

NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN DVN VIỆT NAM

Hoàng Thị Kim Oanh

Khoa Quản trị kinh doanh và Marketing, Trường Đại học Đại Nam

Email: oanhhtk@dainam.edu.vn

Nguyễn Thị Hải Yến

Khoa Quản trị kinh doanh và Marketing, Trường Đại học Đại Nam

Tóm tắt: Nghiên cứu nhằm xác định và xếp hạng các yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Tập đoàn DVN Việt Nam. Dữ liệu khảo sát từ 75 nhân viên được phân tích bằng phương pháp EFA và hồi quy tuyến tính. Kết quả EFA tinh gọn 5 nhân tố ban đầu thành 4 nhóm phù hợp hơn với thực tiễn doanh nghiệp. Phân tích hồi quy xác định mức độ ảnh hưởng giảm dần của các yếu tố như sau: (1) Chế độ đãi ngộ và phúc lợi, (2) Lương, (3) Lãnh đạo và phát triển, (4) Điều kiện làm việc. Kết quả là cơ sở đề xuất các giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại DVN.

Từ khóa: động lực làm việc, yếu tố tạo động lực, tạo động lực nhân viên.

ENHANCING EMPLOYEE MOTIVATION AT DVN VIETNAM GROUP JOINT STOCK COMPANY

Hoang Thi Kim Oanh

Faculty of Business Administration and Marketing, Dai Nam University

Email: oanhhtk@dainam.edu.vn

Nguyen Thi Hai Yen

Faculty of Business Administration and Marketing, Dai Nam University

Abstract: This study aims to identify and rank the key factors influencing employee work motivation within the specific context of DVN Vietnam Joint Stock Group. Data were collected through a survey of 75 employees across various positions and analyzed using Exploratory Factor Analysis (EFA) and linear regression. The initial five-factor model was refined through EFA to a more suitable four-factor structure. Regression analysis revealed a clear hierarchy of influence on employee motivation, ranked from strongest to weakest as follows: (1) Benefits and Welfare, (2) Salary, (3) Leadership and Development, and (4) Working Conditions. These findings provide a solid foundation for proposing solutions to improve employee motivation at DVN Vietnam.

Keywords: work motivation, motivational factors, employee motivation.

Nhận bài: 20/04/2025

Phản biện: 24/05/2025

Duyệt đăng: 28/05/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Sự phát triển bền vững của doanh nghiệp đòi hỏi việc quản trị hiệu quả các nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực. Trong đó, tạo động lực làm việc cho nhân viên đóng vai trò then chốt và được xem là một công cụ quản trị quan trọng trong mọi tổ chức. Nhiều mô hình lý thuyết về động lực làm việc đã được nghiên cứu và ứng dụng rộng rãi, tiêu biểu như: Thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow (1943), Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), Thuyết ERG của Alderfer (1969), và Thuyết công bằng của Adams (1963). Tuy nhiên, hiệu quả ứng dụng các lý thuyết này trong thực tiễn không đồng nhất, do ảnh hưởng của các yếu tố đặc thù như quy mô doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động và môi trường kinh doanh, dẫn đến sự khác biệt trong mức độ tác động đến động lực làm việc của người lao động.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

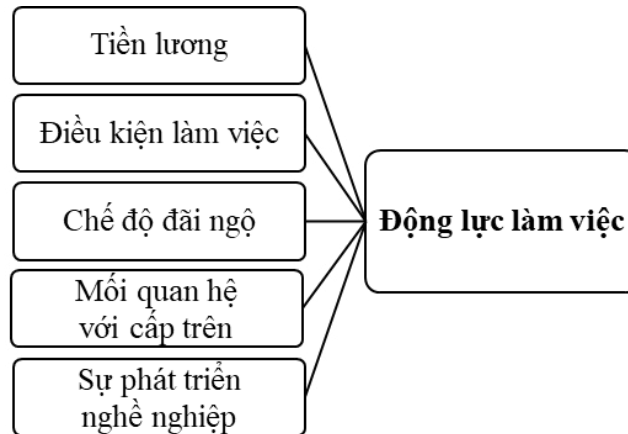
2.1. Tổng quan nghiên cứu

Hầu hết các nghiên cứu trong và ngoài nước về động lực làm việc đều dựa trên các học thuyết kinh điển như thuyết nhu cầu của Maslow (1943), thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) và thuyết kỳ vọng của Vroom (1964). Các nghiên cứu này chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng, đặc biệt là phân tích EFA và hồi quy tuyến tính bình phương nhỏ nhất (OLS). Tuy được thực hiện trong nhiều lĩnh vực, ngành nghề và bối cảnh khác nhau, các nghiên cứu đều cho thấy sự khác biệt nhất định trong kết quả do sự đa dạng về đặc điểm đối tượng và môi trường nghiên cứu. Một số tác giả như Nevis (1983), Hofstede (1984) và Trompenaars (1993) đã chỉ ra rằng các học thuyết động lực có nguồn gốc từ các nền văn hóa phương Tây mang tính cá nhân cao cần được điều chỉnh khi áp dụng tại các quốc gia có văn hóa tập thể như Trung Quốc, Hồng Kông, Đài Loan hay Việt Nam (Hoàng & Nguyễn, 2014). Trên cơ sở tổng

hợp lý thuyết và kế thừa kết quả từ các nghiên cứu thực nghiệm trong và ngoài nước của Bùi & Lê (2014), Triều (2025), Trương (2011), Teck-Hong

& Waheed (2011), Salamah (2021), Sophie (2021), Lưu et al. (2013), Phan (2025), nhóm tác giả đề xuất một mô hình gồm 05 nhóm nhân tố chính sau:

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

Trên cơ sở đó, nhóm tác giả xây dựng 05 giả thuyết nghiên cứu sau:

H1: Tiền lương có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

H2: Điều kiện làm việc ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

H3: Chế độ đãi ngộ ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

H4: Mối quan hệ với cấp trên ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

H5: Sự phát triển nghề nghiệp ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên sự kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu tại bàn và phương pháp nghiên cứu định lượng gồm: phân tích EFA, phương pháp OLS. Dữ liệu thứ cấp được tổng hợp từ các công trình khoa học, tạp chí chuyên ngành, giáo trình,... Dữ liệu sơ cấp được thu thập qua bảng khảo sát gồm 32 câu hỏi, xây dựng dựa trên các nghiên cứu trước và sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý).

Danh sách các biến	Danh sách biến quan sát	Mã hóa
Tiền lương (L)	Mức lương hiện tại tương xứng với vị trí công việc	L1
	Mức lương tương xứng với sự đóng góp của NLĐ	L2
	Mức độ chênh lệch của tiền lương của NLĐ so với thị trường	L3
	Các khoản phụ cấp phù hợp với công việc	L4
	Mong muốn tăng lương của NLĐ	L5
	Thu nhập từ công việc đáp ứng tốt nhu cầu đời sống của NLĐ	L6
Điều kiện làm việc (CV)	Công việc phù hợp và hấp dẫn	CV1
	Không gian làm việc được thiết kế phù hợp và tạo điều kiện thuận lợi cho thực hiện công việc	CV2
	Bầu không khí làm việc thoải mái	CV3
	Mức độ căng thẳng trong công việc cao	CV4
	Phúc lợi xã hội đầy đủ	DN1
Chế độ đãi ngộ (DN)	Các khoản trợ cấp giúp hỗ trợ cho người lao động	DN2
	Chính sách thưởng rõ ràng, khuyến khích người lao động	DN3

	Chế độ bảo hiểm được công ty thực hiện đầy đủ theo đúng quy định pháp luật	DN4
	Chế độ làm việc phù hợp với khả năng của người lao động	DN5
	Chế độ đãi ngộ khác như du lịch, thăm hỏi ốm đau....	DN6
Mối quan hệ với cấp trên (LD)	Sự hỗ trợ từ cấp trên trong công việc	LD1
	Phong cách lãnh đạo của cấp trên khuyến khích và thúc đẩy NLD làm việc tốt hơn	LD2
Sự phát triển nghề nghiệp (PT)	Niềm tin đối với cấp trên và công ty	LD3
	NLD được đào tạo để thực hiện công việc tốt hơn	PT1
	NLD có cơ hội thăng tiến trong công việc	PT2

(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

Tổng thể khảo sát gồm toàn bộ nhân viên và nhà quản trị đang làm việc tại Công ty Cổ phần Tập đoàn DVN Việt Nam. Cỡ mẫu tối thiểu được xác định theo công thức của Yamane (1967) với tổng thể $N = 90$ và mức sai số $e = 0,05$, cho kết quả xấp xỉ 74 người. Phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo tỷ lệ được áp dụng: tổng thể được chia thành 6 tầng tương ứng với 6 bộ phận trong công ty. Mẫu trong mỗi tầng được chọn ngẫu nhiên theo tỷ lệ nhân sự của từng bộ phận. Phiếu khảo sát được gửi bằng đường dẫn Google Form hoặc bản giấy. Tổng cộng 80 phiếu được phát ra để đảm bảo đủ số lượng và dự phòng phần hồi không hợp lệ.

2.3. Kết quả nghiên cứu

Tổng cộng 75 phiếu khảo sát hợp lệ được thu về, đảm bảo tỷ lệ phân tầng như thiết kế. Mẫu có 88% lao động dưới 34 tuổi, 69,3% là nữ, 80% là lao động trực tiếp và 90,7% có trình độ từ Cao đẳng trở lên. Đáng chú ý, 93,33% có thời gian làm việc dưới 5 năm, phản ánh tỷ lệ thay thế nhân sự cao dù công ty đã hoạt động 17 năm. Mẫu khảo sát có tính đại diện cao.

Độ tin cậy thang đo: Các thang đo có hệ số Cronbach's Alpha từ 0,903-0,980, đạt yêu cầu độ tin cậy ($>0,7$). Một biến (L5) bị loại do hệ số tương quan biến - tổng $< 0,3$.

Phân tích EFA: Phân tích nhân tố khám phá sử dụng PCA và Varimax. Kết quả lần 1: $KMO =$

0,905; Bartlett's Test Sig. $< 0,05$. Hai biến (LD2, CV4) bị loại do hệ số tải $< 0,7$. Sau khi loại 3 biến (L5, LD2, CV4), EFA lần 2 với 18 biến còn lại cho kết quả tốt hơn ($KMO = 0,904$; Sig. $< 0,05$). Các biến được nhóm thành 4 nhân tố, tất cả đều có hệ số tải $> 0,7$. So với mô hình ban đầu gồm 5 nhân tố, hai nhóm "Mối quan hệ với cấp trên" và "Phát triển nghề nghiệp" được gộp thành một, đặt tên là "Lãnh đạo và phát triển". Các nhóm còn lại giữ nguyên.

Phân tích tương quan và hồi quy OLS: Trước khi phân tích hồi quy, các biến đại diện cho mỗi nhóm nhân tố được tính bằng trung bình các biến quan sát thuộc cùng nhóm, theo kết quả EFA. Bốn nhân tố độc lập được mã hóa gồm: FDN (Chế độ đãi ngộ), FL (Tiền lương), FPT (Lãnh đạo và phát triển), và FCV (Điều kiện làm việc).

Kiểm định T-Test (với biến có 2 nhóm) và ANOVA (với biến có ≥ 3 nhóm) cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc giữa các nhóm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, trình độ, vị trí công việc, bộ phận, thâm niên...).

Phân tích tương quan Pearson cho thấy các biến độc lập đều tương quan thuận với biến phụ thuộc "Động lực làm việc", với hệ số từ 0,482 đến 0,789 (Sig. $< 0,05$). Riêng FL và FPT có tương quan cao ($r = 0,789$), tiềm ẩn nguy cơ đa cộng tuyến (Dormann et al., 2013), cần kiểm tra thêm trong phân tích hồi quy.

Bảng 3. Ma trận tương quan Pearson

Biến	HLC	FPT	FL	FCV	FDN
HLC	1	.772**	.786**	.558**	.789**
FPT	.772**	1	.707**	.482**	.689**
FL	.786**	.707**	1	.506**	.672**
FCV	.558**	.482**	.506**	1	.523**
FDN	.789**	.689**	.672**	.523**	1

Phân tích OLS: phân tích hồi quy được thực hiện nhằm xác định ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của người lao động tại công

ty. Từ kết quả của bảng ANOVA, cho thấy giá trị Sig. bằng 0,000 (<0,05) khẳng định mô hình là phù hợp và có ý nghĩa thống kê.

Bảng 4. Bảng tóm tắt mô hình hồi quy

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.882a	.779	.766	.457	1.879
a. Predictors: (Constant), Đãi ngộ, Công việc, Lương, Cơ hội đào tạo và phát triển					
b. Dependent Variable: HLC					

Bảng 5. Bảng hệ số hồi quy

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-0,035	0,259		-0,136	0,892		
	FDN	0,375	0,093	0,344	4,034	0,000	0,434	2,306
	FL	0,322	0,086	0,324	3,736	0,000	0,422	2,372
	FCV	0,095	0,076	0,086	1,257	0,213	0,676	1,479
	FPT	0,251	0,083	0,265	3,026	0,003	0,413	2,421
a. Dependent Variable: HLC								

(Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát)

Kết quả từ Bảng 4 cho thấy mô hình hồi quy tuyến tính có khả năng giải thích 76,6% sự biến thiên của động lực làm việc ($R^2 = 0,766$). Theo Bảng 5, ba nhân tố FDN, FL và FPT có giá trị Sig. < 0,05, chứng tỏ ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc. Trong đó, FDN có hệ số Beta cao nhất ($\beta = 0,344$), cho thấy là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất. Biến FCV có Sig. = 0,213 (> 0,05), nên không có ý nghĩa thống kê. Tất cả các biến độc lập đều có hệ số VIF < 10 cho thấy không xảy ra đa cộng tuyến.

Từ hệ số hồi quy, xây dựng được phương trình hồi quy chuẩn hoá như sau:

$$HLC = 0,344.FDN + 0,324.FL + 0,265.FPT + 0,086.FCV + \varepsilon$$

Phương trình hồi quy chưa chuẩn hoá:

$$HLC = -0,035 + 0,375.FDN + 0,322.FL + 0,251.FPT + 0,095.FCV + \varepsilon$$

Với mô hình trên, hệ số hồi quy của các biến độc lập FDN, FL, FCV, FPT đều mang dấu dương. Như vậy, các biến độc lập có tác động thuận chiều lên biến phụ thuộc HLC.

III. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Các kết quả nghiên cứu chính

Thứ nhất, về mô hình nghiên cứu: Từ mô hình đề xuất ban đầu gồm 5 nhóm nhân tố với 21 biến quan sát, sau khi kiểm định độ tin cậy và phân tích EFA, mô hình được rút gọn còn 4 nhóm nhân tố với 18 biến quan sát. Đáng chú ý, hai nhân tố “Mối quan hệ với cấp trên” và “Sự phát triển nghề nghiệp” được gộp lại thành một nhân tố mới có tên là “Lãnh đạo và phát triển”.

Thứ hai, về kiểm định giả thuyết: Dù cấu trúc nhân tố thay đổi, các giả thuyết nghiên cứu ban đầu đều được chấp nhận qua phân tích hồi quy. Bốn nhóm nhân tố gồm Tiền lương (H1), Điều kiện làm việc (H2), Chế độ đãi ngộ (H3), và Lãnh đạo & phát triển (hợp nhất từ H4 và H5) đều có ảnh hưởng tích cực, cùng chiều đến động lực làm việc.

Thứ ba, kết quả củng cố các lý thuyết kinh điển như Thuyết nhu cầu của Maslow, Thuyết hai yếu tố của Herzberg, đồng thời phù hợp với nhiều nghiên cứu trước trong lĩnh vực tạo động lực nhân sự.

Thảo luận

Thứ nhất, mức độ hài lòng chung của nhân viên với các chính sách tạo động lực chỉ ở mức trung bình (3, 4), cho thấy cần cải thiện hiệu quả các chính sách hiện hành.

Thứ hai, mức độ hài lòng thấp nhất ghi nhận ở các biến liên quan đến phát triển nghề nghiệp (PT1 = 2,8; PT2 = 2,73), phản ánh nhu cầu được đào tạo và thăng tiến của nhân viên chưa được đáp ứng.

Thứ ba, trong khi nhân viên mong muốn được tăng lương, mức độ hài lòng với chính sách lương lại không tương xứng, cho thấy cần điều chỉnh chính sách tiền lương phù hợp hơn.

Thứ tư, so với các nghiên cứu trước, kết quả phân tích hồi quy cho thấy: (1) Nhân tố “Lãnh đạo và phát triển” là sự hợp nhất giữa quan hệ với cấp trên và cơ hội phát triển, phản ánh nhận thức thống nhất của nhân viên về vai trò hỗ trợ từ lãnh đạo gắn liền với phát triển nghề nghiệp; (2) Mức độ ảnh hưởng giữa các nhóm nhân tố có sự khác biệt, trong đó “Chế độ đãi

ngộ” vượt “Tiền lương” về tác động đến động lực làm việc; trong khi “Điều kiện làm việc” có ảnh hưởng yếu hơn.

Một số kiến nghị

Thứ nhất, hoàn thiện chính sách đào tạo và phát triển nhân lực. Cần xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng cho từng vị trí; triển khai các chương trình đào tạo nâng cao năng lực làm việc; đồng thời thiết lập hệ thống cổ vũ nghề nghiệp để hỗ trợ phát triển cá nhân cho nhân viên.

Thứ hai, tối ưu hóa chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ. Công ty cần rà soát lại cơ chế lương theo hướng công bằng, minh bạch, áp dụng mô hình 3P (Position - Person - Performance). Đồng thời, thường xuyên khảo sát mức lương thị trường để điều chỉnh chính sách đãi ngộ phù hợp, cạnh tranh và bền vững hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Dormann, C. F., Elith, J., Bacher, S., Buchmann, C., Carl, G., Carré, G., ... & Lautenbach, S. (2013). Collinearity: A review of methods to deal with it and a simulation study evaluating their performance. *Ecography*, 36(1), 27-46.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hoàng, L. T. H., & Nguyễn, N. Q. (2014). Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ*, (32), 97-105.
- Lưu, N. B. T., Lưu, M. H., Lưu, T. T., Nguyễn, N. T. K., Trương, T. T. N., Nguyễn, T. T. T., & Lê, D. T. (2013). Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn. *HCMUE Journal of Science*, 49, 22.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Nguyễn, Đ. V., & Nguyễn, Q. N. (2012). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Phan, T. Đ. (2025). *Giải pháp cải thiện động lực làm việc của nhân viên tại Công ty sản xuất Chip bán dẫn ABC Việt Nam* [Đề án Thạc sĩ, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh].
- Salamah, M. M. (2021). Factors that enhance or undermine workers' intrinsic motivation. *Organization Development Journal*, 39(2), 9-20.
- Sophie, A. A. S. A. (2021). The empirical analysis of the impact of reward systems on employee motivation at the Sierra Leone National Social Security and Insurance Trust (NASSIT), Sierra Leone. *International Research Journal of Innovations in Engineering and Technology*, 5(4), 15-27. <https://doi.org/10.47001/IRJIET/2021.504004>
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Trương, Đ. M. (2011). Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh*, 27, 240-247.