



Original Article

Factors Affecting the Employee Motivation at Private Universities in Ho Chi Minh City

Tran Ai Cam*, Nguyen Thi Ngoc Thuy

Nguyen Tat Thanh University, 300 Nguyen Tat Thanh, 13 Ward, 4 District, Ho Chi Minh City, Vietnam

Received 19 June 2023

Revised 20 September 2023; Accepted 22 January 2024

Abstract: The purpose of this study was to identify factors affecting the motivation of white-collar workers at private universities and to propose some solutions and human management perspectives with the aim of boosting employees' work motivation, productivity, and quality. This research used a combination of qualitative and quantitative research methods. Raw data was collected through a survey of 359 employees working at private universities in Ho Chi Minh City. The results of the study indicated 07 factors influencing employees' motivation, as listed statistically from the most crucial to the least influential: i) Salary, Bonus, and Welfare Policies (beta = 0,295); ii) Training activities and promotion (beta = 0,273); iii) Relationship with colleges (beta = 0,186); iv) Relationship with superior (beta = 0,185); v) Working condition (beta = 0,130); vi) Achievement Recognition (beta = 0,104); and vii) Working features (beta = 0,099).

Keywords: Motivation, working motivation, private university, employee, human Resources.

* Corresponding author.

E-mail address: tranaicam75@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4813>

Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại các trường đại học tư thục tại Thành phố Hồ Chí Minh

Trần Ái Cam*, Nguyễn Thị Ngọc Thùy

*Trường Đại học Nguyễn Tất Thành,
300 Nguyễn Tất Thành, Phường 13, Quận 4, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

Nhận ngày 19 tháng 6 năm 2023

Chỉnh sửa ngày 20 tháng 9 năm 2023; Chấp nhận đăng ngày 22 tháng 01 năm 2024

Tóm tắt: Nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động thuộc khối văn phòng tại các trường đại học tư thục, từ đó đề xuất một số giải pháp và hàm ý quản trị nhằm củng cố và nâng cao động lực làm việc, nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc của người lao động. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính kết hợp phương pháp định lượng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua hình thức khảo sát 359 người lao động đang công tác tại các trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra có 07 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc có ý nghĩa thống kê theo mức độ quan trọng từ cao xuống thấp bao gồm: i) Lương, thưởng và chế độ phúc lợi ($\beta = 0,295$); ii) Hoạt động đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0,273$); iii) Mối quan hệ với đồng nghiệp ($\beta = 0,186$); iv) Mối quan hệ với cấp trên ($\beta = 0,185$); v) Điều kiện làm việc ($\beta = 0,130$); vi) Công nhận thành tích ($\beta = 0,104$); và vii) Đặc điểm công việc ($\beta = 0,099$).

Từ khóa: Động lực, động lực làm việc, đại học tư thục, người lao động, nguồn nhân lực.

1. Mở đầu

Nguồn nhân lực đã và đang đóng một vai trò hết sức quan trọng, không chỉ là một nhân tố cơ bản trong quá trình hoạt động của tổ chức mà còn là chìa khóa dẫn đến thành công. Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực tại nơi làm việc [1]. Robbins cho rằng động lực làm việc thể hiện sự sẵn lòng ở mức độ cao của cá nhân trong việc nỗ lực hướng đến các mục tiêu của tổ chức, với điều kiện các nhu cầu cá nhân được thỏa mãn [2]. Động lực làm việc giúp cho người lao động chuyển từ trạng thái chán nản sang thích thú và say mê đối với công việc [3].

Theo Arman thi động lực làm việc sẽ giúp người lao động duy trì hiệu suất làm việc từ

80-90%, tỷ lệ nghỉ việc và nghỉ phép thấp [4]. Động lực làm việc là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc và nâng cao năng suất lao động [5]. Một cuộc khảo sát điều tra về nhận thức của người lao động về động lực làm việc, kết quả chỉ ra rằng vấn đề lớn nhất của quản lý là khả năng cảm nhận chính xác những nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên [6].

Tại Thành phố Hồ Chí Minh hiện có nhiều trường đại học tư thục đang tổ chức đào tạo, trong đó nhiều trường đại học có quy mô lớn đến hàng chục ngàn sinh viên. Mặc dù các cơ sở giáo dục đại học có sự đầu tư lớn từ cơ sở vật chất, trang thiết bị, đội ngũ nhân sự, nhưng dường như các trường đại học vẫn chưa có nhiều giải pháp thực sự hiệu quả để khơi dậy và thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Việc thực hiện nghiên cứu trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh sẽ giúp cho nghiên cứu có sự

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: tranaicam75@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1159/vnuer.4813>

tập trung và đồng nhất hơn, kết quả nghiên cứu là cơ sở cho việc đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại các trường đại học tư thục trong thời gian tới.

2. Tổng quan tài liệu

2.1. Một số khái niệm

Nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên [7]. Điều 3, Bộ Luật lao động cũng đã nêu rõ người lao động là người làm việc cho người sử dụng lao động theo thỏa luận được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động [8]. Động lực là sự khao khát, tự nguyện nhằm tăng cường sự nỗ lực của cá nhân để đạt được mục tiêu hay kết quả nào đó [9]. Yalokwu cho rằng động lực liên quan đến toàn bộ trạng thái cố gắng bên trong mà nó thường được mô tả như những nỗ lực, khát khao hành động để đạt được mục tiêu đề ra. Khi người lao động có động lực tốt, họ sẽ quyết tâm hơn, tự giác hơn, hăng say và nỗ lực hơn trong quá trình thực hiện công việc để đạt được những mục tiêu của tổ chức và cá nhân [10].

Theo Herzberg nêu trong tác phẩm “*The motivation to work*” thì sự khao khát, tự nguyện của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu chính là động lực làm việc của người lao động [11]. Vroom cho rằng khi người lao động kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được kết quả hay phần thưởng như mong muốn nếu họ nỗ lực thực hiện công việc, trạng thái này được gọi là động lực làm việc [12]. Động lực làm việc có thể được định nghĩa như là một động lực bên trong, động lực có thể kích thích cá nhân nhằm đạt được mục tiêu để thực hiện một số nhu cầu hoặc mong đợi [13]. Trần Kim Dung, Nguyễn Ngọc Lan Vy thì nhận định rằng động lực làm việc gồm động lực thúc đẩy và sự thỏa mãn [7]. Động lực làm việc là những nhân tố bên trong, kích thích con người tích cực làm việc để đạt hiệu quả cao [14]. Biểu hiện của

động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Vì thế, có thể hiểu động lực làm việc là sự thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, giúp phát huy được sức mạnh tiềm ẩn bên trong, giúp người lao động vượt qua những trở ngại, khó khăn để hoàn thành tốt công việc.

2.2. Một số nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Nghiên cứu tại Trường Đại học Văn Lang đã chỉ ra có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên, trong đó cơ hội thăng tiến và môi trường làm việc là 2 nhân tố quyết định mạnh mẽ đến động lực làm việc [15]. Nghiên cứu về động lực làm việc của giảng viên tại các trường đại học tư thục ở Việt Nam đã chỉ ra có 10 nhân tố ảnh hưởng trong đó có 7 nhân tố bên ngoài và 3 nhân tố bên trong [16]. Đam mê nghề nghiệp, năng lực giảng dạy, lương thưởng phúc lợi, đào tạo và thăng tiến, sự công nhận của xã hội là các yếu tố tác động đến động lực làm việc của giáo viên tại các trường đại học trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh [17]. Nghiên cứu tại Văn phòng Bộ Giáo dục Timor-Leste đã chỉ ra rằng có 02 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc là phong cách lãnh đạo và tính chất công việc [18].

Ngoài ra, nhiều nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed, Shaemi Barzoki và cộng sự, Trần Thị Diễm Thúy và Nguyễn Thị Phương [19-21], Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Trung Trí và Nguyễn Thị Lua [14] đã chỉ ra có sự khác nhau về động lực làm việc giữa các nhóm nhân viên có đặc điểm nhân khẩu học khác nhau (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thu nhập, thâm niên công tác, chức vụ nghề nghiệp). Tổng kết từ các nghiên cứu trên cho thấy các nhân tố tác động đến động lực thúc đẩy người lao động được nhiều nghiên cứu chỉ ra là lương, thưởng và chế độ phúc lợi, đào tạo phát triển, điều kiện môi trường làm việc của nhân viên. Điều này cho thấy, mô hình nghiên cứu gồm 10 nhân tố tác động đến động lực làm việc là bao quát nhất [22]. Chính vì vậy, mô hình của Kovach đã được sử dụng phổ biến trong nhiều nghiên cứu để xác định mức độ ảnh hưởng của

các nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên ở nhiều lĩnh vực, quốc gia khác nhau [22].

2.3. Khung lý thuyết nghiên cứu

Dựa trên việc tổng hợp cơ sở lý luận về động lực làm việc của người lao động phù hợp với các đặc điểm công việc của nhân viên khối văn phòng trong các cơ sở giáo dục đại học, kế thừa từ mô hình nghiên cứu của Kovach [22] và Linder [23], tác giả đã đề xuất mô hình khung lý thuyết cho nghiên cứu với 07 nhân tố ở hình 1 gồm: i) Điều kiện làm việc; ii) Lương, thưởng và chế độ phúc lợi; iii) Hoạt động đào tạo và thăng tiến; iv) Đặc điểm công việc; v) Mối quan hệ với đồng nghiệp; vi) Mối quan hệ với cấp trên; và vii) Công nhận thành tích. Động lực làm việc thể hiện mong muốn làm tốt công việc của người lao động nhằm thỏa mãn bản thân [24]. Người lao động có động lực làm việc khi họ tìm kiếm niềm vui, mối quan tâm, thỏa mãn trí tò mò, tự thể hiện và muốn có thử thách trong công việc [25].

Các giả thuyết nghiên cứu:

i) Giả thuyết H₁: điều kiện làm việc có ảnh hưởng cùng chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại các trường đại học tư thục;

ii) Giả thuyết H₂: lương, thưởng và chế độ phúc lợi có ảnh hưởng cùng chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại các trường đại học tư thục;

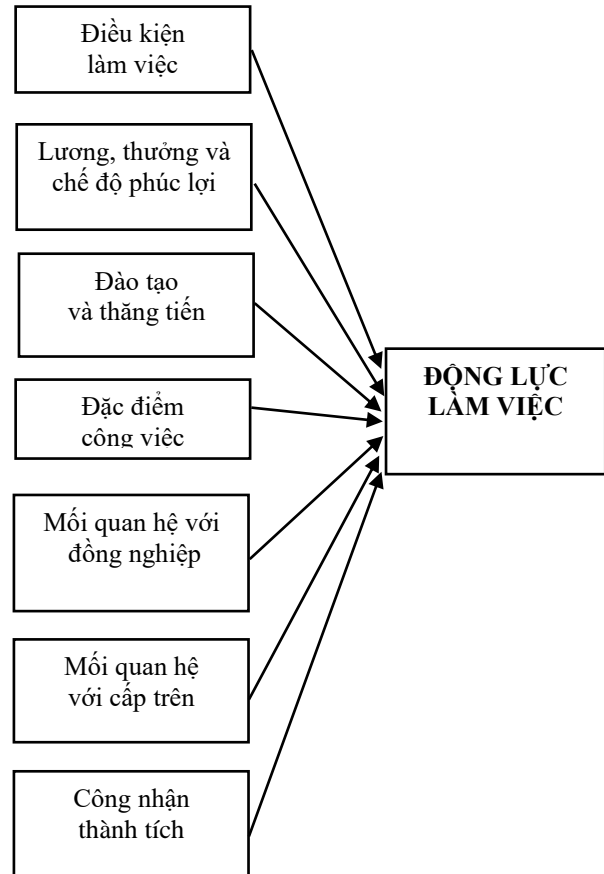
iii) Giả thuyết H₃: hoạt động đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng cùng chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại các trường đại học tư thục;

iv) Giả thuyết H₄: đặc điểm công việc có ảnh hưởng cùng chiều tới động lực làm việc của nhân viên làm việc tại các trường đại học tư thục;

v) Giả thuyết H₅: mối quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng cùng chiều tới động lực làm việc của nhân viên các trường đại học tư thục;

vi) Giả thuyết H₆: mối quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng cùng chiều tới động lực làm việc của nhân viên tại các trường đại học ngoài công lập;

vii) Giả thuyết H₇: công nhận thành tích có ảnh hưởng cùng chiều tới động lực làm việc của nhân viên các trường đại học tư thục.



Hình 1. Mô hình khung lý thuyết cho nghiên cứu.

3. Thực nghiệm

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng trong các trường đại học tư thục tại Thành phố Hồ Chí Minh.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện tại các trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 12/2021 đến tháng 06/2022; dữ liệu thứ cấp được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 06/2020 đến tháng 06/2022.

3.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được sử dụng phương pháp định tính kết hợp phương pháp định lượng.

Nghiên cứu định tính được thực hiện qua 2 giai đoạn: i) Tổng kết lý thuyết và một số nghiên cứu cùng lĩnh vực để đề xuất mô hình nghiên cứu và phát triển thang đo sơ bộ; ii) Sử dụng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung để hoàn thiện các thang đo nhằm đo lường các khái niệm nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua việc khảo sát đội ngũ nhân viên văn phòng đang công tác tại các trường đại học tư thục nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của người lao động.

3.4. Cỡ mẫu và phương pháp chọn mẫu

Đối với nghiên cứu định tính: thảo luận tập trung với 03 nhóm, trong đó: có 02 nhóm, mỗi nhóm 10 người gồm các nhân viên không giữ chức vụ; 01 nhóm 08 người gồm các nhân viên giữ chức vụ trưởng phòng, phó trưởng. Phương pháp chọn mẫu có chủ đích theo tiêu chí lựa chọn.

Đối với nghiên cứu định lượng: nghiên cứu này có 07 biến độc lập, 01 biến phụ thuộc với 39 biến quan sát. Kích thước mẫu tính theo Tabachnick và Fidell là $n \geq 106$ [26]; theo Harris là $n \geq 112$ quan sát [27]; theo Hair và cộng sự là $n \geq 195$ [28]. Tuy nhiên, nghiên cứu này còn thực hiện kiểm định khác biệt về động lực làm việc theo các đặc điểm nhân khẩu học. Ngoài ra, để đảm bảo kích thước mẫu sau khi loại các phiếu khảo sát không hợp lệ, chọn kích thước mẫu là 400. Sử dụng phương pháp chọn mẫu hệ thống (xác suất) theo danh sách nhân viên khối văn phòng của các trường đại học (bước nhảy $k = \text{Số lượng nhân viên văn phòng của trường/định mức phân bổ}$).

3.5. Công cụ và cách thức thu thập dữ liệu

Nghiên cứu định tính: sử dụng dàn bài thảo luận nhóm dựa trên các nhân tố của khung lý thuyết. Phương thức thảo luận là các thành viên bày tỏ quan điểm của mình theo các nội dung của dàn bài thảo luận nhóm cho đến khi không còn quan điểm khác biệt/ tính mới, các thành

viên cho ý kiến bằng văn bản, tác giả tổng hợp và giữ lại những ý kiến được đa số (2/3) thành viên chấp thuận.

Nghiên cứu định lượng: bảng câu hỏi được thiết kế trên cơ sở thang đo chính thức thu được từ kết quả nghiên cứu định tính và bổ sung thêm phân thông tin các đặc điểm nhân khẩu học. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 bậc (từ 1 = Hoàn toàn không đồng ý đến 5 = Hoàn toàn đồng ý) để đo lường các biến quan sát theo 07 nhóm nhân tố gồm: điều kiện làm việc; Lương, thưởng và chế độ phúc lợi; Hoạt động đào tạo và thăng tiến; Đặc điểm công việc; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Mối quan hệ với cấp trên; Công nhận thành tích. Bảng câu hỏi sẽ được thiết kế dưới dạng google form và gửi đến các đối tượng được mời tham dự khảo sát.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả

Từ 400 bảng câu hỏi được phát ra, tác giả thu về 389 bảng câu hỏi (đạt tỉ lệ 97,25%). Sau khi loại bỏ các bảng câu hỏi không đạt yêu cầu thì số bảng câu hỏi đáp ứng yêu cầu nghiên cứu còn lại là 359 (đạt tỉ lệ 89,75%). Nghiên cứu thu thập số liệu từ 08 cơ sở giáo dục đại học gồm: Trường Đại học Hoa Sen, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Trường Đại học Văn Lang, Trường Đại học Quốc tế Sài Gòn, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính, Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Văn Hiến và Trường Đại học FPT. Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu theo các đặc điểm nhân khẩu học ở Bảng 1 cho thấy: có sự cân bằng và chênh lệch không lớn giữa giới tính nam và nữ; gần 65% người được khảo sát có độ tuổi từ 31-55 tuổi; hơn 30% người được khảo sát đang giữ chức vụ quản lý; số lượng người được khảo sát có trình độ đại học, sau đại học chiếm hơn 88% và thu nhập từ 10 triệu đồng trở lên chiếm hơn 77%.

4.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy thang đo. Kết quả phân tích từ Bảng 2, Bảng 3, Bảng 4 cho thấy, các thang đo

đều đạt độ tin cậy đáp ứng yêu cầu chỉ số Cronbach's Alpha > 0,6. Đồng thời, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến của mỗi thang đo đều > 0,3. Vì vậy, tất cả các biến

quan sát của thang đo đều được giữ lại để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA ở bước tiếp theo.

Bảng 1. Thông kê mô tả mẫu nghiên cứu

Thông tin mẫu		Số lượng (N = 359)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	165	46,0
	Nữ	194	54,0
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	98	27,3
	Từ 31 – 40 tuổi	124	34,5
	Từ 41 – 55 tuổi	111	30,9
	>55 tuổi	26	7,2
Chức vụ nghề nghiệp	Lãnh đạo	114	31,8
	Nhân viên	245	68,2
Trình độ	Cao đẳng	40	11,1
	Đại học	197	54,9
	Sau đại học	122	34,0
Thu nhập	Dưới 10 triệu đồng	82	22,8
	10 – 15 triệu đồng	99	27,6
	15 – 20 triệu đồng	127	35,4
	>20 triệu đồng	51	14,2
Đơn vị	Đại học Hoa Sen	26	7,2
	Đại học Nguyễn Tất Thành	72	20,1
	Đại học Văn Lang	41	11,4
	Đại học Quốc tế Sài Gòn	43	12,0
	Đại học Kinh tế - Tài chính	52	14,5
	Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh	32	8,9
	Đại học Văn Hiến	64	17,8
	Đại học FPT	29	8,1

Bảng 2. Kết quả đánh giá các thang đo về tính chất công việc và chế độ chính sách bằng Cronbach's alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
<i>Thang đo Điều kiện làm việc: Cronbach's Alpha = 0,846</i>				
An toàn	16,10	9,333	0,679	0,808
Sạch sẽ, thoáng mát	16,04	9,501	0,684	0,807
Đầy đủ trang thiết bị cần thiết	16,14	9,556	0,679	0,808
Thời gian làm việc phù hợp	16,10	9,926	0,606	0,827
Bố trí không gian hợp lý	16,10	9,912	0,622	0,823
<i>Thang đo Lương, thưởng và chế độ phúc lợi: Cronbach's Alpha = 0,850</i>				
Tương xứng với công sức	18,72	11,048	0,635	0,825

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
Đáp ứng nhu cầu cơ bản	18,68	10,826	0,657	0,820
Có tính cạnh tranh	18,73	11,029	0,637	0,824
Trả lương công bằng	18,72	10,721	0,669	0,818
Tác dụng động viên, khuyến khích	18,65	12,280	0,664	0,826
<i>Thang đo Hoạt động đào tạo và thăng tiến: Cronbach's Alpha = 0,811</i>				
Công khai, minh bạch	11,28	4,593	0,625	0,766
Có nhiều cơ hội được đào tạo, thăng tiến	11,28	4,414	0,618	0,769
Cơ hội công bằng	11,28	4,409	0,623	0,766
Đáp ứng yêu cầu công việc	11,30	4,234	0,653	0,752
Mang lại hiệu quả rõ rệt	11,29	4,421	0,632	0,761
<i>Thang đo đặc điểm công việc: Cronbach's Alpha = 0,841</i>				
Phù hợp với sở trường và năng lực	12,11	6,290	0,718	0,779
Cần nhiều kỹ năng	12,07	6,755	0,657	0,806
Nhiều thách thức, sáng tạo và phát triển bản thân	12,10	6,448	0,682	0,796
Thời hạn hoàn thành công việc hợp lý	12,04	6,733	0,642	0,813

Bảng 3. Kết quả đánh giá các thang đo về mối quan hệ và sự công nhận trong công việc bằng Cronbach's alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
<i>Thang đo Mối quan hệ với đồng nghiệp: Cronbach's Alpha = 0,841</i>				
Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện, dễ gần	12,11	6,290	0,718	0,779
Đồng nghiệp trung thực, đáng tin	12,07	6,755	0,657	0,806
Đồng nghiệp phối hợp tốt công việc chung	12,10	6,448	0,682	0,796
Sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau	12,04	6,733	0,642	0,813
Được trau dồi, học hỏi để tiến bộ	12,09	6,390	0,701	0,789
<i>Thang đo Mối quan hệ với cấp trên: Cronbach's Alpha = 0,849</i>				
Được tham gia đóng góp ý kiến	16,03	10,382	0,646	0,821
Sẵn sàng giúp đỡ nhân viên	16,05	10,366	0,623	0,827
Ghi nhận sự đóng góp	16,02	9,578	0,712	0,803
Đánh giá công bằng	16,01	10,101	0,652	0,819
Khuyến khích tham gia dự án chung	16,02	10,100	0,657	0,818
<i>Thang đo Công nhận thành tích: Cronbach's Alpha = 0,826</i>				
Đánh giá chính xác, kịp thời, đầy đủ	16,26	9,141	0,536	0,816

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
Đánh giá thành tích công bằng	16,33	8,547	0,602	0,799
Tiêu chí đánh giá rõ ràng, minh bạch	16,36	7,817	0,732	0,757
Đánh giá đúng năng lực	16,25	9,549	0,636	0,793
Sử dụng kết quả đánh giá	16,28	8,665	0,630	0,789

Bảng 4. Kết quả đánh giá thang đo về động lực làm việc bằng Cronbach's alpha

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
<i>Thang đo Động lực làm việc: Cronbach's Alpha = 0,820</i>				
Nỗ lực hết mình	15,73	5,019	0,633	0,778
Duy trì nỗ lực bền bỉ	15,73	5,009	0,569	0,797
Hứng thú với công việc	15,73	5,036	0,590	0,790
Động lực trong công việc	15,69	4,984	0,588	0,791
Nỗ lực vì mục tiêu chung	15,73	4,909	0,684	0,764

4.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập cho thấy, có 34 biến quan sát đo lường động lực làm việc được rút trích vào 07 nhân tố nguyên gốc với hệ số KMO = 0,897 > 0,5; Sig. = 0,000 < 0,05, Eigenvalue = 1,422 (lớn hơn 1), tổng phương sai trích bằng 63,695% lớn hơn 50%, do đó 07 nhân tố được trích ra có thể giải thích được trên 63,695% sự biến thiên của dữ liệu. Tuy nhiên, 02 biến về: mức lương, thưởng có tác dụng động viên, khuyến khích nhân viên và Lãnh đạo đánh giá đúng năng lực nhân viên có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5, do vậy tác giả loại 2 biến này và tiến hành chạy EFA lại lần 2.

Kết quả EFA lần 2 sau khi loại các biến không đạt, còn lại 32 biến quan sát (thuộc 07 biến độc lập) được rút trích vào 07 nhân tố nguyên gốc với hệ số KMO = 0,897 > 0,5; Sig. = 0,000 < 0,05, Eigenvalue = 1,285 > 1; phương sai trích = 63,004% > 50%; kết quả kiểm tra lại hệ số Cronbach's alpha của các nhân tố được rút trích đều đạt yêu cầu. Tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố > 0,5 và chênh lệch hệ số tải

nhân tố > 0,3. Do đó, kết quả EFA lần 2 thích hợp cho phân tích hồi quy ở bước tiếp theo.

4.4. Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến

Kết quả tóm tắt mô hình hồi quy cho thấy, hệ số $R^2 = 0,686 >$ hệ số R^2 hiệu chỉnh = 0,680. Chứng tỏ, mô hình hồi quy được xây dựng với 07 biến độc lập giải thích được 68% sự biến thiên của nhân tố động lực làm việc của nhân viên. Kiểm định ANOVA cho thấy giá trị kiểm định F bằng 109,479 có mức ý nghĩa thống kê (Sig.) là 0,000 < 0,05 như vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa và phù hợp.

Kết quả phân tích hệ số hồi quy (Bảng 3) cho thấy, sự giải thích của các thành phần động lực làm việc trong mô hình hồi quy: Điều kiện làm việc; Lương, thưởng và chế độ phúc lợi; Hoạt động đào tạo và thăng tiến; Đặc điểm công việc; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Mối quan hệ với cấp trên; Công nhận thành tích đều có ý nghĩa thống kê (Sig = 0,000 < 0,05) và có hệ số chuẩn hóa Beta dương. Như vậy, các biến độc lập tương quan có ý nghĩa với biến phụ thuộc (Bảng 5).

Do vậy, mức độ quan trọng của các thành phần động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại các trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (được xác định theo trình tự từ quan trọng đến ít quan trọng, cụ thể: Lương, thưởng và chế độ phúc lợi có hệ số Bê ta là 0,295; Hoạt động đào tạo, thăng tiến có

hệ số Bê ta là 0,273; Quan hệ với đồng nghiệp có hệ số Bê ta là 0,186; Quan hệ với cấp trên có hệ số Bê ta là 0,185; Điều kiện làm việc có hệ số Bê ta là 0,130; Công nhận thành tích có hệ số Bê ta là 0,104; Đặc điểm công việc có hệ số Bê ta là 0,099.

Bảng 5. Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Kiểm định t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn của sai số	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại
Hằng số	0,258	0,138		1,874	0,062		
Công nhận thành tích	0,073	0,024	0,104	3,095	0,002	0,797	1,254
Lương, thưởng và chế độ phúc lợi	0,230	0,027	0,295	8,601	0,000	0,760	1,316
Hoạt động đào tạo và thăng tiến	0,219	0,029	0,273	7,551	0,000	0,687	1,456
Mối quan hệ với cấp trên	0,130	0,024	0,185	5,373	0,000	0,753	1,327
Mối quan hệ với đồng nghiệp	0,132	0,027	0,186	4,955	0,000	0,637	1,570
Đặc điểm công việc	0,065	0,025	0,099	2,621	0,009	0,627	1,596
Điều kiện làm việc	0,094	0,025	0,130	3,716	0,000	0,727	1,376

4.5. Kiểm định sự khác biệt

Về giới tính: kết quả kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc theo giới tính cho thấy, giá trị Sig. của kiểm định Levene = 0,297 > 0,05 và Sig. của kiểm định t = 0,191 > 0,05. Vì thế, có thể kết luận chưa tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của nhân viên các trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh giữa nhóm nhân viên nam và nữ.

Về độ tuổi: kết quả kiểm định ANOVA với Sig. = 0,062 > 0,05, có thể kết luận rằng không có sự khác biệt giữa các nhóm tuổi đến đến động lực làm việc của người lao động.

Về chức vụ nghề nghiệp: kết quả kiểm định F với Sig. = 0,002 < 0,05, như vậy có sự khác biệt về động lực làm việc giữa các nhóm chức

vụ nghề nghiệp. Bảng thống kê trung bình cho thấy nhóm giữ chức vụ quản lý có động lực làm việc cao hơn nhóm không giữ chức vụ quản lý.

Về trình độ: kết quả kiểm định F với Sig. = 0,096 > 0,05 cho thấy không có khác biệt động lực làm việc giữa các nhóm nhân sự có trình độ khác nhau.

Về thu nhập bình quân: kết quả kiểm định F với Sig. = 0,005 < 0,05, như vậy cho thấy có sự khác biệt động lực làm việc giữa các nhóm có thu nhập khác nhau. Kết quả cho thấy thu nhập càng cao thì động lực làm việc càng cao.

Về cơ sở giáo dục đại học: kết quả kiểm định F với Sig. = 0,757 > 0,05. Vì thế, cho phép kết luận chưa tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về động lực làm việc của nhân viên

giữa các trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.

4.6. Thảo luận

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả thảo luận một số vấn đề nhằm nâng cao động lực làm việc của người lao động tại các trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, cụ thể:

i) *Lương, thưởng và chế độ phúc lợi*: vấn đề lương, thưởng và chế độ phúc lợi tại các trường đại học cần được thực hiện đồng bộ trên tất cả các khía cạnh. Trong đó, chú trọng hơn cả là xây dựng hệ thống tiền lương; xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương tương xứng; xây dựng quy chế khen thưởng và việc đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, minh bạch; Các khoản phụ cấp thâm niên, chức danh công việc cần điều chỉnh phù hợp với từng vị trí công việc;

ii) *Cơ hội đào tạo và thăng tiến*: xem xét trên các khía cạnh: thứ nhất, cần xây dựng một lộ trình thăng tiến rõ ràng, phù hợp, công bằng; Thứ hai, tổ chức nhiều chương trình tập huấn gắn liền với chuyên môn, nhiệm vụ công việc của từng đơn vị; Thứ ba, xây dựng quy trình đào tạo cán bộ nhân viên một cách chuyên nghiệp, gắn liền với hiệu quả thực tế; Thứ tư, quan tâm nhiều hơn đến nhóm nhân viên có trình độ trung cấp, cao đẳng (nếu có);

iii) *Mối quan hệ với đồng nghiệp*: các trường đại học cần thực hiện nhiều biện pháp để phát huy hơn nữa mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau. Trong đó, chú trọng hơn cả: xây dựng sự tôn trọng, tin tưởng lẫn nhau; Nhận thức được vai trò trong tập thể và cùng hướng vào mục tiêu chung; Tạo môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và gắn kết, cùng cố tinh thần hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc;

iv) *Mối quan hệ với cấp trên*: có cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, đúng người đúng việc. Tạo sự cảm phục cho nhân viên, phân công công việc hợp lý đúng người đúng việc không chỉ đơn giản là đưa ra những yêu cầu, đòi hỏi mang tính mệnh lệnh, áp đặt mà còn được xây dựng từ đạo đức và phong cách sống của lãnh đạo. Coi trọng

tính công bằng, đứng trên lợi ích tập thể, không đứng trên cương vị cá nhân;

v) *Điều kiện làm việc*: trang bị và đảm bảo cho nhân viên đầy đủ công cụ dụng cụ, môi trường cơ sở vật chất tốt, an toàn và trang thiết bị phục vụ cho công việc hiện đại. Xây dựng môi trường làm việc tốt là một trong những nội dung, nhiệm vụ hàng đầu mà các trường cần phải quan tâm thực hiện để mỗi nhân viên có điều kiện làm việc tốt, phát huy khả năng tối đa;

vi) *Công nhận thành tích*: cần rà soát, xác định các tiêu chuẩn để đánh giá tác phong và thành tích cá nhân, tập thể để được công nhận thành tích; Quá trình đánh giá và khen thưởng phải công khai, minh bạch và cần được sự ủng hộ từ cả lãnh đạo và nhân viên; Khen thưởng phải xứng đáng với công sức đóng góp của nhân viên;

vii) *Đặc điểm công việc*: nhân viên nắm đúng được đặc điểm công việc để thực hiện tốt những việc được giao theo đúng phân quyền và trách nhiệm công việc là một việc cực kỳ quan trọng, do đó cần: xây dựng chi tiết bảng mô tả công việc phù hợp với năng lực chuyên môn của từng vị trí công việc; Phải có sự trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên rõ ràng và có sự đồng ý quan tâm hỗ trợ hướng dẫn của cấp trên trong công việc.

5. Kết luận

Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước về động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng trong môi trường giáo dục, thực hiện lấy ý kiến chuyên gia tại các trường đại học, tác giả đã xây dựng được mô hình nghiên cứu gồm 07 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại các trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh trên cơ sở tổng hợp và thừa hưởng từ mô hình nghiên cứu của Kovach [22] với 07 giả thuyết nghiên cứu. Nghiên cứu thực hiện khảo sát 359 nhân viên văn phòng làm việc tại các trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh có thâm niên từ 01 năm trở lên để tổng hợp và tiến hành phân tích.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA với các 07 biến độc lập (Điều kiện làm việc; Lương, thưởng và chế độ phúc lợi; Hoạt động đào tạo, thăng tiến; Đặc điểm công việc; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Mối quan hệ với cấp trên; Công nhận thành tích) và 01 biến phụ thuộc (Động lực làm việc chung) đều cho kết quả có sự hội tụ cao của các nhân tố trong mô hình với 35 biến quan sát. Các kiểm định trong phân tích nhân tố bao gồm KMO, Bartlett, đều cho giá trị đạt được độ tin cậy cần thiết.

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến đã cho thấy, các nhân tố trong mô hình nghiên cứu có thể giải thích được hơn 68% sự biến thiên đối với đánh giá về động lực làm việc. Kết quả này cho thấy thu nhập rất quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng, tiếp đó là hoạt động đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ với cấp trên, điều kiện làm việc, công nhận thành tích và đặc điểm công việc là các nhân tố tạo nên động lực làm việc cho nhân viên. Bảy giả thuyết nghiên cứu (từ H₁-H₇) đề ra ban đầu đều được chấp nhận.

Nghiên cứu cũng còn một số hạn chế nhất định, cụ thể: i) Về phạm vi nghiên cứu đang khảo sát 8 cơ sở giáo dục, tuy nhiên có thể chưa đại diện cho tất cả các cơ sở giáo dục tư thục tại Thành phố Hồ Chí Minh (hiện có khoảng hơn 15 cơ sở); và ii) Nghiên cứu đang thực hiện đối tượng khảo sát là cán bộ, nhân viên khối hành chính (hỗ trợ đào tạo) nhưng chưa nhìn nhận ở góc độ giảng viên cũng như chưa so sánh được sự khác biệt về động lực làm việc của giảng viên với cán bộ, nhân viên khối hành chính. Do đó, từ kết quả nghiên cứu này có thể xem xét mở rộng thêm các hướng nghiên cứu: i) Mở rộng phạm vi số lượng các cơ sở giáo dục tư thục lấy ý kiến khảo sát; và ii) Khảo sát thêm đối tượng nghiên cứu là giảng viên để có những dữ liệu so sánh và đánh giá toàn diện hơn.

Tài liệu tham khảo

- [1] T. K. Dung, Human Resource Management, Ho Chi Minh City General Publishing House, 2011 (in Vietnamese).
- [2] S. P. Robbins, Organization Behavior Concepts Controversies Application, 7th Edition, Englewood Cliffs, 1998.
- [3] R. Islam, A. Z. H. Ismail, Employee Motivation: A Malaysian Perspective, International Journal of Commerce & Management, Vol. 18, No. 4, 2008, pp. 344-362.
- [4] F. Arman, Employees Motivation at Areco India Manufacturing Private Limited, The M. B. A Degree Course of Bangalore University, 2009.
- [5] T. K. Dung, Human Resource Management, 10th Edition, Hanoi Financial Publishing House, 2018 (in Vietnamese).
- [6] K. Kovach, Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance, Employment Relations Today, 1995, pp. 93-107.
- [7] T. K. Dung, N. N. L. Vy, Employee Motivation Scale, Economic Development Journal, No. 244, 2011 (in Vietnamese).
- [8] The National Assembly, Labor Code, No. 45/2019/QH14, 2019 (in Vietnamese).
- [9] N. K. Diem, Human Resource Management Book, Labor and Social Publishing, 2010 (in Vietnamese).
- [10] P. O. Yalokwu, Fundamentals of Management, 2nd Edition, African Center for Management and Education, Lagos, 2006.
- [11] F. Herzberg, The Motivation to Work, New York: John Wiley and Sons, 1959.
- [12] V. H. Vroom, Work and Motivation, New York: Wiley, U. S. Department of Labor, Employment Standards Administration, Wage and Hours Division, 1964.
- [13] L. Mullins, Organisational Behaviour, 4th Edition, Pearson Education, New York, 2007.
- [14] N. T. Dung, N. T. Tri, N. T. Lua, Factors Affecting the Working Motivation of Office Workers at Metal Structures and Petroleum Machinery Installation Joint Stock Company - Vung Tau City, Journal of Scientific Research and Economic Development, Tay Do University, 2021 (in Vietnamese).
- [15] P. T. H. Van, Factors Affecting the Working Motivation of Lecturers of Van Lang University, Journal of Economics and Forecasting, 2021, pp. 69-72 (in Vietnamese).
- [16] T. D. Thao, Working Motivation of Lecturers in Private Universities in Vietnam, University of Economics - Vietnam National University, Hanoi, 2018 (in Vietnamese).
- [17] P. T. M. Ly, D. T. N. Nga, Factors Affecting the Working Motivation of University Lecturers at Universities in Ho Chi Minh City, Journal of

- Economics and Development, No. 223, 2015, pp. 90-99 (in Vietnamese).
- [18] L. F. D. C. Guterresa, A. Armanu, R. Rofiaty, The Role of Work Motivation as a Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance, *Management Science Letters*, Vol. 10, No. 7, 2020, pp. 1497-1504, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>.
- [19] T. T. Hong, A. Waheed, 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*, Vol. 16, No. 1, 2011.
- [20] A. S. Barzoki et al., An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation Based on Herzberg's Hygiene Factors Theory, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 6, No. 8, 2012, pp. 115-123.
- [21] T. T. D. Thuy, N. T. Phuong, Factors Affecting the Work Motivation of Employees at Joint Stock Commercial Banks Long Xuyen City, An Giang Province, *Industry and Trade Magazine*, 2021 (in Vietnamese).
- [22] K. Kovach, What Motivates Employees Workers and Supervisors Give Different Answers, *Business Horizons*, Sept-Oct, 1987, pp. 58-65.
- [23] J. R. Linder, Understanding Employee Motivation, *Extension Journal*, Inc, 1998.
- [24] P. B. Warr, J. Cook, T. D. Wall, Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 52, 1979, pp. 129-148.
- [25] T. M. Amabile, Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace, *Human Resource Management Review*, Vol. 3, 1993, pp. 185-201.
- [26] B. G. Tabachnick, L. S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 3rd ed, New York, NY: Harper Collins College Publishers, 1996.
- [27] R. J. Harris, *A Primer of Multivariate Statistics*, New York: Academic Press, 1985.
- [28] J. F. Hair et al., *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice-Hall, 1998.