



Original Article

# Factors Affecting the Working Motivation of Office Staff at Export Wood Processing Enterprises in Binh Dinh Province

Le Thi The Buu\*

*FPT University Quy Nhon, An Phu Thinh New Urban Area,  
Nhon Binh & Dong Da Ward, Quy Nhon City, Binh Dinh Province, Vietnam*

Received: May 19, 2021

Revised: July 7, 2021; Accepted: February 25, 2022

**Abstract:** It is important to study factors affecting the working motivation of office staff who work for export wood processing enterprises in Binh Dinh province. The research indicates seven factors that affect those staff's working motivation including wages and benefits, working conditions, training and development, relationships with colleagues, leadership style, autonomy in work, and stability in work. In particular, the factors of wages and benefits have the strongest impact. The research results provide an important suggestion for the development of appropriate strategies and plans on human resources in export wood processing enterprises in Binh Dinh province.

*Keywords:* Working motivation, office staff, wood processing enterprises, export, Binh Dinh.

---

\* Corresponding author  
E-mail address: [buultt@fe.edu.vn](mailto:buultt@fe.edu.vn)  
<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4565>

# Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Định

Lê Thị Thế Bửu\*

*Trường Đại học FPT Quy Nhơn, Khu Đô thị mới An Phú Thịnh,  
Phường Nhơn Bình và phường Đống Đa, Thành phố Quy Nhơn, Tỉnh Bình Định, Việt Nam*

Nhận ngày 19 tháng 5 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 9 tháng 7 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 2 năm 2022

**Tóm tắt:** Nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định rất quan trọng. Nghiên cứu cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp này gồm: Lương và phúc lợi, điều kiện làm việc, đào tạo và phát triển, quan hệ với đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo, sự tự chủ trong công việc và sự ổn định trong công việc. Trong đó, lương và phúc lợi là yếu tố có tác động mạnh nhất. Kết quả nghiên cứu là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phù hợp trong công tác quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

**Từ khóa:** Động lực làm việc, nhân viên văn phòng, doanh nghiệp chế biến gỗ, xuất khẩu, Bình Định.

## 1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực là yếu tố đầu vào quan trọng, có ảnh hưởng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Khi con người có động lực làm việc thì hiệu suất làm việc sẽ đạt kết quả cao hơn, đồng thời tỷ lệ nghỉ việc, bỏ việc sẽ thấp hơn. Theo Arman [1]: “Nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt 80-90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc thấp, nghỉ phép thấp”. Kovach [2] cũng chỉ rõ: “Vấn đề lớn nhất của quản lý là cảm nhận chính xác các nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên”. Vì vậy, để doanh nghiệp ngày càng phát triển thì vấn đề tạo động lực cho nhân viên là cực kỳ cần thiết, nó không chỉ là tiền đề quan trọng để tạo ra sự đồng nhất trong quản lý, sự ổn định về lao động mà còn làm cho năng

suất, chất lượng lao động của doanh nghiệp ngày càng nâng cao, góp phần quan trọng để doanh nghiệp nhanh đạt được mục tiêu đặt ra. Do đó, để các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định ngày càng phát triển thì việc tạo động lực làm việc cho nhân viên nói chung và nhân viên văn phòng nói riêng là cần thiết. Tuy nhiên, để có các giải pháp tạo động lực cho nhân viên văn phòng thì việc nghiên cứu và xác định các yếu tố cũng như mức độ tác động của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định là tất yếu. Do đó, tác giả tiến hành nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Định.

\* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: buultt@fe.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4565>

## 2. Tổng quan nghiên cứu về các nhân tố tạo động lực làm việc

Đến nay đã có nhiều tác giả nghiên cứu về các nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên, khởi phát cho vấn đề nghiên cứu này là Foreman Facts - Viện Quan hệ Lao động New York từ năm 1946 [3]. Sau đó, nhiều nghiên cứu đã kế thừa mô hình này để ứng dụng nghiên cứu cho nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau. Đến năm 1966, Herzberg [4] đã nghiên cứu về động lực làm việc và xác định có hai nhóm yếu tố có tác dụng tạo động lực gồm: (1) Nhóm nhân tố thúc đẩy: Đặc điểm công việc; Sự thăng tiến; Ý nghĩa của thành tích cá nhân; Địa vị; Sự thừa nhận; Trách nhiệm. (2) Nhóm nhân tố duy trì: Lương thưởng; Chính sách và quy định quản lý của doanh nghiệp; Các mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân; Chất lượng của việc giám sát; Công việc ổn định; Điều kiện làm việc; Sự cân bằng cuộc sống và công việc. Tuy nhiên, nổi bật nhất là nghiên cứu của Kovach [5]. Tác giả đã bổ sung và đưa ra mô hình 10 nhân tố động viên nhân viên gồm: (1) Công việc thú vị; (2) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm; (3) Sự tự chủ trong công việc; (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. Tiếp đó, Boeve [6] đã chỉ ra có 5 nhân tố tác động đến việc tạo động lực làm việc gồm: (1) Bản chất công việc; (2) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (3) Cơ hội phát triển; (4) Sự hỗ trợ của cấp trên; (5) Lương bổng. Islam và Ismail [7] chỉ ra có 6 nhân tố tác động đến động lực làm việc gồm: (1) Lương cao; (2) Điều kiện làm việc tốt; (3) Thăng tiến; (4) An toàn lao động; (5) Công việc thú vị và (6) Công việc hoàn thành được đánh giá cao. Gần đây nhất là nghiên cứu của Safiullah [8] với 8 nhân tố tác động đến động lực làm việc bao gồm: (1) Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (2) Bảo mật công việc; (3) Công việc thú vị và thách thức; (4) Tinh thần đồng đội và sự hợp tác; (5) Công việc có giá trị; (6) Lương và phúc lợi tốt; (7) Điều kiện làm việc; (8) Giờ làm việc linh hoạt. Ngoài ra có nhiều nghiên cứu ứng dụng của các nhà

nghiên cứu như Simons và Enz [9], Wong, Siu, Tsang [10], Chew [11], Overell [12].

Tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu đã vận dụng mô hình của Kovach [5] để nghiên cứu cho các trường hợp cụ thể của các ngành nghề, điển hình như Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi [13] kết luận có 8 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất: (1) Sự tự chủ trong công việc; (2) Lương và chế độ phúc lợi; (3) Đào tạo và phát triển; (4) Quan hệ với đồng nghiệp; (5) Văn hóa doanh nghiệp; (6) Phong cách lãnh đạo; (7) Sự ổn định trong công việc; (8) Điều kiện làm việc tốt. Nghiên cứu của Lê Thị Thế Bửu [14] đã chỉ ra có 7 nhân tố chính gồm: (1) Lương và chế độ phúc lợi; (2) Điều kiện làm việc; (3) Đào tạo và phát triển; (4) Quan hệ với đồng nghiệp; (5) Phong cách lãnh đạo; (6) Sự ổn định trong công việc và (7) Sự tự chủ trong công việc; trong đó, điều kiện làm việc là nhân tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật.

Như vậy, có thể xem mô hình của Kovach [5] là nền tảng để tác giả tiếp tục xây dựng mô hình nghiên cứu cho chủ đề này. Tuy nhiên, để phù hợp với đặc điểm ngành nghề, tác giả hiệu chỉnh và bổ sung thêm nhân tố văn hóa doanh nghiệp. Hiện nay, nhu cầu của con người đã ở mức cao hơn nhu cầu cơ bản (ăn, mặc ở, đi lại), nhân tố cảm xúc đã có sự chi phối mạnh mẽ đến hành vi của người lao động và nó thuộc phạm trù trí tuệ cảm xúc. Do đó, ngoài các nhân tố khác thì văn hóa doanh nghiệp sẽ hình thành nên tác phong và thái độ làm việc của nhân viên. Vì thế, nhân tố văn hóa doanh nghiệp được đề xuất đưa vào mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

## 3. Thang đo các nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên

Trong nghiên cứu này, tác giả đã kế thừa mô hình nghiên cứu động lực làm việc của Kovach [5], đồng thời tiến hành nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp thảo luận nhóm với các nhà quản trị từ cấp trung trở lên của 5 doanh nghiệp chế

biến gỗ xuất khẩu tại tỉnh Bình Định và 2 giảng viên chuyên ngành quản trị nhân sự để điều chỉnh và đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

(1) *Điều kiện làm việc tốt*: Môi trường an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ giấc làm việc hợp lý, nơi làm việc vui vẻ và được tổ chức tốt theo nghiên cứu của Kovach [5]. Các nghiên cứu của Islam và Ismail [7], Safiullah [8] cũng khẳng định điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

(2) *Lương và chế độ phúc lợi*: Lương và phúc lợi thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow [15], là nhân tố quan trọng nhất đối với nhân viên trong các nghiên cứu của Simons và Enz [9] tại Mỹ, Canada. Theo nghiên cứu của Kovach [5], Islam và Ismail [7] thì lương cao sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho nhân viên. Boeve [6], Safiullah [8] cũng khẳng định lương và phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc của nhân viên.

(3) *Sự ổn định trong công việc*: Theo Herzberg [4], công việc ổn định thuộc nhóm nhân tố thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả. Bên cạnh đó, Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi [13] cũng khẳng định sự ổn định trong công việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

(4) *Đào tạo và phát triển*: Theo Kovach [5], Islam và Ismail [7], Safiullah [8], cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp là nhân tố tác động tích cực đến động lực làm việc. Tuy nhiên, một trong những nhân tố tạo nên cơ hội thăng tiến đó là được đào tạo, được tạo điều kiện phát triển kỹ năng nghề nghiệp. Bên cạnh đó, theo Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi [13] thì cơ hội được đào tạo sẽ thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn, có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Theo thuyết Maslow thì nhân tố này nằm trong nhu cầu được tôn trọng và khẳng định mình, còn theo thuyết 2 nhóm nhân tố của Herzberg thì các nhân tố này thuộc nhóm các nhân tố về môi trường có khả năng gây ra sự không thỏa mãn. Vì vậy, đào tạo và phát triển là

một trong những nhân tố tạo nên động lực làm việc của nhân viên.

(5) *Quan hệ với đồng nghiệp*: Theo Hill [16], nhân viên cần có được sự hỗ trợ, giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp. Đồng thời, theo Bellingham [17], nhân viên phải thấy được rằng để đạt được kết quả tốt nhất họ và đồng nghiệp phải tận tâm với công việc. Cuối cùng, theo Chami và Fullenkamp [18], đồng nghiệp cần phải là người đáng tin cậy.

(6) *Sự tự chủ trong công việc*: Theo Hackman và Oldham [19], nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối để tự họ chủ động sắp xếp và giải quyết công việc đạt hiệu quả nhất. Bên cạnh đó, phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình. Cuối cùng, công việc phải đảm bảo có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau. Nó giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mà mình làm.

(7) *Phong cách lãnh đạo*: Theo Chew [11], động lực nhân viên phụ thuộc vào chính hành vi lãnh đạo, quan hệ làm việc, văn hóa và cấu trúc công ty, môi trường làm việc. Bên cạnh đó, Watson [20] cũng cho rằng, nhà quản lý trực tiếp có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự gắn kết của nhân viên với công việc, sự gắn bó với công ty và sẵn sàng đóng góp công sức vào thành công của công ty.

(8) *Bản chất công việc*: Theo Hackman và Oldham [19], việc tổ chức công việc hợp lý sẽ tạo động lực làm việc ngay từ bên trong nhân viên, tạo được sự thỏa mãn và hiệu quả công việc. Boeve [6] cũng đồng tình với nhận định này.

(9) *Văn hóa doanh nghiệp*: Theo Overell [12], truyền thông các giá trị của tổ chức có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, Chew [11] đã chứng minh động lực nhân viên phụ thuộc vào văn hóa và cấu trúc công ty. Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi [13] cũng xác định nhân tố văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

## 4. Phương pháp nghiên cứu

### 4.1. Phương pháp chọn mẫu

Theo Hair và cộng sự [21] để chọn kích thước quan sát nghiên cứu phù hợp cho phân tích nhân tố khám phá EFA thì cỡ mẫu quan sát tối thiểu là  $N > 5 \cdot X$  ( $X$  là tổng số biến quan sát). Theo Tabachnick và Fidell [22], để phân tích hồi quy thì cỡ quan sát tối thiểu cần đạt được là  $N > 50 + 8m$  ( $m$  là biến độc lập). Còn theo Bentler và Chou [23], số lượng quan sát cho mỗi tham số ước lượng là 5 quan sát. Như vậy, trong nghiên cứu này, để đủ điều kiện phân tích hồi quy ứng với 40 biến quan sát và 8 thành phần thì  $N > \max(5 \cdot 40; 50 + 8 \cdot 8) = (200, 114) = 200$  quan sát. Để đạt được số mẫu là 200, tác giả dự kiến số bảng câu hỏi phát ra khoảng 300 bảng để loại trừ các bảng câu hỏi không hợp lệ và những lỗi khác. Về phạm vi khảo sát, tác giả gửi cho các đối tượng là nhân viên văn phòng làm việc tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Định. Bảng hỏi về các thành phần trong các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên được thiết kế bằng thang đo Likert 5 mức độ. Phần mềm SPSS 20 được sử dụng để kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu. Bằng phương pháp khảo sát phi xác suất thuận tiện đến từ 86 công ty trên địa bàn, dựa trên sự thuận lợi hay dựa trên tính dễ tiếp cận của đối tượng, ở những nơi mà tác giả có nhiều khả năng gặp được đối tượng, nếu người được phỏng vấn không đồng ý thì tác giả chuyển sang đối tượng khác. Vì thế, để tiết kiệm thời gian nhưng vẫn đảm bảo số liệu, tác giả chọn phương pháp phi xác suất thuận tiện. Thời gian khảo sát từ tháng 11/2019 đến tháng 2/2020.

### 4.2. Phương pháp phân tích số liệu

Từ số quan sát thu thập được, tác giả tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố EFA. Phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu, kiểm định giả thuyết, thảo luận kết quả xử lý số liệu cũng như phân tích nguyên nhân, so sánh với các nghiên cứu trước đây để đề xuất các giải

pháp khả thi nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

## 5. Kết quả và thảo luận

### 5.1. Tổng quan mẫu khảo sát

Các quan sát trong nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện, kích thước quan sát  $n = 300$ . Sau khi sàng lọc, số bảng câu hỏi đạt yêu cầu là 283 bảng, đạt 94,33% (283/300). Kết quả tổng quan về mẫu khảo sát cho thấy, tỷ lệ nữ chiếm 71,0% và nam chiếm 29,0%. Đối với vị trí văn phòng thì phần lớn là nữ giới, vì vậy cơ cấu giới tính như trên tương đối hợp lý. Trong tổng mẫu khảo sát, nhân viên văn phòng có độ tuổi từ 31-35 chiếm tỷ lệ lớn nhất, với 44,2%; độ tuổi từ 26-30 chiếm 35%; độ tuổi dưới 25 tuổi chiếm 14,1%; tỷ lệ thấp nhất là độ tuổi trên 35 tuổi chiếm 6,7%. Như vậy, độ tuổi lao động của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định ở ngưỡng trẻ. Về trình độ học vấn, phần lớn nhân viên có trình độ đại học chiếm 55,1%; tiếp đến là trình độ cao đẳng chiếm 25,4%; trình độ trung cấp cũng chiếm tỷ lệ khá cao với 10,2% và trình độ khác chiếm 9,2%. Cơ cấu trình độ này cũng tương đối phù hợp với tính chất công việc tại các vị trí văn phòng. Về thâm niên công tác, phần lớn nhân viên làm việc tại doanh nghiệp từ 5-10 năm chiếm 43,1%; tiếp đến là nhân viên làm việc từ 11-15 năm chiếm 37,8%; nhân viên làm việc dưới 5 năm chiếm 12,4% và ít nhất là nhân viên có thâm niên công tác trên 15 năm chiếm 6,7%. Về thu nhập, phần lớn nhân viên có thu nhập từ 5-10 triệu đồng, chiếm 40,6%; thu nhập từ 11-15 triệu đồng chiếm 36,4%; thu nhập dưới 5 triệu đồng chiếm 13,4% và thu nhập trên 15 triệu đồng chiếm 9,5%. Mức lương này cũng tương đối phù hợp với mức sống hiện nay của địa phương và phù hợp với thực tế của tình hình lạm phát.

### 5.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Thang đo được đánh giá thông qua các phương pháp đánh giá độ tin cậy và phân tích

EFA. Việc kiểm định thang đo được thực hiện thông qua sử dụng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha để kiểm định mức tương quan giữa các biến quan sát. Nếu biến quan sát có mức tương quan so với biến tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại, đồng thời đảm bảo hệ số tin cậy lớn hơn 0,6. Kết quả đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của các biến quan sát đều có hệ số tương quan với biến tổng trên 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều  $> 0,6$  nên có thể kết luận rằng thang đo lường tốt, đáng tin cậy để sử dụng cho nghiên cứu. Do đó, tất cả 9 thang đo với 40 biến quan sát này đều được tiếp tục sử dụng trong bước phân tích EFA tiếp theo.

### 5.3. Kết quả phân tích EFA

Để kiểm tra sự thích hợp của số liệu điều tra phục vụ cho phân tích EFA, ta sử dụng kiểm định KMO và Bartlett's Test (Kaiser, 2001). Trị số của KMO lớn (giữa 0,5 và 1) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett nhằm xem xét giả thuyết độ tương quan giữa các biến quan sát. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê ( $\text{Sig} \leq 0,05$ ) thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Vì vậy, kết quả kiểm định của mô hình có giá trị KMO là 0,827 ( $0,5 < \text{KMO} < 1$ ) và kiểm định Bartlett có  $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$  thỏa mãn các điều kiện để phân tích EFA.

Bảng 1: Ma trận xoay nhân tố

	Thành phần								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DTPT1	0,892								
DTPT5	0,873								
DTPT3	0,869								
DTPT2	0,861								
DTPT4	0,86								
DKLV4		0,829							
DKLV1		0,777							
DKLV2		0,773							
DKLV5		0,729							
DKLV3		0,704							
BCCV3			0,897						
BCCV4			0,884						
BCCV2			0,841						
BCCV1			0,832						
BCCV5			0,749						
QHDN1				0,954					
QHDN3				0,929					
QHDN4				0,878					
QHDN2				0,877					
VHDN1					0,905				
VHDN2					0,846				
VHDN5					0,818				

VHDN4	0,753
VHDN3	0,742
LPL1	0,809
LPL4	0,807
LPL3	0,793
LPL2	0,783
TCCV3	0,883
TCCV2	0,862
TCCV1	0,852
TCCV4	0,852
ODCV3	0,88
ODCV4	0,845
ODCV2	0,827
ODCV1	0,778
PCLD4	0,944
PCLD1	0,938
PCLD2	0,937

*Nguồn:* Tổng hợp và phân tích của tác giả.

Sau khi xoay ma trận các nhân tố, kết quả có 9 nhân tố được rút ra như mô hình đề xuất ban đầu (Bảng 1).

Đối với thang đo động lực làm việc khi phân tích EFA, 4 biến quan sát từ DLLV1 đến DLLV4 của thang đo động lực làm việc được nhóm thành 1 nhân tố, không có biến quan sát nào bị loại. KMO bằng 0,865, phương sai trích bằng 86,338%, hệ số tải nhân tố của 4 biến quan sát đều lớn hơn 0,5.

#### 5.4. Kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu

Sau khi qua giai đoạn phân tích EFA, có 9 nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình. Giá trị của từng nhân tố là giá trị trung bình của các biến quan sát thành phần thuộc nhân tố đó. Kết quả của phân tích hồi quy đa biến thông thường sẽ được sử dụng để kiểm định các giả thuyết rằng 9 nhân tố của biến độc lập có tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng.

##### *Phân tích tương quan*

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, tác giả sử dụng hệ số tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Kết quả ma trận tương quan giữa các biến cho thấy nhân tố động lực làm việc và các nhân tố khác đều có sự tương quan tuyến tính  $> 0$ . Vì vậy, các nhân tố đủ điều kiện để phân tích hồi quy.

##### *Phân tích hồi quy*

Trước khi phân tích hồi quy, cần kiểm định các giả định cần thiết và các kiểm định về sự vi phạm các giả định đó.

Kết quả kiểm định Durbin-Watson có giá trị là 1,988 và nằm ở ngưỡng  $1 < d < 3$ , do đó mô hình hồi quy không có hiện tượng tự tương quan. Với kết quả hồi quy cho thấy hệ số  $R^2$  là 0,918 và hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh là 0,915, điều đó có nghĩa mô hình hồi quy giải thích được 91,5% các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định, còn lại 8,5% là các nhân tố bên ngoài mô hình.

Bảng 2: Mô hình hồi quy tổng quát

Mô hình	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	,958 <sup>a</sup>	,918	,915	,16642	1,830

a. Ước lượng: (Hằng số), ODCV, PCLD, VHDN, TCCV, QHDN, LPL, DKL, DTPT, BCCV  
b. Biến phụ thuộc: DLLV

Nguồn: Phân tích của tác giả.

Bảng 3: Phân tích phương sai ANOVA<sup>a</sup>

Mô hình	Tổng bình phương	Df	Phương sai trung bình	Thống kê F	Mức ý nghĩa
1					
Hồi quy	84.321	9	9,369	338,276	,000 <sup>b</sup>
Phần dư	7.561	273	,028		
Tổng	91.882	282			

a. Biến phụ thuộc: DLLV  
b. Ước lượng: (Hằng số), ODCV, PCLD, VHDN, TCCV, QHDN, LPL, DKL, DTPT, BCCV

Nguồn: Phân tích của tác giả.

Kết quả kiểm định cho thấy thống kê F = 338,276 với xác suất p = 0,000 chứng tỏ mô hình hồi quy là phù hợp. Mức độ tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên văn

phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định thể hiện ở hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa ở cột thứ hai của Bảng 4.

Bảng 4: Tóm tắt các hệ số hồi quy của mô hình

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số	Beta			T	VIF
(Hằng số)	-,536	,132		-4,050	,000		
1							
Phong cách lãnh đạo	,037	,016	,041	2,234	,026	,884	1,132
Điều kiện làm việc	,171	,027	,158	6,247	,000	,470	2,127
Mối quan hệ với đồng nghiệp	,048	,012	,070	3,907	,000	,935	1,070
Đào tạo và phát triển	,064	,018	,073	3,517	,001	,703	1,422
Sự ổn định trong công việc	,031	,016	,037	1,971	,050	,861	1,162
Bản chất công việc	,017	,016	,020	1,088	,277	,873	1,145
Sự tự chủ trong công việc	,044	,014	,054	3,037	,003	,941	1,063
Văn hoá doanh nghiệp	-,018	,017	-,019	-1,060	,290	,956	1,046
Lương và phúc lợi	,747	,026	,757	28,662	,000	,432	2,315

a. Biến phụ thuộc: Động lực làm việc

Nguồn: Phân tích của tác giả.

Tác giả đã tiến hành kiểm tra các giả định, kết quả cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến không đáng kể (hệ số phóng đại phương sai VIF tương ứng các biến độc lập = 1 (và nhỏ

hơn 10)), các phần dư có phân phối chuẩn và không có hiện tượng tương quan giữa các phần dư, do đó không có sự vi phạm về các giả định. Phương trình hồi quy như sau:



$$Y = 0,041*X1 + 0,158*X2 + 0,070*X3 + 0,073*X4 + 0,037*X5 + 0,054*X7 + 0,757*X9$$

Bảng 4 cho thấy, có 7 biến có ý nghĩa thống kê 5%, chỉ riêng nhân tố văn hóa doanh nghiệp và biến bản chất công việc có hệ số sig > 5% nên 2 nhân tố này không có ý nghĩa thống kê, do đó không đủ điều kiện để đưa vào mô hình phân tích. Quan sát các hệ số Beta, có thể thấy trong 9 nhân tố của mô hình nghiên cứu thì có 7 nhân tố có tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng. Mức độ tác động mạnh hay yếu của các nhân tố tùy thuộc vào trị tuyệt đối của hệ số  $\beta$  lớn hay nhỏ. Căn cứ vào kết quả trên cho thấy, mức độ tác động mạnh nhất là nhân tố Lương và phúc lợi ( $\beta = 0,757$ ), tiếp đến là Điều kiện làm việc ( $\beta = 0,158$ ), Đào tạo và phát triển ( $\beta = 0,073$ ), Mối quan hệ với đồng nghiệp ( $\beta = 0,070$ ), Sự tự chủ trong công việc ( $\beta = 0,054$ ), Phong cách lãnh đạo ( $\beta = 0,041$ ), cuối cùng là Sự ổn định trong công việc ( $\beta = 0,037$ ) có mức độ ảnh hưởng yếu nhất đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng trong các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

So với các nghiên cứu trước, sự góp mặt của nhân tố Phong cách lãnh đạo vào mô hình nghiên cứu có ý nghĩa về mặt thống kê đã củng cố thêm độ tin cậy của nghiên cứu, mặc dù nghiên cứu của Kovach [5] không nêu rõ nhân tố này. Hiện nay chưa nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo tác động đến động lực làm việc của nhân viên, tuy nhiên sẽ là thiếu sót trong quá trình tạo động lực cho nhân viên của lãnh đạo nếu nhân viên không nhận được sự đánh giá thành tích và ghi nhận thành tích từ lãnh đạo, không nhận được sự hỗ trợ từ lãnh đạo trong công việc, không nhận được sự tin tưởng vào năng lực từ lãnh đạo hay lãnh đạo chưa tể nhị, khéo léo phê bình khi nhân viên phạm lỗi... Những điều đó sẽ làm giảm sự hưng phấn trong công việc của nhân viên. Những tác động của lãnh đạo đến nhân viên được xem như là trung gian, là chất keo kết dính nhân viên với công ty để họ xem đây là “ngôi nhà thứ hai” của mình, để họ quyết tâm xây dựng, củng cố và góp phần tích cực cho sự phát triển của công ty. Nhìn chung, Phong cách lãnh đạo là nhân tố có tính

mới của mô hình so với nhiều nghiên cứu cùng lĩnh vực trước đây, tuy nhiên mức độ ảnh hưởng của nó đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng chưa lớn vì đối với hầu hết các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu ở tỉnh Bình Định, nghiệp vụ hành chính văn phòng chỉ là nghiệp vụ trung gian, không phải tham gia vào hoạt động sản xuất trực tiếp nên ít chịu sự tác động mạnh mẽ từ phong cách lãnh đạo.

Văn hóa doanh nghiệp cũng là nhân tố mới chưa được Kovach [5] nêu trong nghiên cứu của mình. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, nhân tố Văn hóa doanh nghiệp chưa có ý nghĩa về mặt thống kê để khẳng định rằng nó có tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp được khảo sát.

## 6. Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu trên cho thấy, để tăng động lực làm việc cho nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định trong thời gian sắp tới, các doanh nghiệp cần thực hiện đồng bộ một số hàm ý quản trị như sau:

(1) *Tạo động lực cho nhân viên bằng chính sách lương và phúc lợi*

Nhà quản trị cần quan tâm xây dựng chế độ lương, thưởng mang tính cạnh tranh, tương xứng với mức độ cống hiến của từng người. Thực tế cho thấy, chế độ lương, thưởng hợp lý và cạnh tranh, đảm bảo cuộc sống và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất để đóng góp hiệu quả nhất cho các hoạt động của doanh nghiệp.

(2) *Tạo động lực cho nhân viên bằng cách tạo ra môi trường làm việc phù hợp*

Để tạo môi trường làm việc cho nhân viên văn phòng, doanh nghiệp cần có chiến lược sử dụng nhân lực lâu dài, ổn định. Bên cạnh đó, cần trang bị đầy đủ các công cụ, thiết bị và nơi làm việc tốt nhất cho nhân viên để họ có được môi trường làm việc thuận lợi nhất, tăng khả năng sáng tạo, sáng kiến và yêu công việc của mình hơn, có như vậy thì chất lượng, hiệu quả và năng suất công việc mới gia tăng. Ngoài ra,

doanh nghiệp cũng cần xây dựng chính sách rõ ràng về quyền hạn và nhiệm vụ cụ thể cho nhân viên, trao quyền và trách nhiệm nhiều hơn cho từng vị trí công việc cụ thể. Doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến việc xây dựng mối quan hệ hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống, đoàn kết, giúp đỡ, tương hỗ lẫn nhau để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

*(3) Tạo động lực cho nhân viên bằng chính sách thích đáng*

Để giữ chân đội ngũ nhân lực thì việc có một chính sách đãi ngộ đúng đắn là điều vô cùng cần thiết. Muốn vậy, doanh nghiệp cần đánh giá, hiệu chỉnh các chính sách đãi ngộ hiện tại theo hướng thay đổi các lợi ích đủ lớn mà nhân viên được hưởng. Sử dụng linh hoạt các biện pháp khen thưởng cả về vật chất lẫn phi vật chất để nhân viên có thể tự do lựa chọn chính sách phúc lợi mà mình mong muốn được hưởng. Ngoài ra, cần tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Cùng với quá trình giao việc, cần thường xuyên kiểm tra, giám sát, theo dõi hiệu quả làm việc của các vị trí quản lý và có những đánh giá kịp thời. Việc tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp hoặc luân chuyển vị trí đối với người lao động, đặc biệt là người trẻ có năng lực sẽ góp phần lan tỏa sức trẻ, sự sáng tạo, chuyên nghiệp trong công tác điều hành, quản lý cũng như kinh doanh tại các doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng cần xây dựng chương trình đào tạo, nâng cao trình độ nhân viên để họ đóng góp hiệu quả cho tổ chức.

*(4) Tạo động lực cho nhân viên bằng cách đổi mới tư duy lãnh đạo*

Chúng ta đang sống trong thế giới phẳng, mức độ tiếp cận thông tin của mỗi người đều ngang nhau. Do đó, để quản lý con người trong giai đoạn mới này thì đòi hỏi lãnh đạo phải đổi mới tư duy, đổi mới lối quản lý mới mẻ, hiện đại và cởi mở để mang lại những chuyển biến tích cực trong thái độ và tinh thần làm việc của nhân viên. Ngoài ra, lãnh đạo các cấp cần gần gũi nhân viên hơn để nắm bắt tâm tư, nguyện vọng, hoàn cảnh gia đình và chí hướng phấn đấu của mỗi người để từ đó điều chỉnh trong cách quản lý sao cho phù hợp với từng nhóm nhân viên. Cần lấy ý kiến tập thể trong việc ra các quyết định công

việc liên quan đến nhiệm vụ của nhân viên cũng như các vấn đề khác của tổ chức, lắng nghe ý kiến của nhân viên, cởi mở trong việc tiếp nhận ý kiến đóng góp của nhân viên. Đồng thời, lãnh đạo các cấp cũng cần tự rèn luyện và nâng cao trình độ chuyên môn cũng như cập nhật các kiến thức quản lý mới. Lãnh đạo cần phải quan tâm đến nhân viên và là tấm gương cho nhân viên trong công việc cũng như trong đời sống. Hơn nữa, sự ổn định công việc được hầu hết nhân viên chú trọng. Vì vậy, để nhân viên yên tâm làm việc thì việc hạn chế thay đổi vị trí công việc, điều chuyển vị trí công tác là cần thiết mà lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm, chú ý.

*(5) Tạo động lực cho nhân viên bằng cách mang lại sự ổn định trong công việc*

Sự ổn định của nhân viên thể hiện ở sự ổn định về vị trí công việc, sự ổn định về thu nhập, sự yên tâm công tác của nhân viên, sự tin tưởng của nhân viên vào việc công ty phát triển ổn định... Do vậy, doanh nghiệp cần hiểu được tâm tư của nhân viên trên các khía cạnh này để tạo cho họ một môi trường làm việc vừa chuyên nghiệp vừa thoải mái để họ an tâm công tác và cống hiến. Cần cho nhân viên thấy rõ được mục tiêu, chiến lược, tầm nhìn của công ty để họ cùng cố gắng cho những giá trị chung.

## Tài liệu tham khảo

- [1] Arman, F., "Employees Motivation at Areco India Manufacturing Private Limited," The M.B.A Degree Course of Bangalore University, June, 38, 2009.
- [2] Kovach, K. A., "Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organizations Performance," *Employment Relations Today* 22 (2) (1995) 93-107.
- [3] Foreman Facts, *Labor Relations*, Institute of New York, New York, 1946.
- [4] Herzberg, F., *The Motivation to Work*, Harvard Business Review Classics, New York, 1959.
- [5] Kovach, K. A., "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers," *Business Horizons*, 30 (1987) 58-65.
- [6] Boeve, W.D, "A National Study of Job Satisfaction Factors among Faculty in Physician Assistant Education," Eastern Michigan University, 2007.

- [7] Islam, R. and Ismail, A. Z. H., "Employee Motivation: A Malaysian Perspective," *International Journal of Commerce & Management*, 18 (4) (2008) 344-362.
- [8] Safullah, A. B., "Employee Motivation and Its Most Influential Factors: A Study on the Telecommunication Industry in Bangladesh," *World Journal of Social Sciences*, 5 (1) (2015) 79-92.
- [9] Simons and Enz (Cornell), *Employee Motivation*, United States of America, 1995.
- [10] Wong, S., Siu, V., & Tsang, N., "The Impact of Demographic Actorson Hong Kong Hotel Employees' Choice of Jobrelated Motivators," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5) (1999) 230-241.
- [11] Chew, Janet Cheng Lian, *The Influence of Human Resource*, Murdoch University, USA, 2004.
- [12] Overell, S., *The Meaning of Work*, The Work Foundation, London, 2009.
- [13] Bui Thi Minh Thu and Le Nguyen Doan Khoi, "Research on Factors Affecting Work Motivation of Employees Directly in Poduction at Vietnam Machinery Erection Corporation (Lilama)," *Can Tho University Scientific Journal Part D: Political Science, Economics and Law*, 35 (2014) 66-7 (in Vietnamese).
- [14] Le Thi The Buu, "Factors Affecting Working Motivation of Technical Staff at Export Wood Processing Enterprises in Binh Dinh Province," *Journal of Economic Science*, 8 (02) (2020) 0866-7969 (in Vietnamese)
- [15] Maslow, A. H., "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 50 (1943) 370-396.
- [16] Hill, S., *What Make a Good Work Colleague*, EzineArticle.com, 2008.
- [17] Bellingham, R., "Job Satisfaction Survey", *Wellness Council of America*, 2004
- [18] Chami, R., & Fullenkamp, C., "Trust and Efficiency," *Journal of Banking & Finance*, 26 (2002) 1785-1809.
- [19] Hackman, J. R. & Oldham, G. R., "Motivation through the Design of Work, Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (1976) 250-279.
- [20] Watson, T., *Research the global workforce*, <https://www.towerswatson.com/en-VN/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/vietnam-ban-tin/2014/Vietnam-2014-Global-Workforce-Study-at-a-Glance-Towers-Watson> (Accessed on March 11, 2019).
- [21] Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998.
- [22] Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., *Using Multivariate Statistics* (3rd ed.), New York, 1996.