

Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng Công ty 28

The factors affecting employees' work motivation at Corporation 28
Vũ Văn Sĩ

Tổng Công ty 28, Bộ Quốc phòng Việt Nam

Email: dungsi1408@gmail.com

Tóm tắt: Dựa trên việc tham khảo và kế thừa các lý thuyết của nhiều học giả trong và ngoài nước, nghiên cứu này đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, bao gồm các khái niệm, phương pháp đánh giá, phân tích, cũng như đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao động lực làm việc tại Tổng công ty 28. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy bốn yếu tố chính có ảnh hưởng đáng kể đến động lực làm việc của người lao động, bao gồm: (1) Thu nhập và phúc lợi, (2) Khen thưởng và kỷ luật, (3) Quan hệ với đồng nghiệp, và (4) Điều kiện làm việc. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp quản trị nhằm thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động như: xây dựng lộ trình tăng lương minh bạch và công bằng theo từng năm; quan tâm nhiều hơn đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động; đồng thời tăng cường hoạt động sản xuất để cải thiện chế độ tiền lương, thưởng. Bên cạnh đó, cần hoàn thiện quy trình đánh giá và khen thưởng, kỷ luật theo hướng công bằng, minh bạch; xây dựng môi trường làm việc hợp tác, khuyến khích hoạt động nhóm hiệu quả giữa các nhân viên; tạo điều kiện cho người lao động trao đổi kinh nghiệm giữa thế hệ lâu năm và thế hệ trẻ. Ngoài ra, công ty cũng nên điều chỉnh thời gian làm việc linh hoạt hơn, tổ chức các phong trào thi đua, khen thưởng cá nhân xuất sắc, và khuyến khích sự chủ động, sáng tạo trong công việc để mỗi nhân viên cảm thấy hứng khởi, gắn bó và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức.

Từ khóa: *Động lực làm việc; Thu nhập và phúc lợi; Khen thưởng và kỷ luật; Quan hệ với đồng nghiệp; Điều kiện làm việc*

Abstract: Based on the review and adaptation of theories proposed by both domestic and international scholars, this study systematizes the theoretical foundations of employee work motivation, including relevant concepts, evaluation methods, analytical approaches, and proposes several managerial implications to enhance motivation among employees at Corporation 28. The analysis results reveal that four key factors significantly influence employees' work motivation, namely: (1) Income and benefits, (2) Rewards and discipline, (3) Coworker relationships, and (4) Working conditions. Accordingly, the study proposes several managerial solutions to strengthen employee motivation, such as developing a transparent and fair salary increment roadmap on an annual basis; paying greater attention to employees' material and mental well-being; and enhancing production efficiency to improve wage and bonus policies. In addition, it is essential to refine performance appraisal and reward-discipline processes to ensure fairness and transparency; foster a collaborative work environment that encourages effective teamwork among employees; and promote knowledge sharing between senior and younger workers. Furthermore, the company should adjust working hours more flexibly, organize competitive movements and recognize outstanding individuals, and encourage proactivity and creativity in the workplace so that employees feel more inspired, committed, and motivated to contribute to the organization.

Keywords: *Work motivation; Income and benefits; Rewards and discipline; Coworker relationship; Working conditions.*

1. Đặt vấn đề

Trong vài thập kỷ qua, chính sách mở cửa và hội nhập kinh tế quốc tế đã mang lại cho nền kinh tế Việt Nam nhiều cơ hội phát triển, đồng thời cũng đặt ra không ít thách thức. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp Việt Nam buộc phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh để tồn tại và phát triển bền vững. Một trong những yếu tố then chốt góp phần tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp chính là nguồn nhân lực – yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động và sự phát triển dài hạn của tổ chức.

Hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thể hiện ở nhiều khía cạnh, trong đó tạo động lực làm việc cho người lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Khi người lao động có động lực, họ làm việc tích cực, nhiệt huyết và sáng tạo hơn, từ đó nâng cao năng suất lao động và góp phần quan trọng vào việc đạt được các mục tiêu sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, việc xây dựng cơ chế tạo động lực phù hợp không chỉ giúp thu hút, duy trì và phát huy tối đa tiềm năng của người lao động mà còn mang ý nghĩa thực tiễn sâu sắc đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trong lĩnh vực nghiên cứu, vấn đề động lực làm việc đã được nhiều học giả quan tâm với các lý thuyết tiêu biểu như: Thuyết quản trị khoa học của F. Taylor, thuyết nhu cầu của A. Maslow, học thuyết X và Y của D. McGregor, học thuyết hai nhân tố của F. Herzberg, học thuyết kỳ vọng của V. Vroom, mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham, học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner, và học thuyết công

bằng của J. Stacy [1]. Các học thuyết này đã đặt nền tảng cho việc hiểu rõ bản chất và cơ chế hình thành động lực làm việc trong tổ chức.

Trong bối cảnh kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghiệp quốc phòng nói riêng cần thường xuyên đổi mới chính sách quản trị nhân sự, đặc biệt là công tác tạo động lực cho người lao động. Tổng Công ty 28 – Bộ Quốc phòng cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Với mục tiêu nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh trên thị trường, Tổng Công ty 28 luôn xác định người lao động là yếu tố trung tâm của mọi hoạt động sản xuất – kinh doanh. Mặc dù sở hữu đội ngũ gần 500 công nhân viên có tay nghề cao, thành thạo trong vận hành máy móc thiết bị hiện đại, nhưng chỉ năng lực kỹ thuật thôi là chưa đủ. Việc duy trì động lực làm việc bền vững mới là yếu tố quyết định giúp doanh nghiệp khai thác tối đa hiệu quả của nguồn nhân lực hiện có.

Bên cạnh đó, trong tương lai, Tổng Công ty 28 sẽ phải đối mặt với nhiều thách thức như sự cạnh tranh gay gắt trong phân khúc sản phẩm áo sơ mi cao cấp, áp lực giảm giá thành và sự gia nhập ngày càng đông của các doanh nghiệp tư nhân. Để duy trì thị phần và nâng cao hiệu quả hoạt động, việc tăng năng suất và giảm chi phí đòi hỏi doanh nghiệp phải đặc biệt chú trọng đến công tác tạo động lực cho người lao động, nhằm khơi dậy tinh thần trách nhiệm, sự

niệt huyết và năng lực sáng tạo của họ trong công việc.

Theo thống kê của Harvard Business Review (Hoa Kỳ), hơn 500 nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa động lực và kết quả làm việc: những cá nhân có động lực cao thường đạt hiệu suất và chất lượng công việc vượt trội so với những người thiếu động lực. Thực tế, nhiều doanh nghiệp sẵn sàng đầu tư hàng nghìn đô la Mỹ cho các chương trình và hội thảo tạo động lực, với kỳ vọng nuôi dưỡng tài năng, củng cố tinh thần làm việc nhóm và thúc đẩy tăng trưởng tổ chức.

Tại Việt Nam, đã có nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đề cập đến vấn đề tạo động lực làm việc, tuy nhiên, đến nay chưa có công trình nào nghiên cứu chuyên sâu về công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng Công ty 28. Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu này, tác giả quyết định lựa chọn đề tài: “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng Công ty 28” nhằm góp phần làm rõ các nhân tố ảnh hưởng, đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả tạo động lực và phát huy tối đa tiềm năng nguồn nhân lực trong giai đoạn mới.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Động lực làm việc

Động lực làm việc là yếu tố nội sinh thúc đẩy người lao động nỗ lực, say mê và kiên trì thực hiện công việc nhằm đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Động lực làm việc không

tồn tại một cách chung chung mà gắn liền với công việc, tổ chức và môi trường làm việc cụ thể.

Theo Lawler (1973), kết quả thực hiện công việc của cá nhân phụ thuộc vào khả năng và động lực (“Kết quả công việc = Khả năng + Động lực”). Điều này cho thấy động lực là yếu tố quyết định giúp người lao động phát huy tối đa năng lực để đạt hiệu quả công việc cao.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động, chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố khác nhau và có thể thay đổi theo thời gian [7].

Theo [4] & cộng sự (2004), động lực làm việc được hiểu là những yếu tố thúc đẩy con người thực hiện công việc; là phương tiện điều hòa giữa các nhu cầu khác nhau, giúp một nhu cầu nào đó được ưu tiên hơn, từ đó định hướng hành vi làm việc.

Từ các định nghĩa trên, có thể hiểu một cách khái quát rằng: Động lực làm việc là tổng hợp các nhân tố bên trong và bên ngoài thúc đẩy người lao động tự nguyện nỗ lực thực hiện công việc một cách hiệu quả, nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân và góp phần đạt được mục tiêu của tổ chức.

2.1.2. Vai trò của tạo động lực

Công tác tạo động lực làm việc giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, góp phần nâng cao năng suất lao động ngay cả khi các yếu tố đầu vào không thay đổi. Động lực làm việc được xem như nguồn năng lượng nội tại thúc đẩy con người làm việc một

cách tự giác, có trách nhiệm và nhiệt huyết để đạt được hiệu quả cao nhất.

Mặc dù việc xây dựng và duy trì cơ chế tạo động lực không mang lại kết quả tức thời và đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư nhiều thời gian cũng như chi phí, song nếu được thực hiện một cách kiên trì và nhất quán, hoạt động này sẽ mang lại những giá trị bền vững. Cụ thể, nó không chỉ giúp người lao động phát huy tối đa năng lực, tăng mức độ gắn kết với tổ chức, mà còn đóng góp tích cực vào sự phát triển của doanh nghiệp và tiến bộ xã hội nói chung.

2.1.3. Mối quan hệ giữa động lực làm việc với lợi ích của người lao động

Lợi ích là mức độ thỏa mãn các nhu cầu của con người; khi có nhu cầu, con người sẽ hành động để đạt được lợi ích đó. Nhu cầu càng lớn thì động lực làm việc càng mạnh, đồng nghĩa với lợi ích đạt được càng cao. Trong các loại lợi ích, lợi ích cá nhân, đặc biệt là lợi ích kinh tế, đóng vai trò quan trọng nhất vì chúng đáp ứng trực tiếp các nhu cầu thiết yếu của người lao động. Do đó, việc khai thác và gắn lợi ích kinh tế với động lực làm việc là hoàn toàn hợp lý.

Tuy nhiên, khi các nhu cầu vật chất cơ bản đã được đáp ứng, lợi ích tinh thần như sự ghi nhận, tôn trọng hay cơ hội phát triển cá nhân trở thành yếu tố thúc đẩy chính. Vì vậy, công tác tạo động lực hiện nay cần kết hợp hài hòa cả lợi ích kinh tế lẫn lợi ích tinh thần – xã hội, nhằm duy trì sự hứng khởi và cam kết lâu dài của người lao động.

Tóm lại, nhu cầu là nguồn gốc của hành động, còn lợi ích là động lực trực tiếp thúc đẩy con người làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

2.1.4. Các phương pháp tạo động lực làm việc

Các phương pháp tạo động lực làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả và sự gắn bó của người lao động. Trước hết, việc tuyển chọn và bố trí lao động phù hợp với năng lực và yêu cầu công việc là bước nền tảng, giúp nhân viên phát huy tối đa khả năng, hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả và tăng mức độ gắn kết với tổ chức. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi, đảm bảo môi trường làm việc an toàn, trang thiết bị đầy đủ và sắp xếp khoa học để giảm căng thẳng, nâng cao năng suất và thể hiện sự quan tâm đối với người lao động. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực cũng là yếu tố then chốt, giúp người lao động cập nhật kiến thức, thích ứng với thay đổi công nghệ và cảm thấy được trân trọng, có cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Ngoài ra, việc xây dựng mối quan hệ lao động tích cực giữa lãnh đạo và nhân viên, cũng như giữa các đồng nghiệp, góp phần tạo ra bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện và hợp tác, giúp người lao động yên tâm và nhiệt huyết hơn trong công việc. Doanh nghiệp cũng cần chú trọng các biện pháp kích thích vật chất như tiền lương, thưởng, phụ cấp và phúc lợi, vì đây là những yếu tố trực tiếp tác động đến động lực làm việc và giúp người lao động ổn định cuộc sống. Tuy nhiên, bên cạnh yếu tố vật chất, các hình thức khích lệ tinh thần như khen thưởng, ghi nhận thành tích và tạo cơ hội thăng tiến hợp lý cũng rất cần thiết, bởi chúng thỏa mãn nhu cầu được công nhận, tôn trọng và phát triển bản thân, từ đó khơi dậy niềm đam mê, sự tự

nguyện và tinh thần cống hiến trong công việc.

2.1.5 Tháp nhu cầu của Maslow (1943)

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow, con người có nhiều nhu cầu khác nhau và chúng được sắp xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao trong tháp nhu cầu gồm năm nhóm. Ông cho rằng hành vi của con người chủ yếu được thúc đẩy bởi nhu cầu, và khi một nhu cầu được thỏa mãn, con người sẽ chuyển sang nhu cầu cao hơn. Trong quản trị nhân lực, việc hiểu và vận dụng tháp nhu cầu Maslow giúp nhà quản trị xác định được người lao động đang ở cấp độ nhu cầu nào để có biện pháp khuyến khích phù hợp. Khi nhu cầu của họ được đáp ứng, họ sẽ có động lực làm việc tích cực hơn, góp phần đạt được mục tiêu chung của tổ chức.



Sơ đồ 2.1. Tháp cấp bậc nhu cầu Maslow

2.1.6. Học thuyết hai yếu tố của F.Herzberg (1959)

Theo học thuyết hai yếu tố của F. Herzberg (1959), sự hài lòng trong công việc của người lao động chịu ảnh hưởng bởi hai nhóm yếu tố: yếu tố duy trì và yếu tố thúc đẩy. Yếu tố duy trì (hay yếu tố bình thường) không trực tiếp tạo ra sự hăng hái, nhưng nếu thiếu sẽ khiến người lao động bất mãn và giảm hiệu quả làm việc. Ngược lại, yếu tố thúc đẩy là những nhân tố giúp gia tăng động lực, khiến người lao động làm việc tích cực và sáng tạo hơn, dù khi thiếu chúng, họ

vẫn có thể làm việc bình thường. Do đó, nhà quản trị cần chú trọng đảm bảo các yếu tố duy trì như môi trường làm việc an toàn, vệ sinh, văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, đồng thời phát huy các yếu tố thúc đẩy như ghi nhận thành tích, tạo cơ hội thăng tiến và nâng cao thu nhập để khơi dậy động lực và sự hài lòng của nhân viên.

2.1.7. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964) nhấn mạnh rằng động lực làm việc của con người không chỉ phụ thuộc vào thực tế mà chủ yếu dựa trên nhận thức về những kỳ vọng trong tương lai. Theo Vroom, con người sẽ nỗ lực làm việc khi họ tin rằng sự cố gắng của mình sẽ dẫn đến kết quả tốt và được thưởng xứng đáng. Học thuyết này xoay quanh ba yếu tố chính: kỳ vọng (niềm tin rằng nỗ lực sẽ mang lại kết quả), tính chất công cụ (niềm tin rằng kết quả sẽ dẫn đến phần thưởng), và hóa trị (mức độ hấp dẫn của phần thưởng đối với cá nhân). Trong thực tiễn, nhà quản trị cần đảm bảo môi trường làm việc thuận lợi, cung cấp đủ nguồn lực và cơ hội phát triển để nhân viên tin tưởng vào khả năng đạt được mục tiêu. Đồng thời, việc đánh giá công bằng, thưởng phạt minh bạch sẽ giúp củng cố niềm tin của người lao động rằng nỗ lực của họ luôn được ghi nhận và đền đáp xứng đáng.

2.1.8. Học thuyết công bằng của J.Stacy [1] (1963)

Học thuyết công bằng của J. Stacy [1] (1963) cho rằng động lực làm việc của người lao động chịu ảnh hưởng lớn bởi cảm nhận về sự công bằng trong tổ

chức. Khi nhân viên cảm thấy họ được đối xử công bằng trong phân chia quyền lợi, tiền lương, khen thưởng hay cơ hội phát triển, họ sẽ có động lực làm việc tích cực hơn. Ngược lại, cảm giác bị đối xử bất công sẽ dẫn đến sự bất mãn và giảm hiệu quả công việc. Vì vậy, nhà quản trị cần đảm bảo tính công bằng trong mọi chính sách, từ trả lương, thưởng đến đánh giá hiệu suất; đồng thời minh bạch các tiêu chí xét thưởng, ghi nhận đóng góp và kịp thời động viên nhân viên để củng cố niềm tin và tạo động lực bền vững trong tổ chức.

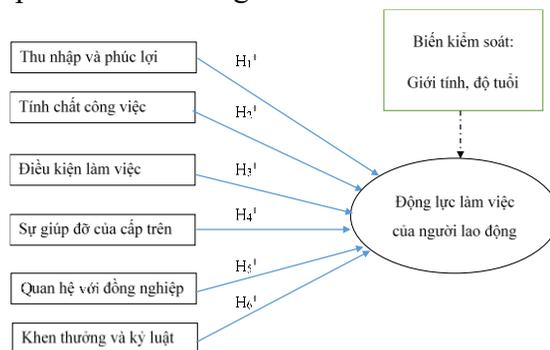
2.1.9. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner (1953)

Theo học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner (1953), hành vi của con người chịu ảnh hưởng bởi các hậu quả đi kèm. Những hành vi được khen thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, trong khi những hành vi bị phạt hoặc không được ghi nhận sẽ dần biến mất. Hiệu quả của việc thưởng phạt phụ thuộc vào thời gian phản hồi — càng

gần với thời điểm hành vi xảy ra, tác động càng mạnh. Skinner cho rằng phần thưởng mang lại ảnh hưởng tích cực và bền vững hơn hình phạt, vì phạt có thể gây ra phản ứng tiêu cực hoặc giảm động lực. Do đó, trong quản trị nhân sự, người quản lý nên tập trung ghi nhận và khen thưởng kịp thời những thành tích, hành vi tích cực để khuyến khích nhân viên duy trì và phát huy hiệu suất làm việc.

2.2. Mô hình nghiên cứu

Sau khi tổng quan các lý thuyết về động lực làm việc cũng như do giới hạn về thời gian và năng lực, nghiên cứu này tập trung vào 6 yếu tố chính: lương và phúc lợi, bản chất công việc, điều kiện làm việc, sự gắn bó của cấp trên, quan hệ với đồng nghiệp, và khen thưởng – kỷ luật. Sáu yếu tố này được lựa chọn vì chúng bao hàm hầu hết 10 yếu tố trong mô hình của S. [3] (1987), vốn được xem là nền tảng cho nghiên cứu về động lực làm việc tại Tổng công ty 28.



Hình 1. Mô hình đề xuất nghiên cứu

Tác giả đề xuất những giả thuyết sau:

2.3.1. Thu nhập và phúc lợi

Thu nhập và phúc lợi là những yếu tố then chốt ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Con người cần có thu nhập để đáp ứng nhu

cầu chi tiêu và duy trì cuộc sống, do đó mong muốn có nguồn thu nhập ổn định và xứng đáng chính là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy họ làm việc. Bên cạnh đó, phúc lợi đóng vai trò hỗ trợ, giúp đảm bảo đời sống vật chất

và tinh thần, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tái tạo sức lao động. Hai yếu tố này tương ứng với nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn trong tháp nhu cầu của Maslow (1943).

Giả thuyết H1: Thu nhập và phúc lợi có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.3.2. Tính chất công việc

Tính chất công việc đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự thỏa mãn và động lực cho người lao động. Khi công việc phù hợp với năng lực, kỹ năng và sở trường, người lao động có cơ hội phát huy khả năng sáng tạo, chủ động và cảm thấy hứng thú hơn trong quá trình làm việc. Người quản lý cần thiết kế nội dung công việc hấp dẫn và có tính thách thức để khơi dậy động lực ở mức cao hơn. Như vậy, tính đa dạng, linh hoạt và sự thú vị trong công việc sẽ giúp người lao động cảm thấy được thử thách, có cơ hội phát triển bản thân, từ đó gia tăng động lực làm việc.

Giả thuyết H2: Tính chất công việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.3.3. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và duy trì động lực làm việc của người lao động. Một môi trường làm việc thuận lợi được thể hiện qua việc doanh nghiệp trang bị đầy đủ các công cụ, dụng cụ và thiết bị cần thiết để hỗ trợ nhân viên thực hiện công việc hiệu quả. Bên cạnh đó, yếu tố an toàn lao động, vệ sinh môi trường làm việc, không gian thông thoáng và việc cung cấp đầy đủ trang thiết bị bảo hộ lao động cũng là những điều kiện không thể thiếu. Khi cơ sở vật chất được

đầu tư đầy đủ và hiện đại, người lao động không chỉ được giảm bớt gánh nặng lao động chân tay mà còn cảm thấy được quan tâm, từ đó gia tăng mức độ hài lòng và sẵn sàng nỗ lực hơn trong công việc.

Giả thuyết H3: Điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.3.4. Sự giúp đỡ của cấp trên

Sự giúp đỡ của cấp trên là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ động lực làm việc của người lao động. Khi nhân viên cảm nhận được sự tôn trọng, tin tưởng và được xem như một thành viên có giá trị trong tổ chức, họ sẽ cảm thấy gắn bó và có tinh thần cống hiến cao hơn. Đặc biệt, khi cấp trên thể hiện phong cách lãnh đạo thân thiện, biết lắng nghe, thấu hiểu và quan tâm đến quyền lợi cũng như nhu cầu của nhân viên, điều đó sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, giúp người lao động cảm thấy được khích lệ và có thêm động lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Giả thuyết H4: Sự giúp đỡ của cấp trên có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.3.5. Quan hệ với đồng nghiệp

Quan hệ với đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và duy trì động lực làm việc của người lao động. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ, hợp tác và giúp đỡ kịp thời từ đồng nghiệp, họ sẽ cảm thấy thoải mái, thân thiện và tích cực hơn trong môi trường làm việc. Bên cạnh đó, mối quan hệ đồng nghiệp tốt còn được thể hiện qua tinh thần tận tâm và cùng hướng đến mục tiêu chung để đạt kết quả cao nhất

trong công việc. Ngoài ra, yếu tố tin cậy giữa các đồng nghiệp cũng góp phần tạo nên bầu không khí làm việc hài hòa, giúp nhân viên yên tâm và hứng thú hơn khi thực hiện nhiệm vụ.

Giả thuyết H5: Quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

2.3.6. Khen thưởng và kỷ luật

Khen thưởng và kỷ luật là hai công cụ quản trị không thể thiếu trong việc duy trì và nâng cao động lực làm việc của người lao động. Việc ghi nhận, biểu dương và khen thưởng kịp thời những cá nhân có thành tích tốt không chỉ giúp họ cảm thấy được trân trọng mà còn khuyến khích tinh thần làm việc hăng say, sáng tạo hơn. Ngược lại, việc áp dụng kỷ luật một cách nghiêm túc nhưng khéo léo, tế nhị đối với những trường hợp vi phạm nội quy cũng góp phần duy trì tính công bằng và kỷ cương trong tổ chức. Khi cấp trên biết cách phê bình mang tính xây dựng, giúp người lao động nhận ra sai sót và tạo điều kiện để họ sửa chữa, nhân viên sẽ có động lực hơn để hoàn thiện bản thân và làm việc hiệu quả hơn.

Giả thuyết H6: Khen thưởng và kỷ luật có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động.

3. Phương pháp nghiên cứu:

Trong nghiên cứu này, tác giả tiến hành đánh giá động lực làm việc của người lao động thông qua 30 biến quan sát, được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ, bao gồm: (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Bình thường, (4) Đồng ý và (5) Hoàn toàn đồng ý.

Phương pháp nghiên cứu được triển khai theo hai giai đoạn. Ở giai đoạn thứ nhất, tác giả thực hiện nghiên cứu sơ bộ bằng cách phỏng vấn chuyên gia, bao gồm các giám đốc, trưởng phòng và quản đốc, nhằm thu thập ý kiến đánh giá về nội dung và tính phù hợp của các biến quan sát. Đồng thời, nhóm tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ để hoàn thiện thang đo, đảm bảo tính rõ ràng và độ tin cậy của các biến. Kết quả của giai đoạn này cho thấy các chuyên gia đều đồng thuận với thang đo được đề xuất và không đề nghị chỉnh sửa.

Sang giai đoạn thứ hai, nghiên cứu chính thức, tác giả sử dụng phần mềm SPSS 20.0 để phân tích dữ liệu, bao gồm các bước thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, và phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm xác định các nhóm nhân tố phù hợp. Cuối cùng, tác giả tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính để xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng công ty 28, qua đó đưa ra các kết luận và hàm ý quản trị phù hợp.

4. Kết quả

4.1. Mô tả dữ liệu nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập vào tháng 9 năm 2025 thông qua phương pháp chọn mẫu thuận tiện, với 300 bảng khảo sát được phát cho người lao động tại Tổng công ty 28. Sau quá trình thu hồi và kiểm tra, 36 bảng khảo sát bị loại do thiếu thông tin hoặc trả lời không đầy đủ, kết quả còn lại 264 phiếu hợp lệ được sử dụng cho quá trình phân tích.

Bảng 2. Kiểm định Cronbach's Alpha nghiên cứu chính thức (N = 264)

Biến quan sát	Hệ số Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến	Cronbach's Alpha
Thu nhập và phúc lợi			
TNPL1	0,709	0,786	0,842
TNPL2	0,708	0,787	
TNPL3	0,674	0,802	
TNPL4	0,620	0,825	
Tính chất công việc			
TCCV1	0,802	0,802	0,926
TCCV2	0,851	0,851	
TCCV3	0,810	0,810	
TCCV4	0,848	0,848	
TCCV5	0,730	0,730	
Điều kiện làm việc			
DKLV1	0,586	0,675	0,753
DKLV2	0,605	0,663	
DKLV3	0,542	0,699	
DKLV4	0,469	0,742	
Sự giúp đỡ của cấp trên			
SGD1	0,804	0,875	0,905
SGD2	0,790	0,878	
SGD3	0,791	0,878	
SGD4	0,666	0,905	
SGD5	0,767	0,883	
Quan hệ với đồng nghiệp			
QH1	0,563	0,800	0,814
QH2	0,705	0,731	
QH3	0,744	0,715	
QH4	0,534	0,811	
Khen thưởng và kỷ luật			
KTKL1	0,840	0,921	0,937
KTKL2	0,857	0,915	
KTKL3	0,863	0,913	
KTKL4	0,842	0,920	
Động lực làm việc			
DLLV1	0,502	0,775	0,785
DLLV2	0,607	0,726	
DLLV3	0,657	0,702	
DLLV4	0,613	0,722	

Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0

Về giới tính, trong tổng số mẫu hợp lệ, có 138 người lao động là nam, chiếm 52,3%, và 126 người là nữ, tương ứng 47,7%. Xét về độ tuổi, kết quả cho thấy 210 người lao động dưới 50 tuổi, chiếm 79,5%, trong khi 54 người trên 50 tuổi, tương đương 20,5%. Những đặc điểm này phản ánh cơ cấu mẫu tương đối cân đối về giới tính và độ tuổi, đảm bảo tính đại diện cho đối tượng nghiên cứu tại Tổng công ty 28.

4.2. Đánh giá độ tin cậy bằng kiểm định hệ số Cronbach's Alpha

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của cả biến độc lập và biến phụ thuộc đều lớn hơn 0,7, đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy. Đồng thời, hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều vượt mức 0,3, cho thấy các biến đều có mức độ tương quan tốt với thang đo tổng.

Tóm lại, sau quá trình kiểm định, sáu biến độc lập với 26 biến quan sát và một biến phụ thuộc gồm 4 biến quan sát đều đạt tiêu chuẩn, đủ điều kiện để tiếp tục phân tích nhân tố khám phá (EFA) trong bước kế tiếp.

4.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các biến độc lập cho thấy hệ số KMO đạt 0,889 và kiểm định Bartlett có giá trị Sig. = 0,001 (< 0,05), chứng tỏ dữ liệu hoàn toàn phù hợp để tiến hành phân tích nhân tố.

Đối với biến phụ thuộc, kết quả EFA cho thấy hệ số KMO đạt 0,776 và kiểm định Bartlett có Sig. = 0,000 (< 0,05), khẳng định rằng việc áp dụng EFA trong trường hợp này là thích hợp và đáng tin cậy.

4.4. Kiểm định các giả thuyết cần thiết

Kết quả phân tích hệ số tương quan Pearson cho thấy các biến độc lập có mối liên hệ với biến phụ thuộc với hệ số tương quan dao động từ 0,522 đến 0,626, đồng thời giá trị Sig của các biến đều nhỏ hơn 0,05.

Điều này chứng tỏ tồn tại mối tương quan có ý nghĩa thống kê giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc ở mức tin cậy 99%, do đó các biến này hoàn toàn đủ điều kiện để đưa vào mô hình phân tích hồi quy bội

Bảng 3. Kết quả Pearson

	DLLV	TNPL	TCCV	DKLV	SGD	QH	KTKL
Pearson Correlation	1	.626**	.522**	.580**	.525**	.522**	.588**
Sig.(2-tailed)		.001	.001	.001	.001	.001	.001
N	264	264	264	264	264	264	264

Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0
sự biến thiên trong động lực làm việc của người lao động tại Tổng công ty 28 được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu.

4.5. Phân tích hồi quy

Tác giả sử dụng hệ số R² hiệu chỉnh để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình hồi quy. Kết quả cho thấy R² hiệu chỉnh đạt giá trị 0,643, nghĩa là 64,3%

Bên cạnh đó, chỉ số Durbin–Watson nhất, đảm bảo tính đáng tin cậy của kết quả phân tích. đạt 2,273, nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5, cho thấy mô hình không xuất hiện hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc

Bảng 4. Bảng giá trị R² hiệu chỉnh

Mô hình	Giá trị R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Giá trị Durbin Watson
1	0,805	0,649	0,643	0,50101	2,273

Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0

Bảng 5: ANOVA

Mô hình	Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
Hồi quy	120.098	4	30.024	119.614	.001 ^b
Phần dư	65.012	259	.251		
Tổng	185.110	263			

Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0

Kết quả phân tích cho thấy giá trị thống kê F đạt 119,614 với mức ý nghĩa Sig. = 0,001 (< 0,05), điều này chứng tỏ mô hình hồi quy phù hợp với dữ liệu thực tế và các biến độc lập có mối tương quan có ý nghĩa thống kê với biến phụ thuộc.

Bảng 6. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai VIF
Hằng số							
TNPL	.095	.164		.579	.563		
DKLV	.366	.040	.402	9.146	.001	.703	1.422
QH	.201	.048	.190	4.148	.001	.647	1.546
KTKL	.198	.036	.241	5.451	.001	.696	1.437
Hằng số	.183	.030	.275	6.004	.001	.647	1.547

Nguồn: Số liệu phân tích với SPSS 20.0

Sau khi loại bỏ hai biến SGD và TCCV do có giá trị Sig. > 0,05, kết quả phân tích cho thấy còn lại 4 biến độc lập có Sig. < 0,05, chứng tỏ các biến này có mối tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc ở mức tin cậy 95%. Các hệ số Beta đều mang giá trị dương, cho thấy các yếu tố độc lập tác động cùng chiều đến động lực làm việc của người lao động. Do đó, các giả thuyết H1, H3, H5 và H6 trong mô hình nghiên cứu đều được chấp nhận. Đồng thời, hệ số VIF của các biến đều nhỏ hơn 2, chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng Công ty 28

Dựa trên hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta, phương trình hồi quy được xác định như sau:

$$DLLV = 0,402TNPL + 0,275KTKL + 0,241QH + 0,190DKLV.$$

Từ đó, nghiên cứu xác định được thứ tự mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng công ty 28, theo hướng giảm dần từ thu nhập và phúc lợi, khen thưởng và kỷ luật, quan hệ đồng nghiệp, đến điều kiện làm việc.

4.6. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng công ty 28. Các bảng hỏi và thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đều kế thừa và điều chỉnh từ những công trình trước để đảm bảo tính khoa học và phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Kết quả phân tích và kiểm định thang đo cho thấy có bốn yếu tố chính tác động đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng công ty 28. Phát hiện này nhất quán với các nghiên cứu trước đây, khẳng định tính hợp lý của mô hình đề xuất. Do đó, việc chú trọng củng cố bốn yếu tố này sẽ góp phần duy trì và nâng cao mức độ động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, do sự khác biệt về thời gian, địa điểm nghiên cứu, số lượng biến trong mô hình và kích thước mẫu, nên mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố có thể không hoàn toàn trùng khớp với các nghiên cứu trước đó.

Kết quả nghiên cứu này có thể được sử dụng như một tài liệu tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp trong việc xây

dựng và hoàn thiện chính sách nhằm tăng cường động lực làm việc cho người lao động.

5. Kết luận

Tác giả đã xác định được các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng công ty 28.

Đối với yếu tố “Thu nhập và phúc lợi”:

Yếu tố “Thu nhập và phúc lợi” được xác định là tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động, với hệ số ảnh hưởng 0,402. Điều này phản ánh rằng người lao động nhìn chung hài lòng với mức thu nhập và các chế độ phúc lợi hiện tại tại Tổng công ty 28. Tuy nhiên, để duy trì và nâng cao động lực làm việc, ban lãnh đạo cần xây dựng lộ trình tăng lương rõ ràng theo từng năm, đồng thời đảm bảo tính công khai, minh bạch trong việc thông tin đến người lao động. Ngoài ra, công ty nên xem xét điều chỉnh hình thức trả lương thành hai đợt mỗi tháng nhằm giúp người lao động chủ động hơn trong chi tiêu cá nhân. Bên cạnh đó, việc quan tâm đến đời sống của nhân viên, đặc biệt là những người ở xa nơi làm việc cũng rất cần thiết, công ty có thể bố trí phương tiện đưa đón để tạo điều kiện thuận lợi và góp phần nâng cao sự gắn bó, hài lòng và tinh thần làm việc của người lao động.

Đối với yếu tố “Khen thưởng và kỷ luật”:

Yếu tố “Khen thưởng và kỷ luật” được xác định là tác động mạnh thứ hai đến động lực làm việc của người lao

động, với hệ số ảnh hưởng 0,275. Kết quả này cho thấy người lao động chỉ đánh giá ở mức trung bình về chính sách khen thưởng và kỷ luật tại Tổng công ty 28. Do đó, ban lãnh đạo cần xem xét xây dựng lại chính sách đãi ngộ, đặc biệt là cơ chế tăng lương gắn liền với năng lực và hiệu quả công việc thực tế của nhân viên. Đồng thời, công ty nên đẩy mạnh hoạt động sản xuất, nâng cao doanh thu để tạo điều kiện cải thiện chế độ tiền thưởng, giúp người lao động cảm thấy được ghi nhận và khích lệ. Ngoài ra, quy trình đánh giá, khen thưởng và kỷ luật cần được thực hiện một cách minh bạch, có giám sát và kiểm tra thường xuyên, nhằm đảm bảo tính công bằng và tăng cường niềm tin, sự gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp.

Đối với yếu tố “ Quan hệ với đồng nghiệp”:

Yếu tố “Quan hệ với đồng nghiệp” được xác định là nhân tố có mức độ ảnh hưởng thứ ba đến động lực làm việc của người lao động, với hệ số tác động là 0,241. Kết quả này phản ánh rằng người lao động tại Tổng công ty 28 chỉ đánh giá mối quan hệ đồng nghiệp ở mức trung bình, cho thấy vẫn còn những hạn chế nhất định trong sự gắn kết và phối hợp giữa các thành viên. Do đó, ban lãnh đạo công ty cần chú trọng hơn đến việc xây dựng môi trường làm việc thân thiện, khuyến khích tinh thần hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau trong nhóm. Cụ thể, doanh nghiệp nên tạo điều kiện để người lao động có cơ hội trao đổi kinh nghiệm, đặc biệt giữa những công nhân có tay nghề lâu năm và lực lượng lao động trẻ, nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Bên

cạnh đó, việc tổ chức các hoạt động tập thể như phong trào thi đua, chương trình du lịch, dã ngoại hay teambuilding sẽ giúp tăng cường sự giao lưu, chia sẻ, và thắt chặt tình cảm giữa các nhân viên, từ đó góp phần tạo nên môi trường làm việc hòa đồng, cởi mở và nâng cao tinh thần hợp tác trong công việc.

Đối với yếu tố “ Điều kiện làm việc”:

Yếu tố “Điều kiện làm việc” được xác định là nhân tố có mức độ ảnh hưởng thấp nhất đến động lực làm việc của người lao động, với hệ số 0,190. Mặc dù mức độ tác động không cao, nhưng đây vẫn là yếu tố quan trọng mà ban lãnh đạo Tổng công ty 28 cần quan tâm cải thiện. Hiện nay, tình trạng kẹt xe diễn ra thường xuyên tại khu vực thành phố gây ra nhiều khó khăn cho người lao động trong việc đảm bảo giờ làm việc đúng quy định. Do đó, công ty nên xem xét điều chỉnh lại khung giờ làm việc sao cho linh hoạt và phù hợp hơn với thực tế giao thông, chẳng hạn bắt đầu ca làm từ 7h30 sáng, đồng thời sắp xếp lại thời gian nghỉ giữa ca để đảm bảo sức khỏe và hiệu suất làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, lãnh đạo cũng cần tăng cường công tác đào tạo, tổ chức các buổi tập huấn giúp người lao động nắm vững kỹ năng sử dụng các thiết bị, máy móc hiện đại trong sản xuất. Song song đó, công ty nên đẩy mạnh tuyên truyền và hướng dẫn người lao động tuân thủ các quy định về an toàn lao động, sử dụng đúng cách các trang thiết bị bảo hộ nhằm bảo đảm sức khỏe và hạn chế rủi ro trong quá trình làm việc.

Hạn chế của nghiên cứu

Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng Công ty 28

Do giới hạn về thời gian thực hiện cũng như năng lực nghiên cứu của tác giả, đề tài chỉ tập trung xem xét tác động của 6 yếu tố độc lập đến động lực làm việc của người lao động tại Tổng công ty 28. Điều này đồng nghĩa với việc vẫn còn nhiều yếu tố khác có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc nhưng chưa được đưa vào mô hình nghiên cứu. Vì vậy, kết quả nghiên cứu chỉ phản ánh một phần thực trạng và cần được mở rộng, bổ sung thêm các biến khác trong các nghiên cứu tiếp theo để có cái nhìn toàn diện hơn.

Hướng nghiên cứu tiếp theo

Trong các nghiên cứu tiếp theo, có thể mở rộng phạm vi bằng cách bổ sung thêm các yếu tố khác như an toàn tâm lý, trao quyền cho nhân viên và mức độ tự chủ trong công việc vào mô hình nghiên cứu. Việc tích hợp thêm các biến này sẽ giúp mô hình trở nên toàn diện hơn, phản ánh đầy đủ và sâu sắc hơn các khía cạnh ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- [1] Adams, JS. Bất bình đẳng tiền lương, năng suất và chất lượng công việc. Quan hệ lao động: Tạp chí Kinh tế và Xã hội, 3 (1), 9-16. 1963.
- [2] Herzberg F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. The motivation to work, New York, NY: John Wiley & Sons, 1959.
- [3] Kovach, K. A. What motivates employees? Workers and supervisors give different answer. Business Horizons, 30, 58-65, 1987.
- [4] Koontz, T. M., & Johnson, E. M. One size does not fit all: Matching breadth of stakeholder participation to

watershed group accomplishments. Policy Sciences, 37(2), 185-204, 2004.

- [5] Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. Expectancy theory and job behavior. Organizational behavior and human performance, 9(3), 482-503, 1973.
- [6] Maslow, A. H. A theory of human motivation. Psychological review, 50, 370-96, 1943.
- [7] Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm. Giáo trình quản trị nhân lực. ĐH Kinh tế quốc dân, 2012.
- [8] Skinner, B. F. Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. American Psychologist, 8(2), 69, 1953.
- [9] Vroom, V. H. Work and motivation. San Francisco, CA: Jossey – Bass, 1964.

Ngày nhận bài: 23/10/2025

Ngày hoàn thành sửa bài: 21/12/2025

Ngày chấp nhận đăng: 30/12/2025