việc, đảm bảo tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp

Thứ ba, xây dựng và cải tiến cơ chế đánh giá thành tích nhân viên trên cơ sở lựa chọn phương pháp tiếp cận thích hợp (theo mục tiêu công việc hay theo năng lực). Với bản mô tả công việc, mục tiêu công việc rõ ràng, thành tích của mỗi nhân viên được theo dõi, đánh giá toàn diện không chỉ ở kết quả công việc hoàn thành mà còn ở năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc.

Ban lãnh đạo PenViet cần áp dụng chế độ thanh toán ngày phép cho cán bộ nhân viên. Những ngày phép còn tồn lại từ năm trước sẽ được thanh toán bằng tiền mặt vào ngày 30/6 của năm kế tiếp. Như vậy mới khiến cho cán bộ nhân viên hài lòng, không còn cảm giác ảm ức khi không được nghỉ. Chế độ nghỉ mát cũng cần phải xem xét lại. Đối với những người không tham gia nghỉ mát được là rất thiệt thòi. Cần có chính sách thanh toán chế độ nghỉ mát cho cán bộ nhân viên. Số tiền thanh toán có thể chỉ là  $\frac{1}{2}$  hay  $\frac{1}{3}$  so với mức chi phí cho những người đi nghỉ.

#### ***4.2.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo của nhân viên***

Chính sách đào tạo, bồi dưỡng của nhân viên là nhân tố ảnh hưởng mạnh thứ hai đến tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet dựa theo bảng kết quả phân tích hồi quy. Thực

trạng kết quả phỏng vấn nhóm chuyên gia và kết quả khảo sát nhân viên cho thấy sự phù hợp của chương trình bồi dưỡng, đào tạo chưa cao và lộ trình thăng tiến chưa đảm bảo sự bình đẳng giữa các nhân viên. Tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

*Về nâng cao sự phù hợp của chương trình bồi dưỡng, đào tạo:* Phòng Quản lý nhân viên của PenViet cần xác định nhu cầu đào tạo đối với nhân viên dựa trên kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có. Tác giả đề xuất Phòng Quản lý nhân viên tiến hành khảo sát nhu cầu bằng điều tra xã hội học như sau:

Bước 1: Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân nhân viên.

Bước 2: Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc.

Bước 3: Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của nhân viên theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng. Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của nhân viên.

Bước 4: Xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra nhân viên còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

*Về nâng cao sự công bằng và bình đẳng về đào tạo giữa các nhân viên:* Hiện tại, PenViet chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo mà phụ thuộc chủ yếu vào định hướng và quyết định

của lãnh đạo, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc chỉ định đối với các khóa đào tạo trong nước. Để giải quyết vấn đề này, tác giả đề xuất giải Lãnh đạo và Phòng Quản lý nhân viên cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- *Mục tiêu và nội dung khóa đào tạo.* Nhân viên được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức, kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.

- *Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc,* lựa chọn nhân viên có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

- Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của nhân viên.

- Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo nhân viên đó mang lại hiệu quả công việc cao

#### ***4.2.3. Giải pháp nhằm cải thiện quan hệ với lãnh đạo***

Để phát huy tốt hơn nữa cho nhân tố này là xây dựng lòng tin của nhân viên đối với lãnh đạo (cấp trên), ngoài việc chuyên môn nên quan tâm đến nhân viên ngoài nơi làm việc, cùng tham gia các hoạt động với nhân viên để tạo sự gắn bó, hiểu nhau hơn tạo cho nhân viên cảm giác rằng họ đang được lãnh đạo quan tâm đến con đường sự nghiệp của họ, và họ tin tưởng rằng sẽ thành công hơn nữa trong tương lai.

Ngoài ra, khi nhân viên phạm sai lầm, hay kết quả không đạt như mong muốn thì cấp trên đừng khiển trách hoặc chửi bới nhân viên một cách quá thô lỗ. Thay vào đó, cấp trên nên bình tĩnh giải thích tình hình và chỉ ra những cơ

hội, tiềm năng còn phát triển như thế nào, cần làm gì để thành công. Khi nhân viên biết rằng lãnh đạo sẽ không trách và tin tưởng vào họ thì họ sẽ có sáng kiến, quyết tâm để hoàn thành mục tiêu được giao.

Chia sẻ và cung cấp thông tin thường xuyên cho nhân viên trong đơn vị, khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ về thông tin của cấp trên họ sẽ cảm thấy mình được chia sẻ những khó khăn của đơn vị, cảm thấy được tôn trọng và chính điều đó sẽ mang lại hiệu quả làm việc cao hơn.

Đối xử công bằng với nhân viên: sự công bằng thông qua việc đánh giá năng lực nhân viên, khen thưởng và trả lương một cách tương xứng. Lãnh đạo cần đánh giá đúng năng lực của nhân viên và tạo điều kiện cho họ hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả cao. Đánh giá năng lực thực hiện công việc là việc quan trọng cần làm, khi đánh giá đúng về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ giúp doanh nghiệp tăng năng suất, Nhân viên khi được đánh giá đúng về năng lực của mình họ sẽ hài lòng vì được công nhận và từ đó làm việc hăng say hơn, hiệu quả cao hơn. Tuy nhiên việc đánh giá năng lực nhân viên là một việc làm khá nhạy cảm vì kết luận của việc đánh giá sẽ ảnh hưởng đến quyền lợi của nhân viên trong việc xét tăng lương, thưởng và cơ hội được đào tạo thăng tiến, do vậy trong quá trình đánh giá các nhà lãnh đạo phải đánh giá đúng năng lực của nhân viên không; được đánh giá sai bởi vì nếu đánh giá sai nhân viên sẽ bất mãn và nguy cơ thay đổi chỗ làm là tất yếu xảy ra.

#### ***4.2.4. Giải pháp về bản chất công việc***

Năng lực cá nhân là khả năng con người có thể thực hiện một loại hoạt động nào đó vì đó chính là một thuộc tính cá nhân giúp cho cá nhân có thể hoàn thành tốt các hoạt động của mình. Năng lực cá nhân bao gồm tri thức, tư duy, kỹ xảo, sức khỏe, kinh nghiệm... mỗi loại công việc sẽ thích hợp với từng nhóm

người nhất định do vậy lãnh đạo của đơn vị cần biết nhóm người nào có những năng lực cá nhân nào phù hợp với công việc để từ đó có thể giao việc phù hợp.

Công ty cần mạnh dạn hoán đổi vị trí công việc khi phát hiện nhân viên không còn phù hợp với vị trí công việc đang làm, nếu nhân viên có yêu cầu xin được thay đổi vị trí cho phù hợp với năng lực cá nhân lãnh đạo cũng cần xem xét giải quyết để mang lại hiệu quả làm việc cao.

Để làm được điều này, công ty cần thực hiện phân tích công việc cụ thể:

+ Bước 1: Cần xác định mục đích của phân tích công việc là nhằm phục vụ cho công tác quản lý nhân sự như tuyển dụng lao động, bố trí lao động, thù lao lao động, đào tạo nhân lực.

+ Bước 2: Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin, có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn, bản câu hỏi, quan sát.

+ Bước 3: Là tiến hành thu thập thông tin. Công ty nên xử lý thông tin theo mục đích, yêu cầu phân tích công việc: sắp xếp, phân loại các thông tin thu thập được; thẩm hiêm tra lại tính chính xác và đầy đủ của thông tin từ những người lao động có ton bi ha cuan; điều chỉnh những thông tin sai lệch, bổ sung những thông tin còn thiếu.

+ Bước 4: Xây dựng các văn bản phân tích công việc, bao gồm bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.

+ Bước 5: Đưa vào áp dụng và kiểm tra định kỳ. Công ty áp dụng các văn bản phân tích công việc vào các công tác khác nhau của quản lý nhân sự tùy theo mục đích phân tích công việc. Đồng thời, định kỳ tổ chức phải kiểm tra, rà soát lại các công việc để xác định những thông tin trong văn bản phân tích công việc có còn chính xác và phù hợp với công việc hiện tại không, hay đã lạc

hậu, lỗi thời, cần phải điều chỉnh và bổ sung thông tin nào cho đúng với thực tế công việc.

Từ những phân tích công việc trên, công ty cần căn cứ để sắp xếp công việc cho nhân viên một cách hợp lý và phù hợp để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

#### ***4.2.5. Giải pháp nhằm cải thiện môi trường làm việc của nhân viên***

Mặc dù trong thời gian qua, Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet đã quan tâm cải thiện môi trường cơ sở vật chất làm việc cho cán bộ nhân viên bằng các hoạt động sửa chữa, bảo dưỡng các phòng làm việc cho cán bộ nhân viên. Tuy nhiên, tần suất thực hiện còn chưa đủ. Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc cho người lao động, công ty cần thực hiện các giải pháp sau:

Thứ nhất, đối với bộ phận gián tiếp:

Cần phải lắp từng cặp bóng đèn song song để hạn chế tác hại của việc ngắt quãng của đèn huỳnh quang. Bố trí quản lý các bộ phận ngồi chung một phòng với nhân viên. Bố trí các chậu cảnh nhỏ cũng tạo được không gian tự nhiên thoáng mát, hòa đồng với cảnh sắc thiên nhiên. Tầng trên cùng của văn phòng Công ty nên bố trí căn tin.

Đồng thời, công ty cũng cần trang bị máy móc và công cụ cần thiết để đảm bảo công việc nhân viên được thực hiện đạt hiệu quả cao nhất. Tất cả các máy tính của nhân viên được công ty bố trí đều phải kết nối mạng nội bộ có gắn tai nghe và webcam. Kế hoạch bảo trì sửa chữa máy móc thiết bị cần phải được xây dựng chặt chẽ. Người quản lý cần xuống thăm quan các công trình, nơi sản xuất định kỳ theo tuần để nắm bắt tình hình thực tế. Đảm bảo cung cấp nguyên vật liệu cho sản xuất, các công trình xây dựng đúng thời điểm yêu cầu và đảm bảo chất lượng.



Thứ hai, đối với công nhân trực tiếp tại xưởng:

Bố trí xe đưa đón, bố trí bếp ăn tập thể đối với những công trình ở xa.

Do xưởng sản xuất của công ty chuyên về đồ gỗ nội thất...Do đó, công ty cần hoàn thiện công tác bảo hộ lao động Cấp cho người lao động mỗi quý 01 bộ quần áo bảo hộ lao động, mỗi năm 01 bộ áo quần đi mưa, mỗi quý một đôi giày ba ta và một ủng cao su, găng tay, khẩu trang chống khí độc, mũ đội, cần phải có các thiết bị an toàn phòng chống cháy nổ. Tăng chi phí bảo hộ lao động cho công nhân làm việc trong môi trường độc hại, nguy hiểm. Tiếp tục kiểm tra sức khỏe định kỳ. Người quản lý cần xuống thăm quan các công trình, nơi sản xuất định kỳ theo tuần. Nhắc nhở, kiểm tra đơn đốc nhân viên sử dụng bảo hộ lao động trong sản xuất, thi công và tổ chức các lớp học, phổ biến ý nghĩa của việc thực hiện bảo hộ lao động.

#### ***4.2.6. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích***

Để việc đánh giá thành tích (đánh giá thực hiện công việc) của nhân viên có hiệu quả thì PenViet cần phải có thêm các khóa đào tạo dành riêng cho các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Ngoài ra, Lãnh đạo PenViet cùng Phòng Quản lý nhân viên cũng nên thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kì thực hiện đánh giá và thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá thực hiện công việc là cần chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Mặt khác, đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc bằng việc xây dựng và triển khai phần mềm kỹ thuật chuyên phục vụ cho đánh giá thực hiện nhiệm vụ thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá. Một phần mềm có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Nhóm

chuyên trách sau khi đã hoàn thành các văn bản có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện nhiệm vụ sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải....

Ngoài ra, cùng với giải pháp mang tính kỹ thuật, PenViet cần tạo điều kiện để cả người quản lý và nhân viên đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện nhiệm vụ. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và nhân viên hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình. Do đó, rất cần thiết phải xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có. Việc xây dựng chỉ số KPI dựa trên các chỉ tiêu mang tính định lượng sẽ tránh được việc đánh giá trên cơ sở cảm tính, đảm bảo tính lương đúng với đánh giá thực hiện nhiệm vụ, thúc đẩy động lực cho nhân viên, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

Các giải pháp cụ thể cần thực hiện như sau:

- *Thứ nhất*, chi tiết hóa mức điểm trong bảng đánh giá hiệu quả công việc. Hiện nay, tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet người được phân công đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của nhân viên dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao (gồm 05 mức: xuất sắc, khá, đạt yêu cầu, dưới mức yêu cầu và mức độ tối thiểu). Tuy nhiên, lại không quy định rõ ràng về mức điểm cụ thể. Trong khi đó, các chỉ tiêu làm căn cứ đánh giá hiệu quả công việc chung là mức độ hoàn thành nhiệm vụ; số ngày công làm việc thực tế trong tháng và tình hình chấp

hành nội quy kỷ luật, lại được quy định theo các mức độ: A - Xuất sắc; B – Khá; C - Trung bình; D – Kém. Vì vậy, rất dễ xảy ra tình trạng: Lỗi xu hướng trung bình và lỗi thiên vị, cả nể... Để khắc phục tình trạng này, tác giả cho rằng, PenViet có thể sử dụng phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên số điểm cụ thể:

Loại A: từ 11 đến 15 điểm (Hoàn thành 95% - 100% nhiệm vụ công việc; Đi làm đủ 100% số buổi quy định; Chấp hành đủ 100% nội quy kỷ luật). Mỗi % hoàn thành từ mức 95% tăng thêm 1 điểm.

Loại B: từ 6 đến 10 điểm (Hoàn thành 85% đến 95% nhiệm vụ công việc; Số buổi đi làm đạt trên 98%; Chấp hành đủ 100% nội quy kỷ luật). Mỗi % hoàn thành từ mức 85% tăng thêm 0.5 điểm.

Loại C: từ 1 đến 5 điểm (Dưới 85% công việc; dưới 98% giờ làm; Nội quy kỷ luật dưới 100%)

Không xếp loại: dưới 1 điểm

Sau khi có các kết quả đánh giá, người đánh giá gửi báo cáo lên Bộ phận nhân viên. Ngoài ý kiến trong bản đánh giá, PenViet có thể tiến hành lấy thêm ý kiến của nhân viên về kết quả đánh giá đó bằng hòm thư góp ý để đánh giá mức độ chính xác và công bằng trong sự đánh giá của các phòng ban.

- *Thứ hai*, PenViet cũng cần đẩy mạnh sự phối hợp với phòng quản lý nhân viên thực hiện công tác tuyên truyền qua website nội bộ, email...phổ biến đến các nhân viên khác những nhân viên đã có những đóng góp hiệu quả cho PenViet. Bố trí phòng lưu niệm để ghi nhận, trưng bày lại các đóng góp hiệu quả của các nhân viên qua các năm. Doanh nghiệp buổi hội thảo trực tuyến để nhân viên có thể trình bày lại các cải tiến, quy trình thực hiện đến các nhân viên khác và Xây dựng gương điển hình và các chương trình phát động thực hiện theo gương những công chức tốt, làm việc tốt.

#### ***4.2.7. Giải pháp nhằm cải thiện quan hệ với đồng nghiệp***

Để nhân viên có được môi quan hệ tốt, các nhà lãnh đạo cần xây dựng một môi trường làm việc lý tưởng cho nhân viên, môi trường làm việc lý tưởng được hiểu là môi trường mà mọi người luôn có sự quan tâm chia sẻ, giúp đỡ nhau cùng hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

Bên cạnh đó, lãnh đạo các đơn vị cần quan tâm nhiều hơn đến việc giao tiếp nội bộ bởi lẽ giao tiếp nội bộ đóng vai trò rất quan trọng, nó sẽ giúp cho doanh nghiệp hạn chế những xung đột xảy ra trong tổ chức và góp phần gia tăng tinh thần đồng đội. Khi giao tiếp nội bộ trơn công ty kiểm về tạo khoảng cách giữa các nhân viên với nhau, lúc này nhân viên sẽ cảm thấy khó khăn khi giao tiếp với các thành viên trong tổ chức và điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc. Công ty nên có các chương trình kết hợp vừa du lịch vừa đào tạo và tạo cơ hội giao lưu giữa các nhân viên thông qua chương trình học tập nhóm. Đây là chương trình mang lại hiệu quả đáng kể trong việc tạo mối quan hệ gắn bó tốt đẹp giữa các nhân viên với nhau. Công ty cần tổ chức theo từng đợt, có thể chia thành từng phòng ban hoặc từng nhóm để không làm gián đoạn hoạt động kinh doanh, bắt buộc tất cả các nhân viên phải tham gia, không dẫn theo người thân và phải tham gia toàn bộ chương trình của ban tổ chức. Sau chương trình mọi người sẽ đoàn kết gắn bó và làm việc hiệu quả với nhau.

#### **4.3. Một số kiến nghị**

Tác giả Kiến nghị Ban lãnh đạo cấp cao nhất của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet cần tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển, tôn vinh cho nhân viên và sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích của công ty với lợi ích của nhân viên, đồng thời cần tiếp tục duy trì cam kết hỗ trợ, quan tâm và

chăm sóc đời sống văn hóa tinh thần của cán bộ nhân viên, khuyến khích sự đoàn kết bằng nhiều chế độ và hoạt động xã hội như: bảo hiểm, nghỉ dưỡng hằng năm, thăm hỏi động viên kịp thời nhân viên và người thân khi ốm đau, giúp đỡ gia đình những cán bộ gặp hoàn cảnh khó khăn... và điều phối nguồn lực để công ty có điều kiện tốt nhất trong việc hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên.

Ban lãnh đạo linh hoạt tùy thuộc vào tình hình thực tế để lựa chọn các giải pháp thích hợp, khi có điều kiện tài chính thì thực hiện tăng lương cho nhân viên, khi khó khăn thì sẽ sử dụng tốt các nhân tố về tinh thần để khuyến khích nhân viên làm tốt công việc của mình. Công ty cần sớm xây dựng được chính sách thu hút nhân tài, những người có tâm huyết vào làm việc tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Khi tuyển dụng được nguồn lao động chất lượng cao vào làm việc cũng cần có chính sách đãi ngộ phù hợp để họ công hiến, tâm huyết và gắn bó lâu dài với PenViet, tránh hiện tượng chảy máu chất xám.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực cần tăng cường công tác đào tạo và đào tạo lại, đào tạo theo hướng chuyên sâu từng vị trí. Đối với nhân viên tại các PenViet có nhu cầu nguyện vọng học tập nâng cao trình độ tay nghề vào các chuyên ngành thiết thực với công việc đảm nhận, có trình độ ngoại ngữ, tin học tốt, có năng lực triển vọng phát triển, có bản cam kết phục vụ lâu dài cho các PenViet, được cơ quan cử đi học thì công ty bên cạnh chế độ lương, thưởng cũng cần xem xét hỗ trợ một phần học phí và kinh phí đào tạo cho nhân viên.

## KẾT LUẬN

Giải quyết tốt vấn đề liên quan tới nguồn nhân lực trong giai đoạn hiện nay là một bài toán phức tạp của rất nhiều doanh nghiệp. Việc dung hòa giữa đáp ứng nhu cầu, mục đích của nhân viên và lợi ích, mục tiêu của doanh nghiệp đặt ra cho các nhà lãnh đạo và quản lý nhiều thách thức cần giải quyết. Nâng cao động lực làm việc cho nhân viên được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy đảm bảo nguồn lực cho doanh nghiệp về cả số lượng và chất lượng, đồng thời nâng cao động lực làm việc cho nhân viên giúp nhân viên hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác khi các hoạt động nâng cao động lực làm việc cho nhân viên của doanh nghiệp là hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của nhân viên sẽ làm cho nhân viên yên tâm làm việc gắn bó hơn với doanh nghiệp.

Với những nội dung đã nghiên cứu làm rõ một số vấn đề về lý thuyết cũng như nghiên cứu điều tra thực tế tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet của luận văn đã được trình bày trên đây. Tác giả đã đưa ra cái nhìn tổng quát về vai trò của động lực làm việc thông qua hệ thống đãi ngộ, các nguyên tắc xây dựng hệ thống và các biện pháp khích lệ tinh thần này một cách khoa học và hợp lý, từ đó lôi kéo nhân viên phát huy cao nhất khả năng của họ, kết hợp thành một khối thống nhất để cùng đạt tới mục đích chung của Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet.

## **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### **Tài liệu tiếng việt**

- [1]. Bộ luật lao động (2014) sửa đổi bổ sung mới nhất: Bộ luật lao động chính sách đãi ngộ, hỗ trợ, tạo việc làm đối với nhân viên (theo luật việc làm), NXB Lao động – xã hội.
- [2]. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2011), Giáo trình hành vi doanh nghiệp, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội
- [3]. Lê Đình Lý (2012) Luận án tiến sỹ kinh tế “Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã – nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An”.
- [4]. Lê Tiến Đạt, Bạch Hữu Phúc (2020), Tạo động lực cho nhân viên - nghiên cứu điển hình tại Công ty TNHH Nhà hàng JW, Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Thương mại.
- [5]. Ngô Thị Tâm (2019) với đề tài Động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Chi nhánh Đông Sài Gòn, Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [6]. Nguyễn Đức Thắng (2022) với đề tài Nghiên cứu động lực làm việc của công nhân tại Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Mở - Địa Chất.
- [7]. Nguyễn Mai Anh (2008), Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các Doanh nghiệp có vốn nhà nước ở Việt Nam, Luận án tiến sỹ kinh tế, Học viện tài chính
- [8]. Nguyễn Thị Minh An (2013), Bài giảng Quản trị nhân lực, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [9]. Nguyễn Thị Minh An, (2013), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Học viện công nghệ Bưu chính viễn thông.

[10]. Phạm Lan Anh (2022) với đề tài Giải pháp giúp tạo động lực làm việc cho nhân viên bộ phận kinh doanh tại các doanh nghiệp khu vực Thành phố Hồ Chí Minh trong đại dịch Covid-19, Luận văn thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông (PTIT).

[11]. Vũ Thị Uyên (2007) Luận án tiến sĩ kinh tế “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”.

### **Tài liệu tiếng anh**

[1]. Abby M. Brooks (2007), Factors that influence employee motivation in organizations, The University of Tennessee, Knoxville, USA

[2]. Amanda Kooser (2019), Work Motivation Factors, Small Business Journal (CHRON), 36274.

[3]. Breugh, J. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. Public Management Review, 20(10), 1423-1443.

[4]. Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. The Journal of Business Inquiry, 16(2), 131-139.

[5]. Codrington, G. (2008). Detailed Introduction to Generational Theory. 2-15.

[6]. Cozby, P.C. (2009) Methods in Behavioral Research. 10th Edition, McGraw Hill, New York.

[7]. Donovan, J. J. (2002). Work motivation.

[8]. Hasannah, N., & Karnowahadi, E. P. (2021). The Influence of Organizational Justice, Job Environment and Job Insecurity on Job Satisfaction of Honorary Employee in Bappeda Provinsi Jawa Tengah. Jurnal JOBS, 7(2).



- [9]. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Willey & Sons.
- [10]. Kleinbeck, U.(2013). *Work motivation*. Psychology Press.
- [11]. McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- [12]. Mohamed, R. K. M. H., & Nor, C. S. M. (2013). The relationship between McGregor's XY theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715.
- [13]. Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.
- [14]. Rainey, H. G. (2000). *Work motivation*. In *Handbook of Organizational Behavior, Revised and Expanded* (pp. 41-64). Routledge.
- [15]. Shaemi Barzoki, Attafar, RezaJannati (2012), An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*
- [16]. Shahamat, H., Nadimi, H., Gharehbaglou, M., & Keramati, E. (2019). An analysis of the motivating factors underlying the hidden curriculum components through the lens of the Iranian students of architecture: A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 86, 102841.
- [17]. Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- [18]. Tan Teck-Hong and Amna Waheed (2011), Herzberg's Motivation – Hygiene Theory And Job Satisfation in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 73–94, January 2011.

- [19]. Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of public employee job satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's two factor theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157-175.
- [20]. Van den Broeck, A., & ctg (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.

## PHỤ LỤC I – PHIẾU KHẢO SÁT

Xin kính chào Anh/ Chị

Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu về đề tài ***Động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet***. Để thực hiện thu thập thông tin, tôi tiến hành khảo sát thông tin từ Anh/Chị là nhân viên làm việc tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet. Sự giúp đỡ của Anh/ Chị sẽ đóng góp rất lớn vào kết quả của nghiên cứu này. Rất mong Anh/Chị dành một ít thời gian quý báu của mình để trả lời bảng câu hỏi dưới đây. Tôi xin cam kết thông tin của Anh/Chị chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài trên, không nhằm vào bất kỳ mục đích nào khác. Các thông tin này sẽ được giữ bí mật và chỉ được cung cấp cho người trả lời khi có yêu cầu.

### PHẦN I. NỘI DUNG THÔNG TIN CÁ NHÂN

#### 1.1 Giới tính \*

☐ Nam

☐ Nữ

#### 1.2 Độ tuổi \*

☐ Dưới 30

☐ Từ 30 đến 35

☐ Từ 36 đến 40

☐ Từ 40 trở lên

#### 1.3 Kinh nghiệm \*

☐ Dưới 2 năm

☐ Từ 2 đến dưới 5 năm

☐ Từ 5 đến dưới 10 năm

☐ Từ 10 năm trở lên

#### 1.4. Vị trí công tác

☐ Bộ phận sản xuất

☐ Bộ phận văn phòng

☐ Khác (Chuyên gia ...)

**1.5 Trình độ học vấn \***☐ Phổ thông☐ Cao đẳng, trung cấp☐ Đại học☐ Khác (Tiến sĩ, PGS, GS ...)**PHẦN II. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN KIẾN TRÚC NỘI THẤT VÀ XÂY DỰNG PENVIET**

(Mỗi Anh/ Chị chỉ được tích vào một ô tại mỗi đánh giá theo quy ước: 1 – Rất không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Phân vân/ Không ý kiến; 4- Đồng ý; 5 - Rất đồng ý)

Thang đo		ĐIỂM ĐÁNH GIÁ				
<b>I. Tiền lương (TL)</b>		1	2	3	4	5
1	Doanh nghiệp có các chính sách lương rõ ràng và công khai					
2	Nhân viên thấy mức lương của mình phù hợp					
3	Nhân viên nhận được tiền lương tương xứng với thành tích đóng góp					
4	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình nhân viên					
<b>II. Đào tạo (ĐT)</b>		1	2	3	4	5
5	Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phù hợp					
6	Cơ hội thăng tiến tại doanh nghiệp là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người					
7	Doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo phát triển cho nhân viên rõ ràng					
8	Nhân viên được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn					
<b>III. Môi trường làm việc (MT)</b>		1	2	3	4	5
9	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ					
10	Nhân viên được cung cấp đầy đủ máy móc và thiết bị phục vụ công việc					

11	Ban lãnh đạo coi trọng cải thiện môi trường và phương tiện làm việc cho nhân viên					
<b>IV. Quan hệ với đồng nghiệp (DN)</b>		1	2	3	4	5
12	Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết					
13	Đồng nghiệp của nhân viên là người đáng tin cậy					
14	Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần					
15	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc					
<b>V. Quan hệ với lãnh đạo (LD)</b>		1	2	3	4	5
16	Lãnh đạo sẽ tham khảo ý kiến của nhân viên đối với công việc do nhân viên phụ trách khi cần thiết.					
17	Lãnh đạo luôn ghi nhận đóng góp của Anh/ Chị với đơn vị					
18	Lãnh đạo luôn hỗ trợ, động viên nhân viên khi cần thiết					
19	Anh/ Chị có thể thảo luận với lãnh đạo của Anh/ Chị một số vấn đề khác ngoài công việc					
<b>VI. Đánh giá thành tích (DG)</b>		1	2	3	4	5
20	Những cải tiến, giải pháp hữu ích của nhân viên được áp dụng rộng rãi trong doanh nghiệp					
21	Các chương trình tôn vinh, công nhận thành tích được doanh nghiệp trang trọng, để lại ấn tượng đối với nhân viên					
22	Sự ghi nhận những đóng góp cá nhân của nhân viên vào sự phát triển của doanh nghiệp.					
23	Các chính sách khen thưởng của doanh nghiệp là nguồn động viên rất lớn đối với nhân viên					
<b>VII. Bản chất công việc (BC)</b>		1	2	3	4	5
24	Công việc nhân viên đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng					
25	Nhân viên hiểu được định hướng phát triển của doanh nghiệp					
26	Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng					
27	Công việc nhân viên đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình					
<b>Động lực làm việc (DL)</b>		1	2	3	4	5

28	Anh/ Chị luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao					
29	Anh/ Chị luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của Công ty					
30	Nỗ lực của Anh/ Chị góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của Công ty					
31	Anh/ Chị cảm thấy hứng thú khi làm việc tại Công ty					

### PHẦN III. NỘI DUNG GÓP Ý ĐÁNH GIÁ KHÁC

(Anh/ Chị vui lòng cho biết thêm những góp ý đánh giá khác về công việc hoặc nhân tố tạo động lực làm việc đối với bản thân mình)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

...../

Chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/ Chị!

## PHỤ LỤC II – KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SPSS

### 1. Mô tả số liệu

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TL1	175	2	5	3,51	1,119
TL2	175	1	5	3,29	1,159
TL3	175	1	5	3,43	1,257
TL4	175	1	5	3,29	1,237
ĐT1	175	2	5	3,54	1,092
ĐT2	175	1	5	3,43	1,162
ĐT3	175	1	5	3,39	1,188
ĐT4	175	1	5	3,41	1,278
MT1	175	2	5	3,54	1,153
MT2	175	1	5	3,38	1,177
MT3	175	1	5	3,33	1,279
DG1	175	2	5	3,58	1,136
DG2	175	1	5	3,46	1,299
DG3	175	1	5	3,47	1,268
DG4	175	1	5	3,51	1,231
BC1	175	2	5	3,45	1,117
BC2	175	1	5	3,36	1,246
BC3	175	1	5	3,35	1,184
BC4	175	1	5	3,42	1,224
DN1	175	2	5	3,54	1,128
DN2	175	1	5	3,33	1,191
DN3	175	1	5	3,38	1,172
DN4	175	1	5	3,40	1,179
LD1	175	2	5	3,37	1,141
LD2	175	1	5	3,24	1,330
LD3	175	1	5	3,29	1,194
LD4	175	1	5	3,26	1,202
DL1	175	2	4	2,96	0,518
DL2	175	2	5	3,36	0,818
DL3	175	2	5	3,38	0,813
DL4	175	2	5	3,39	0,830

Valid N (listwise)	175				
--------------------	-----	--	--	--	--

## 2. Kiểm định Cronbach's Alpha

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,905	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TL1	10,01	10,063	0,905	0,836
TL2	10,23	10,962	0,707	0,903
TL3	10,09	10,061	0,764	0,885
TL4	10,23	10,085	0,779	0,879

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,904	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ĐT1	10,23	9,947	0,900	0,837
ĐT2	10,34	10,328	0,758	0,884
ĐT3	10,38	10,167	0,761	0,884
ĐT4	10,35	9,828	0,733	0,897

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,886	3



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	6,71	4,840	0,880	0,751
MT2	6,87	5,287	0,732	0,878
MT3	6,91	4,860	0,734	0,882

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,910	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DG1	10,44	11,167	0,892	0,854
DG2	10,56	10,949	0,768	0,895
DG3	10,55	11,054	0,780	0,890
DG4	10,50	11,401	0,760	0,897

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,900	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BC1	10,14	10,004	0,892	0,832
BC2	10,22	10,013	0,759	0,878
BC3	10,23	10,499	0,737	0,886
BC4	10,16	10,296	0,733	0,887

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,901	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DN1	10,11	9,327	0,902	0,827
DN2	10,31	9,814	0,748	0,883
DN3	10,27	9,956	0,742	0,885
DN4	10,25	9,991	0,729	0,890

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,906	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LD1	9,79	10,581	0,896	0,842
LD2	9,91	10,125	0,784	0,882
LD3	9,86	11,004	0,770	0,884
LD4	9,90	11,300	0,716	0,903

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
0,901	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DL1	10,13	4,701	0,931	0,856
DL2	9,73	3,876	0,782	0,874
DL3	9,71	3,964	0,752	0,885
DL4	9,70	3,868	0,767	0,880

### 3. Phân tích nhân tố khám phá

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,753
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3420,384
	df	351
	Sig.	0,000

#### Communalities

	Initial	Extraction
TL1	1,000	0,911
TL2	1,000	0,698
TL3	1,000	0,765
TL4	1,000	0,780
ĐT1	1,000	0,902
ĐT2	1,000	0,774
ĐT3	1,000	0,763
ĐT4	1,000	0,743
MT1	1,000	0,908
MT2	1,000	0,793
MT3	1,000	0,782
DG1	1,000	0,896
DG2	1,000	0,762
DG3	1,000	0,772
DG4	1,000	0,759
BC1	1,000	0,896
BC2	1,000	0,761
BC3	1,000	0,739
BC4	1,000	0,733
DN1	1,000	0,906

DN2	1,000	0,751
DN3	1,000	0,741
DN4	1,000	0,722
LD1	1,000	0,902
LD2	1,000	0,801
LD3	1,000	0,760
LD4	1,000	0,733

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

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	4,078	15,103	15,103	4,078	15,103	15,103	3,209	11,885	11,885
2	3,456	12,798	27,901	3,456	12,798	27,901	3,176	11,762	23,648
3	3,261	12,076	39,977	3,261	12,076	39,977	3,173	11,753	35,401
4	3,138	11,620	51,598	3,138	11,620	51,598	3,151	11,671	47,071
5	2,690	9,964	61,562	2,690	9,964	61,562	3,128	11,587	58,658
6	2,533	9,380	70,941	2,533	9,380	70,941	3,124	11,572	70,230
7	2,298	8,512	79,453	2,298	8,512	79,453	2,490	9,223	79,453
8	0,586	2,169	81,622						
9	0,492	1,822	83,444						
10	0,442	1,637	85,081						
11	0,412	1,527	86,608						
12	0,382	1,413	88,022						
13	0,366	1,356	89,378						
14	0,345	1,278	90,656						
15	0,336	1,245	91,900						
16	0,317	1,174	93,075						
17	0,287	1,063	94,138						
18	0,259	0,960	95,098						

19	0,24 6	0,910	96,008						
20	0,22 5	0,834	96,842						
21	0,14 9	0,552	97,394						
22	0,14 7	0,544	97,938						
23	0,13 8	0,511	98,449						
24	0,12 0	0,445	98,894						
25	0,10 5	0,387	99,281						
26	0,10 0	0,370	99,652						
27	0,09 4	0,348	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
TL4	0,573				0,528		
DG3	-0,532			0,462			
DN1	-0,496	0,421	0,406			0,480	
DG2	-0,494		-0,332	0,472	0,350		
DN4	-0,429	0,383	0,418			0,391	
LD1		-0,685	0,306			0,400	
LD4		-0,625	0,331			0,372	
LD3		-0,592				0,357	
LD2	0,323	-0,556		0,341		0,381	
DN2	-0,409	0,452	0,321			0,388	
BC3			-0,685			0,354	
BC1	0,383		-0,673			0,451	
BC4	0,385		-0,604			0,373	
BC2	0,368		-0,596			0,466	
DG1	-0,528			0,560	0,359		
DT1		0,555		0,558	-0,383		
DT3		0,484		0,556	-0,328		
DT4		0,462		0,543	-0,350		
DG4	-0,461			0,528	0,361		
DT2	0,324	0,487		0,497	-0,336		

TL1	0,560		0,302		0,601		
TL3	0,534				0,546		
TL2	0,488				0,522		
DN3	-0,415	0,358	0,354			0,493	
MT1				0,426			0,769
MT3				0,302			0,738
MT2				0,442			0,697

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
DG1	0,942						
DG3	0,870						
DG4	0,868						
DG2	0,865						
DT1		0,946					
DT3		0,871					
DT2		0,866					
DT4		0,843					
LD1			0,946				
LD2			0,879				
LD3			0,865				
LD4			0,839				
TL1				0,951			
TL4				0,868			
TL3				0,864			
TL2				0,832			
DN1					0,944		
DN3					0,857		
DN2					0,855		
DN4					0,839		
BC1						0,943	
BC2						0,867	
BC3						0,849	

BC4						0,846	
MT1							0,946
MT3							0,879
MT2							0,875

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

### Component Score Covariance Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
3	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
4	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
5	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
6	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
7	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,785
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	577,171
	df	6
	Sig.	0,000

### Communalities

	Initial	Extraction
DL1	1,000	0,931
DL2	1,000	0,781
DL3	1,000	0,751
DL4	1,000	0,769

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,233	80,814	80,814	3,233	80,814	80,814
2	0,364	9,097	89,912			
3	0,307	7,684	97,595			
4	0,096	2,405	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component 1
DL1	0,965
DL2	0,884
DL4	0,877
DL3	0,867

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## 4. Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

```

COMPUTE TienLuong=MEAN (TL1, TL2, TL3, TL4) .
EXECUTE .
COMPUTE DaoTao=MEAN (ĐT1, ĐT2, ĐT3, ĐT4) .
EXECUTE .
COMPUTE MoiTruong=MEAN (MT1, MT2, MT3) .
EXECUTE .
COMPUTE DanhGia=MEAN (DG1, DG2, DG3, DG4) .
EXECUTE .
COMPUTE BanChat=MEAN (BC1, BC2, BC3, BC4) .
EXECUTE .
COMPUTE
QuanHeDongNghiep=MEAN (DN1, DN2, DN3, DN4) .
EXECUTE .
COMPUTE QuanHeLanhDao=MEAN (LD1, LD2, LD3, LD4) .
EXECUTE .
COMPUTE DongLucLamViec=MEAN (DL1, DL2, DL3, DL4) .
EXECUTE .

```



## Correlations

		DongLucLa mViec	TienLuon g	MoiTru ong	DaoTao	BanC hat	Danh Gia	QuanHeLan hDao	QuanHeDong Nghiep
DongLucLamV iec	Pearso n Correla tion	1	.418**	.339**	.421**	.281**	.175*	.275**	0,101
	Sig. (2- tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,000	0,034
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
TienLuong	Pearso n Correla tion	.418**	1	0,062	0,092	0,054	-.154*	0,027	-0,055
	Sig. (2- tailed)	0,000		0,413	0,225	0,477	0,042	0,720	0,471
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
MoiTruong	Pearso n Correla tion	.339**	0,062	1	0,086	0,008	0,038	0,029	-0,074
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,413		0,256	0,921	0,619	0,701	0,332
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
DaoTao	Pearso n Correla tion	.421**	0,092	0,086	1	0,037	- 0,030	-0,016	0,014
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,225	0,256		0,628	0,691	0,838	0,855
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
BanChat	Pearso n Correla tion	.281**	0,054	0,008	0,037	1	- 0,050	-0,048	-0,119
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,477	0,921	0,628		0,511	0,528	0,117
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
DanhGia	Pearso n Correla tion	.175*	-.154*	0,038	-0,030	- 0,050	1	-0,050	0,053
	Sig. (2- tailed)	0,021	0,042	0,619	0,691	0,511		0,508	0,488
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
QuanHeLanh Dao	Pearso n Correla tion	.275**	0,027	0,029	-0,016	- 0,048	- 0,050	1	-0,120
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,720	0,701	0,838	0,528	0,508		0,113
	N	175	175	175	175	175	175	175	175
QuanHeDong Nghiep	Pearso n Correla tion	0,101	-0,055	-0,074	0,014	- 0,119	0,053	-0,120	1
	Sig. (2- tailed)	0,034	0,471	0,332	0,855	0,117	0,488	0,113	
	N	175	175	175	175	175	175	175	175

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

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

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	QuanHeLanhDao, DaoTao, DanhGia, BanChat, MoiTruong, TienLuong, QuanHeDongNghiep <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: DongLucLamViec

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802 <sup>a</sup>	0,643	0,628	0,40495

a. Predictors: (Constant), QuanHeLanhDao, DaoTao, DanhGia, BanChat, MoiTruong, TienLuong, QuanHeDongNghiep

b. Dependent Variable: DongLucLamViec

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49,399	7	7,057	43,035	.000 <sup>b</sup>
Residual	27,385	167	0,164		
Total	76,784	174			

a. Dependent Variable: DongLucLamViec

b. Predictors: (Constant), QuanHeLanhDao, DaoTao, DanhGia, BanChat, MoiTruong, TienLuong, QuanHeDongNghiep

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,184	0,275		-4,305	0,000		
	TienLuong	0,248	0,030	0,394	8,353	0,000	0,961	1,040
	DaoTao	0,229	0,030	0,359	7,707	0,000	0,982	1,018
	MoiTruong	0,169	0,029	0,277	5,936	0,000	0,981	1,019
	DanhGia	0,155	0,028	0,256	5,448	0,000	0,968	1,033
	BanChat	0,188	0,030	0,296	6,327	0,000	0,977	1,024
	QuanHeDongNghiep	0,128	0,031	0,197	4,188	0,000	0,961	1,040
	QuanHeLanhDao	0,193	0,029	0,312	6,682	0,000	0,978	1,022

a. Dependent Variable: DongLucLamViec

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions							
			(Constant)	TienLuong	DaoTao	MoiTruong	DanhGia	BanChat	QuanHeDongNghiep	QuanHeLanhDao
1	7,455	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,111	8,183	0,00	0,15	0,00	0,01	0,29	0,03	0,18	0,10
3	0,099	8,659	0,00	0,07	0,06	0,00	0,05	0,10	0,02	0,60
4	0,090	9,081	0,00	0,08	0,01	0,29	0,09	0,13	0,28	0,06
5	0,087	9,236	0,00	0,02	0,05	0,42	0,02	0,45	0,00	0,03
6	0,075	9,961	0,00	0,29	0,73	0,03	0,01	0,00	0,02	0,02
7	0,071	10,271	0,00	0,26	0,06	0,17	0,35	0,09	0,25	0,01
8	0,011	26,402	1,00	0,13	0,08	0,08	0,18	0,19	0,25	0,18

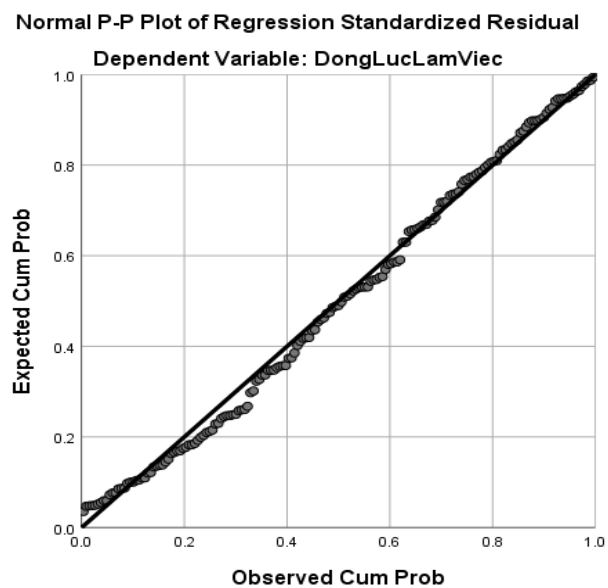
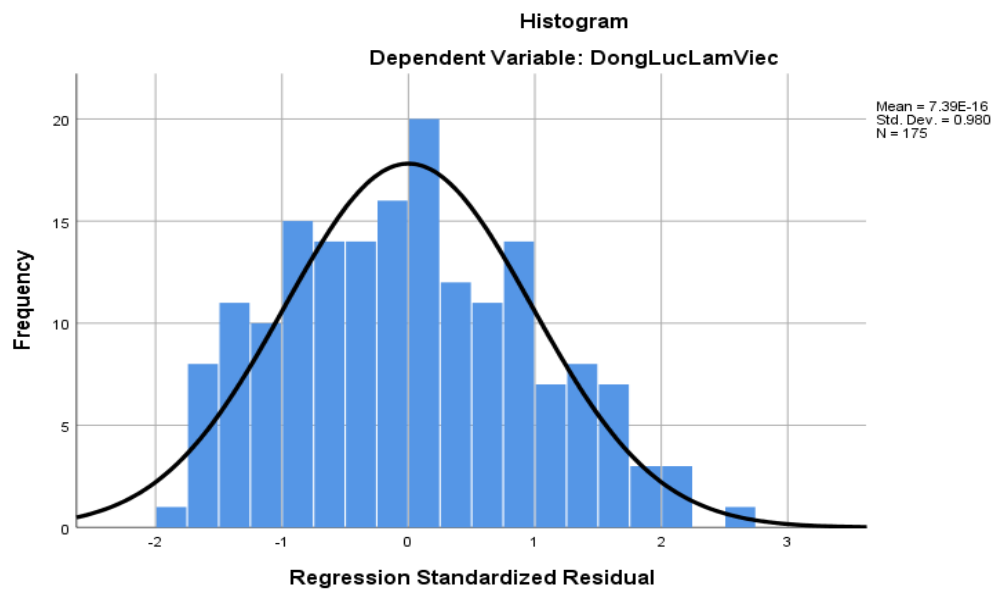
a. Dependent Variable: DongLucLamViec

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,7446	4,4517	3,2729	0,53282	175
Residual	-0,73111	1,02073	0,00000	0,39672	175
Std. Predicted Value	-2,868	2,212	0,000	1,000	175
Std. Residual	-1,805	2,521	0,000	0,980	175

a. Dependent Variable: DongLucLamViec

## 5. Kiểm định một số vi phạm của mô hình



### PHỤ LỤC III – DANH SÁCH NHÓM CHUYÊN GIA

Họ và tên	Vị trí công tác
Nguyễn Mạnh Hùng	Trưởng phòng thiết kế
Phùng Văn Vàng	Trưởng phòng kinh doanh
Đinh Văn Sơn	Quản lý xưởng sản xuất
Hà Văn Thanh	Trưởng phòng dự án
Nguyễn Thị Lệ My	Trưởng phòng Marketing
Hoàng Văn Hùng	Nhân viên thiết kế
Ngô Văn Đạt	Nhân viên thiết kế
Nguyễn Thị Mai	Nhân viên kinh doanh
Hoàng Thu Hương	Nhân viên kinh doanh
Lưu Mạnh Khánh	Nhân viên dự án
Nguyễn Hoàng An	Nhân viên hành chính
Phùng Thị Hà	Nhân viên kế toán
Nguyễn Mai Hương Thảo	Nhân viên marketing
Nguyễn Hoàng Tùng	Nhân viên kiểm soát
Đinh Thị Vân	Công nhân

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đã thực hiện việc kiểm tra mức độ tương đồng nội dung luận văn qua phần mềm DoIT một cách trung thực và đạt kết quả mức tương đồng 15% toàn bộ nội dung luận văn. Bản luận văn kiểm tra qua phần mềm là bản cứng luận văn đã nộp để bảo vệ trước hội đồng. Nếu sai tôi xin chịu các hình thức kỷ luật theo quy định hiện hành của Học viện.

*Hà Nội, ngày    tháng    năm 202*

**HỌC VIÊN CAO HỌC**

(Ký và ghi rõ họ tên)

**BÙI THÁI LIÊM**



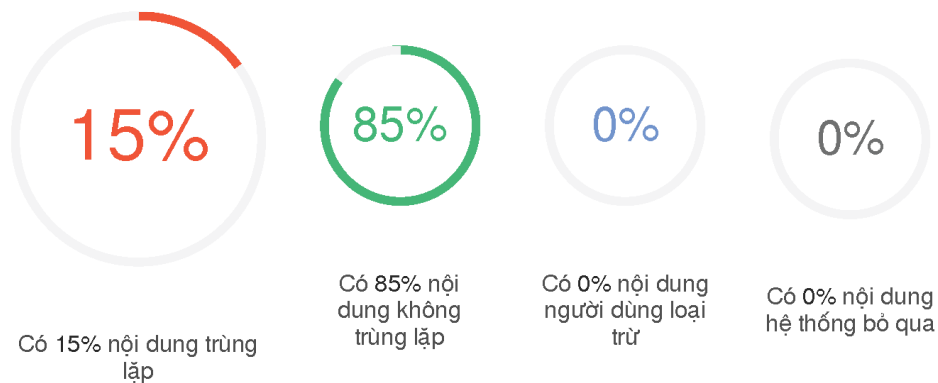
## BÁO CÁO KIỂM TRA TRÙNG LẶP

### Thông tin tài liệu

Tên tài liệu:	Động lực làm việc của nhân viên tại Công Ty Cổ Phần Kiến trúc Nội thất và Xây dựng PenViet
Tác giả:	Bùi Thái Liêm
Điểm trùng lặp:	15
Thời gian tải lên:	13:05 17/10/2022
Thời gian sinh báo cáo:	13:08 17/10/2022
Các trang kiểm tra:	99/99 trang



### Kết quả kiểm tra trùng lặp



### Nguồn trùng lặp tiêu biểu

123docz.net tailieu.vn apiquanlydaotao.ptit.edu.vn