ISSN 1859-3666

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. Nguyễn Trường Sơn và Nguyễn Nhật Minh - Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên. ***Mã số: 166.1HRMg.11*** 3

Factors affecting employees' motivation at VNPT Highlands

2. Nguyễn Phương Hà và Trương Bá Thanh - Ảnh hưởng của thanh khoản công ty đến thanh khoản cổ phiếu - nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh. ***Mã số: 166.1FiBa.11*** 17

The Effect of Corporate Liquidiy on Stock Liquidity - A Case Study of Firms Listed on The Ho Chi Minh City Stock Exchange

QUẢN TRỊ KINH DOANH

3. Nguyễn Hoàng Việt và Nguyễn Bách Khoa - Nghiên cứu phát triển năng lực cạnh tranh marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn Hà Nội. ***Mã số: 166.2BMkt.21*** 26

Study on Holistic Marketing Competitive Capabilities of Vietnam Supermarket Chains in Hanoi City

4. Thanh Kim và Trần Thị Hoàng Hà - Phát triển bền vững xuất khẩu nông sản Việt Nam - nghiên cứu điển hình mặt hàng cà phê. ***Mã số: 166.2IBMg.22*** 37

Sustainable Development of Vietnam's Agricultural Product Exports - A Coffee Case Study

5. Nguyễn Viết Thái và Bùi Thị Quỳnh Trang - Nghiên cứu quy trình triển khai quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn trên địa bàn Hà Nội. ***Mã số: 166.2TRMg.21*** 44

Researching the Process of Implementing Customer Relationgship Management of Hotels in Hanoi

ISSN 1859-3666

6. Đinh Thị Phương Anh và Nguyễn Trần Hưng - Tác động của sự chấp nhận sử dụng truyền thông xã hội tới quyết định kinh doanh của doanh nghiệp trực tuyến Việt Nam. ***Mã số: 166.2BAdm.21*** 59

Impact of Social Media Acceptance on Business Decisions of Vietnam Online Enterprises

7. Trịnh Phương Ly và Phạm Thị Huyền - Ảnh hưởng của trải nghiệm khách hàng tới ý định mua lặp lại qua sàn thương mại điện tử. ***Mã số: 166.2BMkt.21*** 74

The Impact of Customer Experience on Re-Purchase Intention Through E-Commerce Platforms

8. Bùi Hữu Đức và Vũ Tuấn Dương - Nghiên cứu sức khỏe tâm lý và hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần trong bối cảnh dịch bệnh Covid 19. ***Mã số: 166.2HRMg,21*** 84

Research on Mental Health and Job Performance of Bank Employees in the Covid 19 Context

9. Lê Mạnh Hùng - Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh - Nghiên cứu trường hợp ngành hàng hóa mỹ phẩm. ***Mã số: 166.2HRMg.21*** 98

Factors Influencing sales staff motivation - A case study of the cosmetics industry

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

10. Lưu Thanh Thủy, Ao Thu Hoài, Nguyễn Lê Thị Đoan Trang và Trần Minh Hảo - Mối quan hệ giữa truyền miệng điện tử, hình ảnh thương hiệu và ý định chọn trường đại học của người học ở Việt Nam. ***Mã số: 166.3OMIs.31*** 108

Relationship Between Electronic of Word of Mouth, Brand Image and Intention of Vietnamese Learners' University Choice

CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI VNPT CÁC TỈNH VÙNG TÂY NGUYÊN

Nguyễn Trường Sơn
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng
Email: sonnt@due.edu.vn
Nguyễn Nhật Minh
Trường RMIT Việt Nam
Email: nhatminh1911@yahoo.com

Ngày nhận: *14/12/2021* ***Ngày nhận lại:*** *08/1/2022* ***Ngày duyệt đăng:*** *12/01/2022*

Bài viết nghiên cứu những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên. Dựa trên các lý thuyết về động lực, mô hình các nhân tố tác động đến động lực của Kovach và một số nghiên cứu trước kết hợp với nghiên cứu định tính, nghiên cứu này đã đề xuất mô hình và thang đo các nhân tố tác động đến động lực của nhân viên VNPT các tỉnh Tây Nguyên. Dựa trên kết quả khảo sát dữ liệu từ một mẫu 280 phần tử, thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố, phân tích tương quan và hồi quy, kết quả của nghiên cứu đã xác định được 8 nhân tố và mức độ tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên, theo thứ tự lần lượt là: (1)Thu nhập và phúc lợi, (2) Sự hỗ trợ của lãnh đạo, (3) Điều kiện làm việc, (4) Chính sách khen thưởng và công nhận, (5) Chính sách phát triển và thăng tiến, (6) Yếu tố công việc, (7) Quan hệ với đồng nghiệp, (8) Văn hóa doanh nghiệp. Kết quả có được từ nghiên cứu là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng các giải pháp nhằm tăng cường động lực, tăng sự gắn kết và hiệu suất làm việc của nhân viên tại VNPT vùng Tây Nguyên.

Từ khóa*: Động lực, nhân viên, phân tích nhân tố, VNPT, Tây Nguyên.*

JEL Classifications: *C12, M50, M12, M54*

1. Đặt vấn đề

Cách mạng công nghiệp 4.0, sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh đang đặt ra những cơ hội và những thách thức vô cùng to lớn cho sự đổi mới và phát triển của các doanh nghiệp. Trong bối cảnh mới nhân lực dần trở thành nguồn lực quan trọng nhất, quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thay thế cho vai trò của các yếu tố truyền thống như tài chính, công nghệ, nguyên vật liệu... Con người chính là chìa khóa tạo ra vốn, phát minh và sử dụng công nghệ mới và những ý tưởng mới và ngày càng trở thành yếu tố tài sản quan trọng nhất của bất kỳ tổ chức nào (Khan K.U 2010). Có nhiều yếu tố tác động đến năng suất của người lao động, trong đó động lực làm việc được xem là yếu tố quan trọng nhất, từ đó tác động đến hiệu suất công việc chung của tổ chức (Kuranchie-Mensah 2016). Người lao động khi không có động lực làm việc cao, sẽ không hoàn toàn đặt tâm trí và sức lực của mình vào công việc, họ chỉ làm việc theo yêu cầu của cấp trên, miễn cưỡng, làm sao để không bị nhắc nhở là đủ. Họ không đặt trái tim mình vào công việc, vào sự hài lòng của khách hàng và mục tiêu của doanh nghiệp. Họ quan tâm nhiều đến sự thành công của cá nhân hơn là thành công của doanh nghiệp… Một người lao động, nếu không có động lực làm việc cao, họ sẽ không khát khao vươn lên, làm việc thiếu nhiệt tình, thiếu tinh thần cống hiến và tập trung cho công việc, họ sẽ như "cái xác không hồn" trong tổ chức của mình. Tạo ra động lực làm

việc cho nhân viên là điều kiện quan trọng nhất để đạt hiệu suất cao và mục tiêu của các doanh nghiệp (Devadass 2011). Trong quản trị doanh nghiệp, vấn đề quan trọng nhất chính là cảm nhận chính xác các yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên, trên cơ sở đó mới thay đổi và điều chỉnh chính sách tạo động lực (K. Kovach 1995).

Tại các tỉnh vùng Tây Nguyên với một khu vực thị trường không lớn, ngành viễn thông ngoài VNPT còn có rất nhiều doanh nghiệp kinh doanh trên cùng các loại dịch vụ, áp lực giữ thị phần, giữ khách hàng diễn ra vô cùng khốc liệt, nhân viên của VNPT phải làm việc với cường độ cao và chịu không ít áp lực trong công việc. Hàng năm, số lượng nhân viên nghỉ việc hoặc chuyển qua các doanh nghiệp khác đang có xu hướng tăng lên, việc thu hút lao động giỏi gặp nhiều khó khăn. Các chính sách tạo động lực chưa thay đổi kịp để thích ứng, các nghiên cứu chuyên sâu về vấn đề này cũng chưa được thực hiện. Đây chính là lý do để thực hiện nghiên cứu này với mục đích: (1) xác định các yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh Vùng Tây Nguyên; (2) đo lường mức độ tác động của từng yếu tố đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên; (3) đề xuất hàm ý quản trị nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên và giúp VNPT các tỉnh nâng cao được năng suất lao động, thu hút, giữ chân được nhân tài gắn bó dài lâu với công ty.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Động lực làm việc

Động lực là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (Herzberg 1959). Động lực cũng chính là một quá trình tâm lý thúc đẩy và duy trì hành động của cá nhân liên quan đến công việc, nhiệm vụ hoặc tổ chức của họ (Hitka 2019).

Động lực đóng một vai trò quan trọng đối với năng suất của nhân viên và là một trong những thành phần chính của quá trình quản lý, các nhà quản lý và lãnh đạo cần có hiểu biết đầy đủ về các yếu tố và lực lượng tăng cường động lực. Như vậy, động lực là một yếu tố chính của tiềm năng lao động mà nhân viên trải qua tại nơi làm việc của họ có liên quan mật thiết đến năng suất của nhân viên (Cantele 2018).

Động lực của người làm việc chịu tác động bởi rất nhiều yếu tố, các nghiên cứu hiện tại đều khá thống nhất với ba nhóm nhân tố sau:

- Nhóm 1: Những yếu tố thuộc về con người. Đây là những yếu tố nội tại, xuất hiện trong chính bản thân mỗi người, thúc đẩy con người làm việc như: lợi ích của mỗi người, mục tiêu cá nhân, thái độ của cá nhân, năng lực cá nhân, thâm niên, kinh nghiệm.

- Nhóm 2: Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến nhân viên như: văn hóa tổ chức, các chính sách về nguồn nhân lực.

- Nhóm 3: Các yếu tố thuộc về nội dung bản chất công việc. Đây là các yếu tố chính xác định mức lương của người lao động trong một tổ chức, chẳng hạn như sự ổn định và tự chủ của công việc, mức độ chênh lệch của một nhiệm vụ, trách nhiệm, độ phức tạp của nhiệm vụ và sức hấp dẫn của công việc. (Quân 2013)

2.2. Tổng quan nghiên cứu

Do tính chất và tầm quan trọng của việc tạo ra động lực làm việc cao cho nhân viên, những nghiên cứu để nhận biết về các nhân tố tác động đến động lực đã thu hút nhiều nhà nghiên cứu tham gia. Một trong những nghiên cứu xuất hiện khá sớm, được ứng dụng rộng rãi và được phát triển rất đa dạng bởi những nhà nghiên cứu tiếp theo là mô hình 10 nhân tố của Kennett S.Kovach (Kovach's Ten Factor Model). Trong mô hình này từ việc phát triển kết quả nghiên cứu của Foreman Facts (1946), Kovach đã tổng hợp được 10 nhân tố tác động đến động lực của nhân viên bao gồm: (1) Công việc thú vị; (2) Được công nhận đầy đủ thành tích; (3) Cảm nhận vai trò cá nhân; (4) Công việc ổn định; (5) Lương cao; (6) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (7) Điều kiện làm việc tốt; (8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên; (9) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị; (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân (Kovach 1987).

Rất nhiều nhà khoa học đã tiếp tục phát triển nghiên cứu của Kovach cho nhiều ngành nghề và lĩnh vực, tại nhiều quốc gia để bổ sung, điều chỉnh những nhân tố tác động đến động lực của nhân viên cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của mình, điển hình như: Charles và Mashal (Charles 1992), Wong, Siu và Tsang (Wong 1999), Yang (Yang 2011), Barzoki và cộng sự (Barzoki 2012), Taguchi N (Taguchi 2015), Khan và cộng sự (Khan, et al. 2014)…

Tại Việt Nam, các nghiên cứu phát triển từ mô hình Kovach cũng được thực hiện khá nhiều cho nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong khoảng 5 năm gần đây cũng đã có một số nghiên cứu trong ngành viễn

thông nói chung và các VNPT ở các địa phương. Trần Đình An và Ngô Huỳnh Hương (2021) khám phá các yếu tố ảnh hưởng và mức độ tác động của chúng đến động lực làm việc của nhân viên trong Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ đã xác định được 7 nhân tố tác động đến động lực của nhân viên gồm: quản lý trực tiếp, thu nhập và phúc lợi, chính sách khen thưởng và công nhận, môi trường làm việc, thương hiệu và văn hóa, công việc ổn định (Trần Đình An 2021). Nghiên cứu của Lê Quang Hùng và cộng sự đã xác định được các nhân tố tác động đến động lực của VNPT tại thành phố Hồ Chí Minh, bao gồm Lương và phúc lợi, Sự tự chủ trong công việc, Lãnh đạo trực tiếp, Công việc thú vị và thách thức, Chính sách khen thưởng và công nhận, Khoán quản địa bàn (Lê Quang Hùng 2019)…

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

Dựa trên nền tảng lý thuyết và mô hình về các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên của Kovach (1987), kết hợp với việc tham khảo các mô hình nghiên cứu của các tác giả trong nước, nghiên cứu này đã đề xuất mô hình ban đầu bao gồm nhân tố tác động đến động lực tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên như sau: (1) Sự hỗ trợ của lãnh đạo, (2) Thu nhập và phúc lợi, (3) Chính sách khen thưởng và công nhận, (4) Quan hệ với đồng nghiệp, (5) Văn hóa doanh nghiệp, (6) Yếu tố công việc, (7) Chính sách phát triển và thăng tiến, (8) Điều kiện làm việc. Các đề xuất này được thảo luận với 30 quản trị cấp trung và nhân viên đang công tác tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên. Kết quả nhận được của quá trình thảo luận chủ yếu là sự thay đổi hoặc điều chỉnh cách diễn đạt các yếu tố cũng như thang đo sau này.

Sự hỗ trợ của lãnh đạo đối với nhân viên: Lãnh đạo là người định hướng, tạo cảm hứng và niềm tin cho nhân viên thực hiện công việc, nhất là trong bối cảnh khủng khoảng, căng thẳng và nhiều khó khăn. (Kovach 1987) cho rằng để tạo động lực cho nhân viên thì cấp trên phải tôn trọng và tin cậy nhân viên, xem nhân viên là thành viên quan trọng trong tổ chức. Khi cần góp ý, phê bình nhân viên, cấp trên phải thể hiện sự khéo léo, tế nhị. Đồng thời cấp trên phải thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ nhân viên trong giải quyết các vấn đề cá nhân, các khó khăn của nhân viên. Khi lãnh đạo quan tâm, lắng nghe ý kiến của nhân viên và hiểu được nhu cầu của họ, việc đó sẽ làm tăng chất lượng công việc và sẽ có tác động tích cực vào tổ chức (Nguyễn Ngọc Duy Phương 2017), (Nguyễn Thị Phương Hảo 2019), (Lê Quang Hùng 2019).

Thu nhập và phúc lợi: Thu nhập bao gồm tiền lương và các đãi ngộ tài chính, yếu tố này chỉ về mọi loại phần thưởng mà một cá nhân nhận được để đổi lấy sức lao động của mình. Thu nhập và phúc lợi thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943), là yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên trong rất nhiều nghiên cứu trước đây. Theo Kovach, để tạo động lực làm việc cho nhân viên thì tiền lương mà nhân viên nhận được phải tương xứng với kết quả làm việc, đảm bảo cuộc sống cá nhân và được tăng lương khi hoàn thành tốt công việc (Kovach 1987). Luhans cũng cho rằng tiền lương tạo ra động lực mạnh cho nhân viên không chỉ là việc đáp ứng được những nhu cầu căn bản của nhân viên mà còn cả những nhu cầu cấp cao của họ (Luthans. 2011). Các nghiên cứu tại Việt Nam cũng đã kiểm chứng được sự tác động này (Nguyễn Ngọc Duy Phương 2017), (Trần Đình An 2021).

Chính sách khen thưởng và công nhận: Công nhận thành tích thể hiện khi nhân viên hoàn thành tốt công việc, tổ chức ghi nhận sự đóng góp của họ vào thành công của công ty và họ được đánh giá cao về năng lực, điều này có thể được tạo ra từ chính bản thân người đó hoặc từ sự đánh giá của cấp trên, của mọi người (Kovach, 1987). Nếu nhân viên hiểu rõ sự minh bạch trong đánh giá và công nhận thành tích, mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả đánh giá và phần thưởng nhận được qua các chính sách khen thưởng sẽ có tác động lớn trong việc tạo động lực (Bartol 1998) và (Khan A 2018), (Lê Quang Hùng 2019).

Quan hệ với đồng nghiệp: Trong một tổ chức, nếu môi trường làm việc trong đó đồng nghiệp vui vẻ, hòa đồng, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ trong công việc, tận tâm với công việc, đáng tin cậy và trung thực, sẵn sàng phối hợp trong công việc sẽ tạo nên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, qua đó tạo sự thoải mái và tăng động lực làm việc cho mọi nhân viên (Bùi Thị Minh Thu 2014). Nghiên cứu của Kangas và cộng sự (1999) trước đó cũng đã khẳng định môi trường làm việc có sự hỗ trợ từ đồng nghiệp là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. (Kangas 1999), (Nguyễn Ngọc Duy Phương 2017).

Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin, các mối quan hệ và quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là cơ sở và nền tảng cho các hành vi và hoạt động của mỗi thành viên trong tổ chức (Nguyễn Trường Sơn 2021). Văn hóa doanh nghiệp tạo điều kiện cho tất cả các thành viên nhận ra được những sắc thái riêng mà một tổ chức muốn vươn tới, tạo ra sự cam kết tự nguyện đối với những gì vượt ra ngoài phạm vi niềm tin và giá trị của mỗi cá nhân. Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc thân thiện, thúc đẩy sự hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên từ đó tạo ra động lực làm việc cho mọi thành viên (Recardo 1997).

Yếu tố công việc: Yếu tố công việc là sự đa dạng, sáng tạo, mang tính thách thức, tạo cơ hội để sử dụng, phát huy các kỹ năng cá nhân. Tổ chức công việc hợp lý sẽ tạo động lực làm việc ngay từ bên trong người lao động, tạo được sự thỏa mãn và hiệu quả công việc. Yếu tố này được phát triển từ yếu tố "công việc thú vị", "Sự tự chủ trong công việc" và "Công việc ổn định" trong nghiên cứu của Kovach (1987). Nhiều mô hình nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định yếu tố động viên nhân viên cũng chú trọng vào các thuộc tính của công việc. Tại Việt Nam, nghiên cứu Lê Quang Hùng (2019) cũng cho thấy vai trò của yếu tố bản chất công việc tác động đến việc tạo sự hứng thú làm việc của các nhân viên trong doanh nghiệp.

Chính sách phát triển và thăng tiến: Theo Tan và Waheed (2011) cho rằng sự thăng tiến ở đây chính là các hoạt động học tập vượt ra ngoài phạm vi công việc trước mắt của người lao động nhằm mở ra cho họ những vị trí cao hơn dựa trên cơ sở định hướng tương lai của tổ chức (Waheed 2011). Một công việc mới có thể phát huy năng lực của người lao động có động lực làm việc năng suất và hiệu quả hơn. Cũng theo nghiên cứu này, sự thỏa mãn với vị trí công việc, có cơ hội thăng tiến đều có ảnh hưởng đến việc thực hiện công việc của nhân viên, đặc biệt đối với trường hợp các nhà quản lý cấp cao. Việc thăng tiến phải được xem xét cả một quá trình lao động lâu dài một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích, kết quả thực hiện công việc, năng lực và nhu cầu của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người tán thành. Điều này cũng đảm bảo được sự công bằng giữa các nhân viên trong tổ chức. Nó đem lại lợi ích cho tổ chức và tạo động lực khuyến khích người lao động phấn đấu hết mình trong công việc vì lợi ích thiết thực của bản thân và lợi ích của doanh nghiệp (Nguyễn Ngọc Duy Phương 2017).

Điều kiện làm việc tốt:

Điều kiện làm việc tốt, được trang bị đầy đủ các trang bị để hỗ trợ công việc, điều kiện an toàn, vệ sinh lao động, thoáng mát, không bị rủi ro và có đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động cần thiết. Cơ sở vật chất càng đầy đủ và hiện đại thì năng suất lao động càng cao, giải phóng được sức lao động chân tay và góp phần giúp nhân viên thoải mái trong quá trình làm việc (Kovach 1987).

Từ việc phân tích và tổng hợp nêu trên có thể đề xuất các giả thuyết và mô hình nghiên cứu như sau:

Mô hình nghiên cứu đề xuất (hình 1)

Các giả thuyết:

Giả thuyết H_1: Sự hỗ trợ của lãnh đạo có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H_2: Thu nhập và phúc lợi có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H_3: Chính sách khen thưởng và công nhận có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H_4: Quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H_5: Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H_6: Yếu tố công việc có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

Giả thuyết H_7: Chính sách phát triển và thăng tiến có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

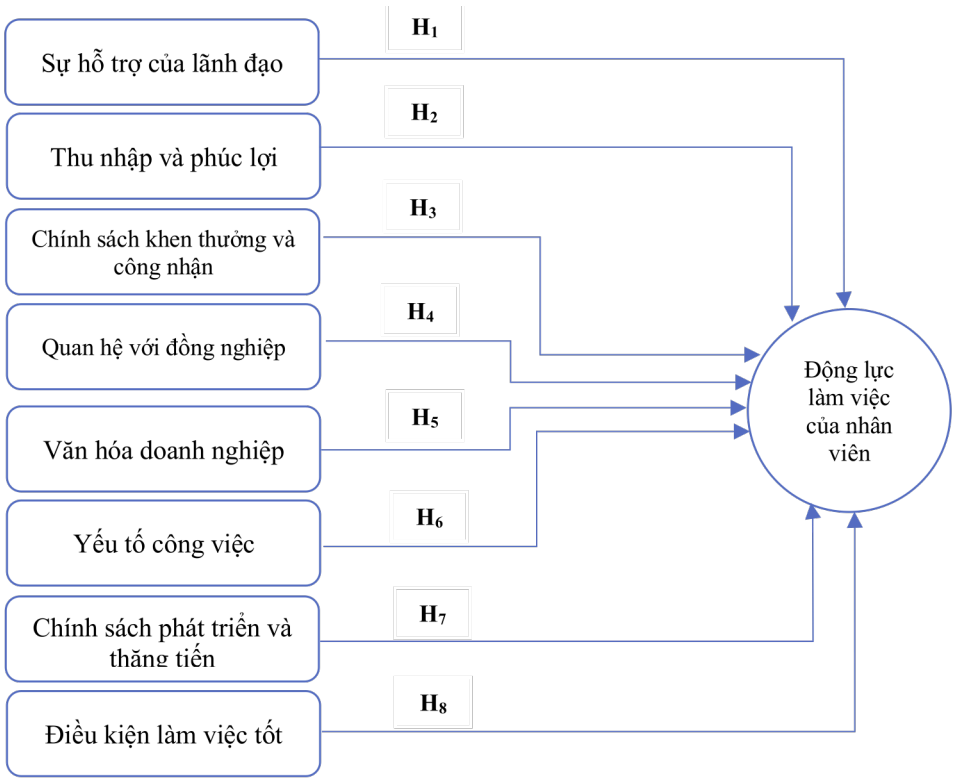
Giả thuyết H_8: Điều kiện làm việc tốt có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình và phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu, nghiên cứu này được thực hiện qua hai giai đoạn: (i) nghiên cứu sơ bộ và (ii) nghiên cứu chính thức.

(i) Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện chủ yếu bằng các phương pháp nghiên cứu định tính nhằm đảm bảo rằng mô hình nghiên cứu và các biến quan sát của các thang đo là phù hợp với đối tượng nhân viên đang làm việc tại VNPT các tỉnh Tây Nguyên. Kỹ thuật sử dụng trong nghiên cứu sơ bộ là phỏng vấn sâu (in-depth interview) và thảo luận nhóm.



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 1: *Mô hình nghiên cứu đề xuất*

Phỏng vấn sâu được thực hiện với các nhân sự quản lý bao gồm Phó Giám đốc VNPT các tỉnh; trưởng các phòng: Nhân sự - Tổng hợp, Kế toán - Kế hoạch, Kỹ thuật - Đầu tư và Giám đốc các Trung tâm viễn thông trực thuộc. Mục tiêu là nhằm thảo luận và thống nhất các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT. Một giàn bài thảo luận có cấu trúc linh hoạt với các câu hỏi mang tính chất gợi mở được chuẩn bị sẵn, các nhà quản lý sẽ được tự do trong việc thể hiện quan điểm riêng của mình về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên tại các VNPT nơi họ công tác, cũng như ý kiến của họ về mức độ phù hợp của mô hình và thang đo sử dụng cùng những bổ sung cần thiết. Kết quả của các cuộc phỏng vấn được tổng hợp, chọn lọc và ghi nhận những ý kiến có nhiều quan điểm chung. Kết quả chính thể hiện qua một số điểm: Yếu tố "Lãnh đạo" trong các mô hình trước đây được điều chỉnh thành "Sự quan tâm của lãnh đạo", thể hiện mong muốn được hỗ trợ của nhân viên từ người lãnh đạo của họ hơn việc định hướng dài hạn. Kết quả của phỏng vấn sâu đã cho phép giữ lại 8 nhân tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất; bên cạnh đó là những thang đo đề xuất cho các yếu tố nói trên.

Thảo luận nhóm được thực hiện với nhóm gồm 5 thành viên là những nhân viên trực tiếp của VNPT tại Tây Nguyên. Do điều kiện hạn chế đi lại do tác động của dịch bệnh Covid 19, việc thảo luận nhóm được thực hiện dưới hình thức online. Mục tiêu của việc thảo luận là để nhóm nhân viên đánh giá mức độ phù hợp về ngữ nghĩa, mức độ dễ hiểu của từng biến quan sát của thang đo, có sự thay đổi, điều chỉnh cần thiết để đảm bảo đối tượng khảo sát là nhân viên có thể hiểu đúng và trả lời được. Đồng thời, cuộc thảo luận còn nhằm bổ sung thêm các biến quan sát mà theo đối tượng nhân viên là có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Kết quả của phỏng vấn sâu và thảo luận nhóm đã bổ sung và điều chỉnh một số thang đo trong các biến độc lập của mô hình như LD_4: Lãnh đạo khuyến khích và hỗ trợ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo; VH_2: Sự bình đẳng, không

phân biệt đối xử trong môi trường làm việc; VH3: Khơi dậy lòng tự hào về tổ chức VNPT; VH4: Khuyến khích thực hiện trách nhiệm cộng đồng đối với vùng khó khăn; DK1: Các quy trình làm việc đơn giản và dễ hiểu; DK2: Nhân viên được hỗ trợ phương tiện đi lại trong những vùng sâu, vùng xa. Các items này có thể được xem là đặc trưng của các VNPT vùng Tây Nguyên nơi có khá nhiều nhân viên thuộc các dân tộc ít người, địa bàn công tác trải rộng với nhiều vùng sâu, vùng xa…

Thang đo dùng để đo lường các biến trên được kế thừa từ các nghiên cứu khác và được điều chỉnh thông qua thảo luận nhóm. Để đo lường các khái niệm nghiên cứu, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 đến 5 tương ứng với hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý cho 36 biến quan sát. Thang đo chính thức được diễn đạt và mã hóa như bảng 1.

(ii) Nghiên cứu chính thức được thực hiện chủ yếu bằng các kỹ thuật nghiên cứu định lượng nhằm mục tiêu kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội theo hồi quy đa biến thông thường được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu, kiểm định giả thuyết và cuối cùng thảo luận kết quả xử lý số liệu và phân tích nguyên nhân… Dữ liệu được thu thập thông qua điều tra qua mẫu với bảng câu hỏi được chuẩn bị sẵn. Dữ liệu hợp lệ được phân tích qua các bước như sau: (1) Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu; (2) Đánh giá độ tin cậy của thang đo qua hệ số Cronbach's Alpha; (3) Phân tích nhân tố khám phá (EFA); (4) Phân tích hồi quy đa biến nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

3.2. Phương pháp chọn mẫu

Đối tượng hướng đến để khảo sát trong nghiên cứu này là nhân viên đang làm việc tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên.

Theo (Hachter 2002) kích cỡ mẫu bằng ít nhất 5 lần biến quan sát. Những quy tắc kinh nghiệm khác trong xác định cỡ mẫu cho phân tích nhân tố EFA thông thường thì kích thước mẫu ít nhất phải từ 4 đến 5 lần số biến trong phân tích nhân tố. Mô hình khảo sát trong nghiên cứu này gồm 36 biến, do vậy quy mô mẫu cần thiết là từ 36 x 5 = 180 quan sát.

Tuy nhiên, để tăng độ tin cậy của dữ liệu, nâng cao tính đại diện của mẫu nghiên cứu trong tổng thể, tác giả thực hiện khảo sát khoảng 350 nhân viên. Quy mô mẫu này đảm bảo tính tin cậy khi áp dụng các phân tích định lượng cần thiết.

Về phương pháp, mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện có phân tầng. Các tầng được chia là sự kết hợp các tiêu thức: ranh giới địa lý các tỉnh thuộc vùng Tây Nguyên, theo giới tính, theo tuổi, theo số thâm niên công tác. Trong mỗi tầng, phần tử quan sát được chọn theo sự thuận tiện. Điều này dẫn đến một số hạn chế, tuy nhiên trong điều kiện tiếp xúc khó khăn do địa hình khảo sát phức tạp và trải rộng, người lao động trực tiếp của VNPT di chuyển liên tục thì phương pháp này tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho việc khảo sát.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả khảo sát

Việc khảo sát dữ liệu được tiến hành tại VNPT 05 tỉnh vùng Tây Nguyên, mẫu được chọn theo phương pháp phi xác xuất với kỹ thuật "phát triển mầm" từ sự giới thiệu ban đầu của các nhà quản lý và sau đó là sự giới thiệu tiếp tục của các nhân viên được phỏng vấn. Kỹ thuật khảo sát được thực hiện theo phương pháp phỏng vấn trực tiếp đối với nhân viên là các dân tộc ít người hoặc có điều kiện tiếp xúc trực tiếp, phỏng vấn gián tiếp (email, zalo, face-book) đối với những nhân viên khác. Tỷ lệ trả lời đạt 80% (280/350). Thống kê mô tả mẫu khảo sát thể hiện trong bảng 2. Phân tích đặc điểm mẫu điều tra cho thấy, tỷ lệ nam chiếm đến 68.5%, điều này phù hợp với đặc điểm lao động ngành viễn thông, chủ yếu là lao động kỹ thuật. Lao động trong VNPT các tỉnh Tây Nguyên khá trẻ với 91.5% dưới 50 tuổi, tỷ lệ trên 50 tuổi chỉ chiếm 8.5%. Về trình độ chuyên môn, đa số được đào tạo cơ bản, với 45% tốt nghiệp đại học và đến 20% được đào tạo sau đại học. Thu nhập chủ yếu của người lao động nằm trong khoảng 10 - 15 trđ/tháng, mức thu nhập chỉ ở mức trung bình so với các ngành nghề khác trong vùng.

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha dùng để loại biến không thích hợp được dùng để kiểm định độ tin cậy của thang đo. Theo đó, hệ số tin cậy Cronbach's Alpha nằm trong khoảng 0,6 ≤ Cronbach's Alpha ≤ 0,95 và tương quan biến tổng > 0,3 là đạt yêu cầu. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha thể hiện trên bảng 3.

Các thang đo đều có hệ số tin cậy Alpha khá cao, thấp nhất là Cronbach's Alpha của thang đo

Bảng 1: *Diễn đạt và mã hóa thang đo*

Tên biến	Mã hóa	Thang đo	Nguồn
Sự hỗ trợ của lãnh đạo	LD1	Lãnh đạo luôn giúp đỡ, hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn	Nguyễn Ngọc Duy Phương và Huỳnh Nguyệt Tú (2017); Lê Quang Hùng (2019), Kovach (1987).
	LD2	Lãnh đạo tạo môi trường cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định	
	LD3	Lãnh đạo bảo vệ quyền lợi của nhân viên	
	LD4	Lãnh đạo khuyến khích và hỗ trợ nhân viên tham gia các chương trình đào tạo	Kết quả thảo luận nhóm
Thu nhập và phúc lợi	TN1	Công ty thiết lập rõ ràng các mục tiêu cụ thể cho nhân viên	Trần Đình An và Ngô Huỳnh Hương (2021). Kovach (1987); Lê Quang Hùng (2019),
	TN2	Công ty xây dựng hệ thống đo lường phù hợp với kết quả làm việc	
	TN3	Công ty đánh giá đúng năng lực của nhân viên	
	TN4	Công ty có nhiều chương trình phúc lợi cho nhân viên	
	TN5	Công ty luôn quan tâm đến đời sống của nhân viên và gia đình	
Chính sách khen thưởng và công nhận	CS1	Khen thưởng nhân viên kịp thời	Trần Đình An và Ngô Huỳnh Hương (2021), Lê Quang Hùng (2019), Bartol (1988), Khan (2018).
	CS2	Đánh giá công bằng giữa các nhân viên	
	CS3	Tiêu chí đánh giá được công khai	
	CS4	Đánh giá năng lực được thiết lập rõ ràng	
	CS5	Đánh giá năng lực có tiêu chí cụ thể	
Quan hệ với đồng nghiệp	DN1	Đồng nghiệp luôn thân thiện	Nguyễn Ngọc Duy Phương và Huỳnh Nguyệt Tú (2017), Bùi Thị Minh Thu (2014), Kangas (1999).
	DN2	Đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ khi gặp khó khăn	
	DN3	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ trong làm việc nhóm	
	DN4	Đồng nghiệp luôn chia sẻ kinh nghiệm trong công việc	
Văn hóa doanh nghiệp	VH1	Môi trường làm việc trong công ty rất thân thiện	Trần Đình An và Ngô Huỳnh Hương (2021) Kết quả thảo luận nhóm
	VH2	Sự bình đẳng, không phân biệt đối xử trong môi trường làm việc	
	VH3	Khơi dậy lòng tự hào về tổ chức VNPT	
	VH4	Khuyến khích thực hiện trách nhiệm cộng đồng đối với vùng khó khăn	
Yếu tố công việc	CV1	Nhân viên luôn hiểu rõ về mục tiêu công việc mà mình đảm nhận	Nguyễn Ngọc Duy Phương và Huỳnh Nguyệt Tú (2017
	CV2	Nhân viên được bố trí công việc phù hợp với năng lực của bản thân	
	CV3	Nhân viên cảm thấy công việc thú vị	
	CV4	Nhân viên cảm thấy công việc có nhiều thách thức	
Chính sách phát triển và thăng tiến	TT1	Công ty tạo cơ hội phát triển kỹ năng nghề nghiệp nhân viên có thành tích tốt trong công việc	Trần Đình An và Ngô Huỳnh Hương (2021), Bùi Thị Minh Thu (2014).
	TT2	Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên có năng lực	
	TT3	Công ty công bằng trong việc tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên có năng lực	
Điều kiện làm việc	DK1	Các quy trình làm việc đơn giản và dễ hiểu	Kết quả thảo luận nhóm Trần Đình An và Ngô Huỳnh Hương (2021)
	DK2	Nhân viên được hỗ trợ phương tiện đi lại trong những vùng sâu, vùng xa	
	DK3	Nơi làm việc tạo được sự an toàn cho sức khỏe	
	DK4	Nhân viên được cung cấp đầy đủ công cụ phục vụ cho công việc	
Động lực làm việc	DL1	Anh/chị cảm thấy hứng thú khi làm việc	Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), Bùi Thị Minh Thu (2014).
	DL2	Anh/chị được động viên khi làm việc	
	DL3	Anh/chị thường làm việc với tâm trạng tốt	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bảng 2: *Thống kê mô tả mẫu khảo sát*

Giới tính		Độ tuổi (tuổi)		Thâm niên công tác (năm)		Thu nhập (triệu đồng/tháng)		Trình độ chuyên môn	
Nam	68.5	dưới 35	27	< 5	20	< 10	25	TC, CĐ	35
Nữ	31.5	35-50	64.5	5-10	27	10 - 15	50	Đại học	45
		trên 50	8.5	> 10	53	> 15	25	Sau ĐH	20
100%		**100%**		**100%**		**100%**		**100%**	

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Bảng 3: *Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo*

TT	Thang đo	Cronbach's Alpha
1	Sự hỗ trợ của lãnh đạo	0,888
2	Thu nhập và phúc lợi	0,926
3	Chính sách khen thưởng và công nhận	0,923
4	Quan hệ với đồng nghiệp	0,941
5	Văn hóa doanh nghiệp	0,944
6	Yếu tố công việc	0,928
7	Chính sách phát triển và thăng tiến	0,923
8	Điều kiện làm việc	0,855
9	Động lực làm việc	0,783

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

Động lực làm việc (DL) = 0,783 (> 0,6) và tương quan biến - tổng cũng cao, thấp nhất là tương quan biến - tổng của biến quan sát DL1 trong thang đo Động lực làm việc (TT) bằng 0,553 (> 0,3). Do vậy, các thang đo này đủ điều kiện để phân tích nhân tố khám phá EFA.

4.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Mục đích của phân tích EFA là để kiểm định giá trị các khái niệm của thang đo. Trong nghiên cứu này, phương pháp trích hệ số thành phần chính (Principal component) được sử dụng với phép xoay nhân tố Varimax và chỉ số đại diện cho lượng biến thiên được giải thích bởi nhân tố lớn hơn 1 (Eigenvalue>1). Kết quả kiểm định KMO và Bartlet về điều kiện áp dụng phân tích nhân tố được trình bày trong bảng 4.

Phân tích nhân tố được sử dụng khi hệ số Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) có giá trị lớn hơn 0,5. Kiểm định Bartlett's có Sig = 0.000 nhỏ hơn mức 0,05 đạt độ tin cậy với mức ý nghĩa cho phép, cho thấy điều kiện cần để áp dụng phân tích nhân tố là các biến phải có tương quan với nhau đạt yêu cầu. Chỉ số

Bảng 4: *Kiểm định KMO và Bartlet*

KMO and Bartlett's Test		
Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)		0,808
Kiểm định Bartlett's	Kiểm định Chi-Bình phương	6764,962
	df	528
	Mức ý nghĩa (Sig.)	0,000

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

KMO = 0,808 > 0,5 cho thấy điều kiện đủ để phân tích nhân tố là thích hợp (Hair 1998).

Kết quả sử dụng ma trận xoay để phân tích các nhân tố 33 biến quan sát được phân vào 8 nhóm cụ thể đúng như các giả thuyết (bảng 5).

Bảng 5: *Ma trận xoay các nhân tố trong kết quả phân tích nhân tố khám phá*

Biến	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
TN5	0,880							
TN4	0,877							
TN2	0,847							
TN1	0,829							
TN3	0,784							
CS2		0,886						
CS1		0,881						
CS5		0,861						
CS4		0,841						
CS3		0,793						
DN3			0,912					
DN4			0,897					
DN2			0,876					
DN1			0,869					
VH3				0,918				
VH4				0,906				
VH1				0,870				
VH2				0,854				
CV3					0,935			
CV4					0,930			
CV2					0,821			
CV1					0,802			
LD4						0,904		
LD1						0,895		
LD2						0,791		
LD3						0,781		
DK1							0,907	
DK4							0,872	
DK3							0,727	
DK2							0,687	
TT1								0,891
TT2								0,877
TT3								0,845
Eigenvalues	8,843	3,450	3,134	2,735	2,625	2,301	1,945	1,592
Phương sai rút trích (%)	26,797	37,251	46,747	55,036	62,989	69,961	75,855	80,681

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

Kết quả ở Bảng 5 cho thấy có 8 nhân tố được trích tại Eigenvalues là 1,592 và tổng phương sai trích được là 80,681 % > 50%, điều này nói lên rằng 8 nhân tố được trích ra này có thể giải thích được 80,681 % biến thiên của dữ liệu, đây là kết quả chấp nhận được. Các hệ số tải nhân tố của thang đó đều đạt yêu cầu >0,5. Như vậy, có thể kết luận qua phân tích EFA các thang đo đều đạt yêu cầu.

4.4. Kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu

Phân tích tương quan

Kiểm định hệ số tương quan pearson được dùng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc trước khi phân tích hồi quy. Trong phân tích tương quan Pearson, không có sự phân biệt giữa biến độc lập và biến phụ thuộc mà tất cả các biến đều được xem xét như nhau. Kết quả phân tích ma trận tương quan giữa các biến trong nghiên cứu này cho thấy tất cả các biến độc lập LD, TN, CS, DN, VH, CV, TT, DK đều có tương quan với biến phụ thuộc DL (hệ số tương quan >0 và Sig< 0,05). Vì vậy, tất cả các biến độc lập đều được sử dụng trong kiểm định hồi quy

Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy được thực hiện nhằm xác định mức độ tác động của 8 nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh Tây Nguyên. Mô hình hồi qui có dạng như sau:

$DL= \beta_0+\beta_1 LD+\beta_2 TN+\beta_3 CS+\beta_4 DN+\beta_5 VH+\beta_6 CV+\beta_7 TT+\beta_8 DK+ \mu_i$

Trong đó:

- DL: Biến phụ thuộc (Y) thể hiện Động lực làm việc của nhân viên tại VNPT vùng Tây Nguyên.

- Các biến độc lập: Sự hỗ trợ của lãnh đạo (LD), Thu nhập và phúc lợi (TN), Chính sách khen thưởng và công nhận (CS), Quan hệ với đồng nghiệp (DN), Văn hóa doanh nghiệp (VH), Yếu tố công việc (CV), Chính sách phát triển và thăng tiến (TT), Điều kiện làm việc (DK).

- β_0: Hệ số tự do, thể hiện giá trị của DL khi các biến độc lập trong mô hình bằng 0.

- β_i (i=(1,8)): Hệ số hồi quy riêng phần của các biến độc lập tương ứng LD, TN, CS, DN, VH, CV, TT và DK.

- μ_i: sai số

Toàn bộ kết quả phân tích hồi quy được tổng hợp trong bảng 6.

Trong Bảng 6, hệ số R^2 hiệu chỉnh là 0,646, điều đó cho thấy các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được 64,6% sự biến thiên của biến phụ thuộc (động lực làm việc của nhân viên). Hệ số phóng đại phương sai VIF nhỏ hơn 10 cho thấy các biến độc lập này không có quan hệ chặt chẽ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra (Pallant 2016). Kết quả kiểm định giá trị F = 79,924 với mức ý nghĩa sig.=0,000, điều đó cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng phù hợp với tập dữ liệu, các biến độc lập trong mô hình có quan hệ với biến phụ thuộc nên mô hình có thể sử dụng được. Các hệ số Beta đều lớn hơn không, do vậy các biến ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên lần lượt là sự hỗ trợ của lãnh đạo, thu nhập và phúc lợi, chính sách khen thưởng và công nhận, quan hệ với đồng nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, yếu tố công việc, chính sách phát triển và thăng tiến, điều kiện làm việc với các hệ số lần lượt là 1,184; 0,403; 0,138; 0,116; 0,097; 0,128; 0,131; 0,148. Do đó các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 được chấp nhận. Mô hình hồi quy tuyến tính bội thể hiện các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên là:

DL= 0,403*TN + 0,184*LD + 0,148*DK + 0,138*CS + 0,131*TT + 0,128*CV + 0,116*DN + 0,097*VH

5 . Thảo luận và hàm ý giải pháp

Kết quả nghiên cứu đã xác đinh được 8 nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên, bao gồm Thu nhập và phúc lợi, Sự hỗ trợ của lãnh đạo, Điều kiện làm việc, Chính sách khen thưởng và công nhận, Chính sách phát triển và thăng tiến, Yếu tố công việc, Quan hệ với đồng nghiệp, Văn hóa doanh nghiệp. So với các nghiên cứu trước đó, nghiên cứu này cho thấy tại VNPT vùng Tây Nguyên bên cạnh việc giữ nguyên giá trị như các yếu tố của mô hình Kovach, yếu tố văn hóa doanh nghiệp đã tác động đến động lực. Động lực làm việc của nhân viên tại đây chịu tác

Bảng 6: *Tổng hợp kết quả phân tích hồi quy*

Biến độc lập	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa B	Hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta	Thống kê t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến VIF	Mức độ đóng góp của các biến số (%)	Tầm quan trọng của các biến
(Constant)	-0,436		-1,950	0,053			
Thu nhập và phúc lợi	0,348	0,403	8,375	0,000	1,305	29,96%	1
Sự hỗ trợ của lãnh đạo	0,169	0,184	4,063	0,000	1,155	13,68%	2
Điều kiện làm việc	0,120	0,148	3,144	0,002	1,246	10,99%	3
Chính sách khen thưởng và CN	0,120	0,138	3,024	0,003	1,179	10,28%	4
Chính sách phát triển và thăng tiến	0,092	0,131	2,664	0,008	1,367	9,76%	5
Yếu tố công việc	0,090	0,128	2,679	0,008	1,288	9,52%	6
Quan hệ với đồng nghiệp	0,099	0,116	2,490	0,014	1,227	8,64%	7
Văn hóa doanh nghiệp	0,092	0,097	2,042	0,042	1,259	7,18%	8
R^2	*0,660*						
R^2 *hiệu chỉnh*	*0,646*						
F	*79,924*						
Mức ý nghĩa	*0,000*						

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

động mạnh bởi các yêu tô duy trì hơn các yêu tô động viên. Tầm quan trọng của tám yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT Tây Nguyên được sắp xếp theo thứ tự giảm dần là: (1)Thu nhập và phúc lợi, (2) Sự hỗ trợ của lãnh đạo, (3) Điều kiện làm việc, (4) Chính sách khen thưởng và công nhận, (5) Chính sách phát triển và thăng tiến, (6) Yếu tố công việc, (7) Quan hệ với đồng nghiệp, (8) Văn hóa doanh nghiệp. Đây là cơ sở cho việc đề xuất các hàm ý giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc cho nhân viên tại đây. Kết quả của nghiên cứu này cũng bổ sung những đóng góp về mặt lý thuyết thể hiện thông qua các thang đo mới được bổ sung từ kết quả của các cuộc thảo luận nhóm và có ý nghĩa về mặt thống kê. Với đặc điểm được bố trí tại các vùng có khá nhiều dân tộc sinh sông, tỷ lệ lao động là người dân tộc thiêu sô khá cao, họ rất khó khăn trong việc tham gia các chương trình đào tạo, các thang đo thể hiện sự hỗ trợ của lãnh đạo tham gia các chương trình đào tạo (LD4), các quy trình làm việc đơn giản và dễ hiểu (DK1), Sự bình đẳng, không phân biệt đối xử trong môi trường làm việc (VH2)… là những yếu tố phản ánh đặc trưng riêng của đội ngũ lao động tại đây. Bên cạnh đó, do đặc điểm địa bàn công tác trải rộng, nhiều vùng khó khăn các thang đo Nhân viên được hỗ trợ phương tiện đi lại trong những vùng sâu, vùng xa (DK2), Khuyến khích thực hiện trách nhiệm cộng đồng đối với vùng khó khăn (VH4)… là những yếu tố phản ánh đặc điểm riêng về địa bàn công việc của các VNPT tại đây.

Từ kết quả nghiên cứu trên đây, kết hợp với việc tìm hiểu thực trạng thể hiện các yếu tố tác động đến động lực tại địa bàn nghiên cứu, một số hàm ý quan trọng trong nghiên cứu này có thể nêu lên như sau:

Thứ nhất, đối với nhóm các nhân tố liên quan việc tạo động lực cho nhân viên bằng chính sách đãi ngộ như thu nhập và phúc lợi, khen thưởng và công nhận, phát triển và thăng tiến… Đối với thu nhập và phúc lợi, đây là nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực của nhân viên, mặc dù so với mặt bằng lương chung trong khu vực Tây Nguyên thì mức lương của VNPT đã khá cao. Việc hoàn thiện chính sách này cần hướng đến bảo đảm tốt hơn sự công bằng và minh bạch trong trả lương thông qua thiết lập các mục tiêu cụ thể và xây dựng được hệ thống đo lường kết quả làm việc nhằm đánh giá đúng năng lực của nhân viên để có chế độ lương thưởng phù hợp. Chế độ phúc lợi của các VNPT tại đây cũng cần được hoàn thiện theo hướng đa dạng hóa các hình thức phúc lợi và chú trọng cá nhân hóa phúc lợi cho phù hợp với đặc điểm của nhân viên, điều này sẽ có tác động động viên lớn hơn. Về việc công nhận và khen thưởng, cần chú trọng việc cải tiến thường xuyên hệ thống chỉ tiêu KPI đang áp dụng để việc ghi nhận thành tích phù hợp hơn với điều kiện về môi trường làm việc vốn rất khác biệt giữa các địa bàn trong mỗi tỉnh (thành thị và nông thôn, vùng sâu vùng xa, vùng đặc biệt khó khăn) rất phổ biến tại Tây Nguyên. Hiện nay tại VNPT, tuổi đời của nhân viên còn khá trẻ, do vậy nhân viên rất khát khao được đào tạo và phát triển. Việc tạo cơ hội học tập, hỗ trợ về thời gian và tài chính cho việc tham gia các khóa đào tạo sẽ có tác động lớn đến động lực. Bên cạnh đó cũng cần hết sức lưu ý việc xây dựng và ban hành những tiến trình thăng tiến trong sự nghiệp để nhân viên hiểu rõ và tạo động lực phấn đấu vươn lên.

Thứ hai, đối với nhóm các nhân tố liên quan đến việc tạo động lực cho nhân viên liên quan đến công việc như yếu tố công việc, điều kiện làm việc… Cần chú trọng hơn việc giúp nhân viên hiểu rõ hơn mục tiêu, vị trí và kết quả công việc trong thành tích chung của đơn vị, khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các quyết định và khuyến khích sự phối hợp làm việc nhóm giữa các nhân viên. Việc bố trí thêm các phương tiện làm việc, khắc phục sự chênh lệch về điều kiện làm việc giữa các văn phòng tại các địa bàn làm công tác khác nhau cũng là điều rất quan trọng.

Thứ ba, nhóm các nhân tố tạo động lực cho nhân viên liên quan đến lãnh đạo, quan hệ với đồng nghiệp và văn hóa doanh nghiệp. Hiện tại, đội ngũ lãnh đạo các VNPT có tuổi đời khá trẻ, rất năng động tuy nhiên phần lớn đều có phong cách định hướng công việc hơn là định hướng nhân viên. Để tạo sự quan tâm tốt hơn và động lực cao hơn, rất cần có sự linh hoạt hơn trong việc hài hòa giữa các phong cách này. Việc đa dạng hóa phong cách lãnh đạo cũng gắn liền với việc ghi nhận nỗ lực và thành quả, tri ân và tôn vinh những thành tích nhân viên đạt được. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy yếu tố văn hóa doanh nghiệp đang có tác động yếu nhất đến động lực làm việc của nhân viên, đây cũng là gợi ý rất đáng giá để suy nghĩ và tìm giải pháp. Cần phải có những nghiên cứu riêng để xác định những giá trị văn hóa cốt lõi, đánh giá của nhân viên về sự tác động hiện tại và kỳ vọng thay đổi trong tương lai để có giải pháp xây dựng văn hóa tổ chức cho phù hợp. Về cơ bản, văn hóa tổ chức là những giá trị, niềm tin, nguyên tắc chung được thừa nhận rộng rãi và tạo nên sự tự giác tuân thủ đến mọi thành viên, do vậy đây là cơ sở quan trọng nhất để tạo sự gắn kết, quan hệ tốt với đồng nghiệp, tạo nên niềm tin và lòng tự hào và từ đó tạo động lực mạnh cho nhân viên.

Kết luận: Kết quả của nghiên cứu đã xác định được các nhân tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh Tây Nguyên. Từ kết quả này, kết hợp với tìm hiểu và phân tích thực tế, nghiên cứu này cũng đã đề xuất một số hàm ý giải pháp giúp các đơn vị gia tăng động lực của nhân viên, qua đó tăng sự gắn kết, tăng năng suất và hiệu quả kinh doanh. Nghiên cứu này chỉ giới hạn trong phạm vi một mẫu nhỏ, tại một khu vực khá đặc thù của cả nước, kết quả nghiên cứu mới giải thích được 64,6% các yếu tố tác động đến động lực, để có thể khái quát cho cả

nước cần một nghiên cứu lặp lại với quy mô mẫu lớn hơn và mở rộng cho VNPT trên toàn quốc.◆

Tài liệu tham khảo:

1. Bartol, K. M. and Martin, D. C. 1998. *Management*, 3rd ed., 268-279. New York: McGraw Hill.

2. Barzoki, Attafar, RezaJannati, Barzoki. 2012. *An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 160-172.

3. Bùi Thị Minh Thu, Lê Nguyễn Đoan Khôi. 2014. *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA)*. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ 66-79.

4. Cantele, S., & Zardini, A. 2018. *Is sustainability a competitive advantage for small business? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability financial relationship*. Journal of Cleaner Production, 182, 182: 166–176.

5. Charles, K. R., & Marshall, L. H. 1992. *Motivational preference of Caribbean Hotel Worker: An exploratory study*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 4(3).

6. Devadass, Rajeswari. 2011. *Employees Motivation in Organizations: An integrative literature*. International Conference on Sociality and Economics Development, Singapor. 566-570.

7. Hachter. 2002. *Method and technical in social studies*. Journal of Scientific Research, London 3-16.

8. Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition),. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

9. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons. Inc.

10. Hitka, M., Rozsa, Z., Potkany, M., & Lizbetinova, L. (2019). *Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences*. Journal of Business Economic Management, 20(4): 674-693.

11. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc. 2008. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. Trường Đại học Kinh tế TP HCM. NXB Hồng Đức.

12. Kangas, Kee, McKee-Waddle. 1999. *Organizational factors, nurses' job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care*. The Journal of Nursing Administration, 29(1) 32-42.

13. Khan A, Ahmed S, Paul S, Kazmi SHA. 2018. *Factors affecting employee motivation towards employee performance: a study on banking industry of pakistan*. In International conference on management science and engineering management: Springer, Cham. 2018; 615-625.

14. Khan K.U, Farooq S.U et al. 2010. *A comparative Analysis of the Factors Determining Motivation of Employees Working in Commercial Banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa*. Internationaal Journal of Business and Management.

15. Khan, N., A. Shabbir, D. George, G. Hassan, and S. W. Adkins. 2014. *Suppressive fodder plants as part of an integrated management program for Parthenium hysterophorus L.*. . Field Crops Res., 156: 172-179.

16. Kovach. 1987. *What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*. Newyork: Business Horizons, 30, pp. 58-6.

17. Kovach, K.A. 1995. *Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance*. Employment Relations Today 22 (2) 22: 93-107.

18. Kuranchie-Mensah, Elizabeth Boye. 2016. *Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana*. Journal of Industrial Engineering and Management.

19. Lê Quang Hùng, Hoàng Nguyên Khai, Lê Huy Cường. 2019. *Các nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên kỹ thuật viễn thông tại VNPT TP.Hồ Chí Minh*. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 36 75-78.

20. Luthans. 2011. *Organizational behavior: An evidence- based Approach*. Newyork: McGraw Hill/Irwin.

21. Nguyễn Ngọc Duy Phương, Huỳnh Nguyệt Tú. 2017. *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Chi nhánh viễn thông VNPT Bình Dương*. Tạp chí Công Thương, số 13, tr.90-95. 90-95.

22. Nguyễn Thị Phương Hảo, Đỗ Văn Chúc. 2019. *Tạo động lực làm việc cho người lao động tại VNPT Lào Cai*. Tạp chí Kinh tế và Quản trị Kinh doanh, số 11, tr.71-79. 71-79.

23. Nguyễn Trường Sơn, Ngô Tấn Nhị, Hoàng Văn Hải. 2021. *Sử dụng bộ công cụ OCAI đánh giá văn hóa doanh nghiệp - Nghiên cứu tình huống tại Công ty Datraco*. Khoa học Kinh tế, 9 (01) 14-26.

24. Pallant, J. 2016. *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS*, 6th edition, . Open University Press, England.

25. Quân, Nguyễn Vân Điềm & Nguyễn Ngọc. 2013. *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Hà Nội: NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội.

26. Recardo, R., & Jolly, J. 1997. *Organizational culture and teams*. SAM Advanced Management Journal, 62(2) 4-8.

27. Taguchi. 2015. *Instructed pragmatics at a glance: Where instructional studies were, are, and should be going*. Language Teaching 48(1) 1-50.

28. Trần Đình An, Ngô Huỳnh Hương. 2021. *Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Viễn thông Thế Kỷ*. Tạp chí Công thương, số 5 181-186.

29. Waheed, Tan Teck-Hong and Amna. 2011. *Herzberg's motivation-hygienetheory and job satisfaction in the malaysian retail sector: The mediatingeffect of love of money.* Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1 73-94.

30. Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. 1999. *The impact of demo graphic factor on Hong Kong hotel employee choice of job-related motivators*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11(5) 230-242.

31. Yang. 2011. *Work, motivation and personal characteristics: An in-depth study of six organizations in Ningbo*. Chinese Management Studies 5(3) 272-297.

Summary

The article studies the factors affecting the work motivation of employees at VNPT in the Central Highlands provinces. Based on the theories of motivation, Kovach's model of factors affecting motivation and some previous studies combined with qualitative research, this study has proposed a model and scale of influencing factors. affecting the motivation of VNPT employees in the Central Highlands provinces. Based on the results of surveying data from a sample of 200 elements, performing reliability testing of the scale, factor analysis, correlation and regression analysis, the results of the study identified 8 factors. Factors and levels of impact of factors on employee's work motivation, in order are: (1) Income and welfare, (2) Leadership support, (3) Conditions work, (4) Reward and recognition policy, (5) Development and promotion policy, (6) Work factors, (7) Relationship with colleagues, (8) Corporate culture. The results obtained from the study are important suggestions in developing solutions to increase motivation, cohesion and work performance of employees at VNPT in the Central Highlands.