

# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Vũ Minh Hiếu<sup>1</sup>, Đoàn Đặng Phi Hùng<sup>1</sup>

## TÓM TẮT

**Title:** Factors affecting the working motivation of employees at small and medium enterprises in Ho Chi Minh City.

**Từ khóa:** Động lực làm việc; Người lao động, SMEs.

**Keywords:** Work motivation; Small and Medium sized Enterprises; Employees.

### Lịch sử bài báo

Ngày nhận bài: 12/7/2022;

Ngày nhận kết quả bình duyệt: 12/8/2022;

Ngày chấp nhận đăng bài: 25/9/2022.

**Tác giả:** Trường Đại học Văn Lang

**Email:** hung.ddp@vlu.edu.vn

Như đã biết, hoạt động của tất cả doanh nghiệp hay tổ chức đều chịu sự tác động của yếu tố môi trường; gồm yếu tố bên trong và bên ngoài và động lực làm việc là yếu tố bên trong mà các doanh nghiệp/ tổ chức rất cần phải có sự quan tâm sâu sắc. Mục tiêu của nghiên cứu nhằm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (viết tắt là SMEs) trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Kết quả của nghiên cứu có được từ các kết quả nghiên cứu trước đây và qua 2 buổi phỏng vấn với 18 chuyên gia, nhà quản lý và 273 bảng khảo sát từ những người lao động và cho thấy có bốn yếu tố ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc nói trên là (1) Thu nhập – chế độ đãi ngộ, (2) Môi trường làm việc, (3) Đào tạo – thăng tiến, (4) Thương hiệu. Qua đó, nghiên cứu này trình bày hàm ý quản trị cho các lãnh đạo doanh nghiệp nhằm giúp cho nhân viên gia tăng động lực làm việc của bản thân, đồng thời những hạn chế của đề tài và định hướng cho những nghiên cứu kế tiếp cũng được chỉ ra.

## ABSTRACT

As is known, the activities of businesses or organizations are impacted by environmental factors; including internal and external factors; and working motivation is an internal factor that businesses/organizations need to pay attention to. This study is to evaluate factors affecting working motivation of employees in small and medium enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City. The results of the study are obtained from previous research results, 2 interviews with 18 experts, managers, and 273 questionnaires from employees in those businesses showing that 4 factors that strongly affect working motivation are (1) Income- Compensation policy, (2) Working environment, (3) Training & Promotion, and (4) Brand. Furthermore, managerial implications have been presented for business leaders to improve employees' working motivation, and the limitations of the study and directions for further research have also been indicated.

## 1. Đặt vấn đề

Nguồn nhân lực, đặc biệt là con người có năng lực và thái độ lao động tích cực, luôn được xem là nguồn lực quan trọng nhất trong quá trình hoạt động và phát triển

của mỗi doanh nghiệp/ tổ chức và quy mô toàn bộ nền kinh tế. Không chỉ thế, trong quá trình phát triển đạt được sự phát triển bền vững, nguồn nhân lực của quốc gia hoặc doanh nghiệp/ tổ chức lại càng có ý nghĩa và

quan trọng hơn (Hạnh, 2021). Chính vì vậy, mỗi tổ chức muốn thành công tạo ra môi trường làm việc tốt giúp người lao động phát huy được tối đa năng lực cá nhân để đạt được sự sáng tạo trong công việc, giúp nâng cao hiệu quả công việc. Cách tốt nhất là tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức.

Tạo động lực cho người lao động là việc thực hiện tổng hợp các giải pháp nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức thông qua việc thôi thúc người lao động thực hiện công việc của mình và các hành vi được thúc đẩy bởi nguồn lực bên trong và nguồn lực này được gọi là động lực (Steer & Porter, 1983). Vấn đề tạo động lực không chỉ được các nhà nghiên cứu và cả nhà quản trị cũng luôn quan tâm vì nó rất quan trọng đối với hiệu suất làm việc của tổ chức, đặc biệt là trong doanh nghiệp (DN). Ngoài đóng góp cho lĩnh vực học thuật, các kết quả nghiên cứu về động lực trong lao động còn đóng góp to lớn về mặt thực tiễn quản lý tại các doanh nghiệp.

Đại dịch Covid 19 tác động và làm thay đổi nhanh chóng nền kinh tế và các tổ chức trên toàn thế giới, đặc biệt là sự ảnh hưởng tiêu cực đến các DN vừa và nhỏ (SMEs). Theo nghiên cứu của Dương và cộng sự (2022), vì dịch Covid – 19, hàng loạt DN tại Việt Nam có nguy cơ phá sản cao. Minh (2020) cho rằng đại dịch kéo dài thêm 6 tháng thì sẽ có 74% doanh nghiệp phá sản trong 1.200 SMEs chịu tác động tiêu cực. Để duy trì tồn tại và tạo sự phát triển, SMEs tại TP.HCM cần phải luôn nâng cao công tác đổi mới và phát triển chất lượng dịch vụ, sản phẩm và tạo môi trường làm việc tốt cũng như các giải pháp để nâng cao trình độ chuyên môn của bản thân của người lao động (Hạnh, 2021). Trên thực tế, SMEs trên

địa bàn TP.HCM cũng đã áp dụng các chính sách để tạo môi trường làm việc và nâng cao động lực lao động cho nhân viên, tuy nhiên, hiệu quả từ các chính sách này đem lại là chưa cao, do chưa có sự nghiên cứu đầy đủ và có hệ thống về lý thuyết và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động (Hạnh, 2021). Do vậy, nghiên cứu động lực làm việc tại SMEs là cần thiết và kết quả nghiên cứu phần nào giúp SMEs nhìn tổng quan hơn về động lực làm việc và đưa ra những chính sách phù hợp hơn để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động.

## **2. Tổng quan cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước đây**

### **2.1. Tổng quan cơ sở lý thuyết**

#### *2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc của người lao động*

Hiện nay, động lực làm việc được định nghĩa nhiều góc độ khác nhau. Kleinginnab và Kleinginna (1981) cho biết có rất nhiều định nghĩa khác nhau (hơn 140) về động lực làm việc. Theo Heizberg (2008) động lực xuất phát từ sự tự nguyện và khát khao để gia tăng các nỗ lực của người lao động nhằm mục đích hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức. Steer và Porter (1983) và Mitchell (1984) cho rằng động lực là sự mong muốn và tham gia vào những hoạt động cụ thể tại một mức độ nhất định của người lao động. Bên cạnh đó, Lawler (1973) đã nghiên cứu và đưa ra mô hình về mối liên hệ giữa kết quả thực hiện công việc và động lực của mỗi cá nhân như sau:

“Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Khao khát x Tự nguyện”

Như vậy, động lực của mỗi cá nhân có tác động lớn đến kết quả thực hiện công việc và giải thích tại sao một cá nhân được đào tạo lại có được kết quả thực hiện công việc không được như kỳ vọng của tổ chức. Như vậy, DN muốn phát triển nhất thiết cần có đội ngũ người lao động có động lực làm việc cao, đòi hỏi DN cần phải có được những chính sách phù hợp để người lao động tăng cường năng lực, mong muốn thực hiện công việc. Cũng theo Kanfer (1990), động lực không thể quan sát trực tiếp được mà chỉ được nhận biết thông qua việc phân tích những chuỗi hành vi của các cá nhân, những chuỗi hành vi này có thể bao gồm những hiệu ứng về kiến thức, niềm tin, khả năng và kỹ năng của người lao động. Động lực còn được định nghĩa theo Higgins (1994) là lực đẩy xuất phát từ bên trong con người để đáp ứng các nhu cầu. Trong điều kiện được thoả mãn các nhu cầu cá nhân, theo Stott & Walker (1992) và Bedeian (1993) thì việc nỗ lực đạt được các mục tiêu của tổ chức cũng được xem là động lực.

Tại Việt Nam, theo Uyên (2006), động lực làm việc thể hiện ở việc mỗi nhân viên sẵn sàng và chủ động nỗ lực để theo đuổi cả mục tiêu cá nhân lẫn mục tiêu dài hạn của tổ chức, đồng thời động lực là lực đẩy một người nào đó hành xử hoặc tham gia vào một hành vi cụ thể (Quang, 2006). Ngoài ra, thông qua thuyết kỳ vọng Hạnh (2021) đã dựa trên phương pháp tiếp cận quá trình và đưa ra định nghĩa động lực làm việc là nguồn lực thúc đẩy người lao động nâng cao kết quả thực hiện công việc dựa trên việc thực hiện các giải pháp cụ thể, từ đó đạt được mục tiêu chung của tổ chức và thông qua đó thoả mãn được các nhu cầu cá nhân.

### 2.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động

Như vậy, động lực là một chủ đề mang tính chất phức tạp, đậm chất cá nhân và có nhiều yếu tố tác động. Việc phân loại các mong đợi và nhu cầu trong công việc của người lao động theo nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, theo động cơ tâm lý và xã hội để phân chia, có 2 loại là yếu tố động lực nội sinh và yếu tố động lực ngoại sinh:

- Các yếu tố động lực nội sinh được thể hiện thông qua các phần thưởng phi vật chất như được tạo cơ hội thăng tiến trong công việc, có môi trường phát huy những sở trường, cảm nhận được sự ghi nhận nỗ lực cá nhân và sự đánh giá tích cực từ đồng nghiệp, được đối xử và quan tâm tới những vấn đề trong cuộc sống, v.v. Phần thưởng phi vật chất này thường được quyết định thông qua các nhà quản lý tại đơn vị.

- Các yếu tố động lực ngoại sinh bao gồm các phần thưởng vật chất như lương – thưởng, chế độ đãi ngộ, thăng tiến, sự an toàn trong công việc, cơ sở vật chất hỗ trợ cho việc thực hiện nhiệm vụ của bản thân tại đơn vị. Phần thưởng vật chất này mang tính hữu hình và có thể dễ dàng xác định bởi sự ràng buộc và cam kết giữa người lao động và người sử dụng lao động thông qua hợp đồng lao động.

Hạnh (2021) nhấn mạnh rằng một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới động lực là niềm tin về sự tương xứng giữa nỗ lực bỏ ra và các phần thưởng nhận được để thoả mãn các nhu cầu cá nhân. Nhiều người lao động khi có được niềm tin về cơ hội phát triển nghề nghiệp và năng lực cá nhân, điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn và được công nhận bản thân có giá trị tại đơn vị thì sẽ có được động lực lao động cao hơn.

**2.2. Các nghiên cứu trước đây**

Lachheb và cộng sự (2019) cho rằng các yếu tố tạo động lực trong công việc có tác động đến mức độ thỏa mãn của người lao động bao gồm lương, phần thưởng và các lợi ích khác. Akhtar và cộng sự (2014) chỉ ra rằng phần thưởng tài chính; đặc điểm cá nhân; kế hoạch trả lương cao; thiết kế công việc và sự giám sát có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực của người lao động.

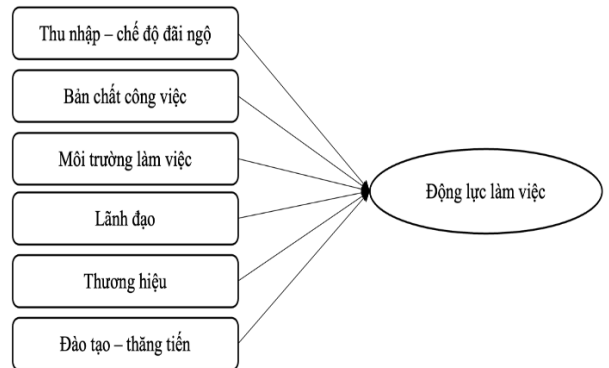
Động lực của người lao động bị ảnh hưởng bởi năm yếu tố, bao gồm thu nhập và lợi ích, sự an toàn, điều kiện làm việc, môi trường và các đãi ngộ khác (Islam và cộng sự, 2015). Ngoài ra, Sandhe và Joshi (2017) đã tìm ra 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Trong số này, tiềm năng phát triển và được thừa nhận là thành phần quan trọng nhất, tiếp theo là các yếu tố thu nhập, đặc quyền và mối quan hệ với cấp trên. Ngoài ra, Moodley, Hove và Karodia (2018) chỉ ra rằng yếu tố thu nhập có ảnh hưởng thúc đẩy lớn nhất, nhưng các yếu tố tự chủ và trách nhiệm có tác động ít hơn và thành phần "được công nhận" có tác động lớn nhất khi nói đến các biến tác động đến động lực.

Tại Việt Nam, 5 yếu tố bao gồm sự quan tâm và đánh giá cao của người giám sát và đồng nghiệp, bản chất của nhiệm vụ, cân nhắc vật chất, cơ hội học tập và thăng tiến, và quan hệ công chúng là tất cả các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên (Lộc, 2014). Khanh và Vân (2018) liệt kê bảy yếu tố thúc đẩy, bao gồm: đặc điểm công việc, nhu cầu cá nhân, môi trường làm việc, tương tác giữa các cá nhân, hệ thống khen thưởng, khả năng phát triển thông qua đào tạo và thăng tiến, và khẳng định bản thân. Theo một nghiên cứu của Sơn (2019),

các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên bao gồm chính sách trả lương và thưởng, đặc điểm công việc, bầu không khí tại nơi làm việc, đánh giá hiệu suất, đào tạo và theo đuổi tinh thần. Giao và cộng sự (2020) đã xác định bốn biến số, theo thứ tự giảm dần, có ảnh hưởng có lợi đến động lực làm việc: phong cách lãnh đạo, bản chất của nhiệm vụ, môi trường làm việc và đánh giá khen thưởng.

**2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết nghiên cứu**

Từ phân tích trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết như sau:



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu đề xuất

*Nguồn: Nhóm tác giả (2022)*

**Bảng 1.** Các giả thiết nghiên cứu

Giả thuyết	Biến độc lập	Biến phụ thuộc	Tác động
H <sub>1</sub>	Thu nhập – chế độ đãi ngộ	Động lực làm việc	+
H <sub>2</sub>	Bản chất công việc		+
H <sub>3</sub>	Môi trường làm việc		+
H <sub>4</sub>	Lãnh đạo		+
H <sub>5</sub>	Thương hiệu		+
H <sub>6</sub>	Đào tạo – thăng tiến		+

*Nguồn: Nhóm tác giả (2022)*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nhóm tác giả sử dụng hai loại dữ liệu sơ cấp và thứ cấp trong nghiên cứu kèm theo sự phối hợp giữa hai phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng.

- Dữ liệu thứ cấp được lấy từ các nghiên cứu được tiến hành trong và ngoài nước liên quan đến đối tượng nghiên cứu mà tác giả đã thu thập từ các nguồn khác nhau như tạp chí khoa học, luận văn, luận án, trang web, báo cáo của doanh nghiệp... để phát hiện và xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc trong SMEs tại TP.HCM.

- Dữ liệu sơ cấp được các tác giả thu thập thông qua một số kỹ thuật/ công cụ như chuyên gia, phỏng vấn, bảng câu hỏi, v.v. Đầu tiên, nhóm tác giả tiến hành tham vấn 7 chuyên gia bao gồm các nhà nghiên cứu và nhà quản lý các SME tại TP.HCM để tìm kiếm các yếu tố ẩn và kiểm định lại các nhân tố tác động và hình thành thang đo cho nghiên cứu sơ bộ. Tiếp theo, nhóm tác giả tổ chức buổi phỏng vấn chuyên sâu với 11 người sử dụng lao động tại SMEs để hiểu sâu và kiểm tra chéo về các biến quan sát kết quả tốt hơn. Sau đó, nhóm tác giả căn cứ vào các thông tin có được thông qua các buổi thảo luận nhóm và phỏng vấn chuyên gia để xây dựng bảng câu hỏi thu thập dữ liệu. Trước khi đưa ra khảo sát chính thức, nhóm tác giả cho kiểm tra thử với 21 người lao động kiểm tra lại độ rõ ràng, chuẩn mực của bản hỏi. Với định hướng nghiên cứu là hậu thực chứng đồng thời dựa vào công thức của Hair và cộng sự (2010) và Tabachnick & Fidell (2013), nhóm tác giả đã xác định kích thước mẫu tối thiểu là 165. Tuy vậy, bài nghiên cứu được thực hiện 273 mẫu bằng

kỹ thuật lấy mẫu là thuận tiện, dữ liệu thu thập được sẽ tiến hành phân tích dựa trên các kỹ thuật thống kê như Cronbach's Alpha, EFA, T-Test, ANOVA, v.v.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Thống kê mô tả

**Bảng 2.** Kết quả thống kê mô tả mẫu

Thành phần		Tần suất	Phần trăm
Giới tính	Nam	149	54.6%
	Nữ	124	45.4%
	<b>Tổng</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
Độ tuổi	Dưới 30	93	34.1%
	Từ 30 đến dưới 40 tuổi	83	30.4%
	Từ 40 đến dưới 50 tuổi	56	20.5%
	Trên 50 tuổi	41	15.0%
	<b>Tổng</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
Loại hình doanh nghiệp	Công ty TNHH	96	35.2%
	Công ty cổ phần	78	28.6%
	Doanh nghiệp tư nhân	66	24.2%
	Khác	33	12.0%
	<b>Tổng</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>
Trình độ học vấn	Đại học – Cao đẳng	154	56.4%
	Thạc sĩ	55	20.1%
	Khác	64	23.5%
	<b>Tổng</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Nhóm tác giả (2022)*

#### 4.2. Kết quả kiểm định thang đo

**Bảng 3.** Kết quả kiểm định thang đo

Nhóm biến	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng thấp nhất	Hệ số tương quan biến tổng cao nhất
Thu nhập – chế độ phúc lợi (TN)	6	0.842	0.587	0.670
Bản chất công việc (CV)	5	0.811	0.476	0.711
Môi trường làm việc (MT)	5	0.895	0.673	0.796
Lãnh đạo (LD)	4	0.845	0.621	0.756
Thương hiệu (TH)	3	0.765	0.553	0.687
Đào tạo – thăng tiến (DT)	5	0.815	0.362	0.803
Động lực làm việc (DL)	4	0.765	0.475	0.612

Nguồn: Nhóm tác giả (2022)

Hệ số Cronbach's Alpha của các biến đều lớn hơn 0.6, tuy nhiên biến DT4 có hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến là 0.843 > 0.815, nên ta loại khỏi mô hình để hệ số Cronbach's Alpha của thang đo tốt hơn, khi đó thang đo Đào tạo – thăng tiến còn lại 4 biến quan sát và có hệ số Cronbach's Alpha là 0.843, tất cả hệ số tương quan biến tổng còn lại đều lớn hơn 0.3 do đó 31 biến quan sát còn lại đều thỏa điều kiện để đưa vào phân tích EFA.

#### 4.3. Kết quả phân tích nhân tố

Đối với các biến độc lập, với trị số Eigenvalue = 1.577, phương sai trích là 67.171% và KMO = 0.801, có 6 nhân tố được trích rút và đều thỏa mãn yêu cầu trong phân tích EFA.

**Bảng 4.** Ma trận nhân tố xoay

Biến	Thành phần					
	1	2	3	4	5	6
MT1	.845					
MT4	.805					
MT5	.757					
MT3	.756					
MT2	.681					
CV2		.768				
CV3		.758				
CV5		.647				
CV1		.570				
CV4		.564				
TN5			.758			
TN6			.690			
TN4			.674			
TN2			.662			
TN1			.647			
TN3			.640			
DT3				.911		
DT2				.865		
DT4				.780		
DT5				.631		
LD4					.871	
LD3					.842	
LD2					.801	
LD1					.778	
TH2						.873
TH3						.769
TH1						.765

Nguồn: Nhóm tác giả (2022)

Kết quả EFA cho biến phụ thuộc chỉ ra trị số KMO = 0.639, sig. = 0.000, phương sai trích bằng 58.949% là rất thích hợp.

**Bảng 5.** Kết quả EFA biến phụ thuộc

Biến	Yếu tố
DL4	.810
DL3	.798
DL2	.767
DL1	.689

Nguồn: Nhóm tác giả (2022)

**4.4. Kết quả phân tích tương quan**

**Bảng 6.** Ma trận Corelation

		DL	MT	CV	TN	DT	LD	TH
DL	Pearson Correlation	1	.527**	.444**	.737**	.424**	.037	.307**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	273	273	273	273	273	273	273

Nguồn: Nhóm tác giả (2022)

Kết quả bảng trên cho thấy, các biến độc lập tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc là Động lực làm việc của người lao động và ngược lại, và hiện tượng đa cộng tuyến không xuất hiện. Ngoài ra mức độ tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc (DL) và các biến độc lập ở mức độ khá cao, giao động từ 0.037 (biến LD) đến 0.527 (biến MT).

**4.5. Kết quả phân tích hồi quy**

**Bảng 7.** Bảng thống kê trong mô hình hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.059	.231		.256	.798		
	MT	.169	.040	.201	4.232	.000	.629	1.590
	CV	.014	.047	.014	.300	.765	.607	1.648
	TN	.538	.047	.546	11.385	.000	.616	1.624
	DT	.162	.036	.184	4.519	.000	.851	1.175
	LD	.028	.035	.030	.803	.423	.987	1.013
	TH	.158	.044	.141	3.558	.000	.895	1.117

Nguồn: Nhóm tác giả (2022)

Từ bảng trên, ta thấy được với sig. < 0.05, các biến MT, TN, DT, TH có ý nghĩa thống kê đối với mô hình và biến CV, LD không có ý nghĩa thống kê. Đồng thời hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra vì hệ số VIF của các biến đều nhỏ hơn 2. Mô hình hồi quy được viết theo hệ số beta chuẩn hóa có dạng như sau:

$$DL = 0.201*MT + 0.014*CV + 0.546*TN + 0.184*DT + 0.030*LD + 0.141*TH$$

**4.6. Kiểm định kết quả hồi quy**

**Bảng 8.** Hệ số xác định sự phù hợp của mô hình

Bước Model	Hệ số R	Hệ số R <sup>2</sup>	Hệ số R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Kiểm định F đối với mức độ thay đổi của R <sup>2</sup>	Hệ số Durbin-Watson
1	.790a	.624	.615	.44584	1.999

Nguồn: Nhóm tác giả (2022)

Với  $R^2 = 0.624$  và  $R^2_{\text{hiệu chỉnh}} = 0.615$ , tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại SMEs trên địa bàn TP.HCM được giải thích được 61.5% thông qua mô hình. Bên cạnh đó giá trị Sig.  $0.00 < 0.05$  là rất nhỏ, đồng thời trị số của F thống kê có giá trị lớn,  $F = 73.560$ , nghĩa có mối quan hệ tương quan tuyến tính giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập trong mô hình.

### 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy trong 6 yếu tố được đưa vào mô hình nghiên cứu thì có 4 nhân tố có ý nghĩa thống kê đối với mô hình, trong tác động mạnh nhất là yếu tố “Thu nhập – chế độ đãi ngộ” với mức tác động là 0.546. Như vậy, để gia tăng động lực làm việc của các nhân viên tại SMEs trên địa bàn TP.HCM, các DN cần tập trung nhiều hơn để nâng cao thu nhập và tăng cường chế độ đãi ngộ cho người lao động. Dựa trên hệ số hồi quy chuẩn hoá Beta, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố còn lại lần lượt theo thứ tự là “Môi trường làm việc”; “Đào tạo – thăng tiến”; “Thương hiệu”. Nhóm tác giả gợi ý một số hàm ý quản trị như sau:

1. DN nên xây dựng lại chính sách lương, thưởng và chế độ đãi ngộ phù hợp với tình hình mới, để người lao động có được đời sống vật chất tốt hơn, từ đó tập trung nâng cao hiệu quả công việc. Đặc biệt, Hội đồng tiền lương quốc gia đã đồng ý tăng lương cơ bản tối thiểu 6% từ ngày 01/7/2022, đòi hỏi DN cần thực hiện nghiêm túc chính sách này của nhà nước.

2. DN cần nâng cao và đầu tư hơn nữa nhằm tạo môi trường làm việc tốt hơn, ví dụ như đầu tư thêm về cơ sở vật chất, máy móc thiết bị cho người lao động có thể tăng khối lượng công việc lên để cải thiện tình hình sản xuất kinh doanh của DN. Ngoài ra, DN nên xây dựng văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp mình nhằm thúc đẩy sự phát triển của môi

trường làm việc. Tăng cường sự giao lưu đồng nghiệp giữa các phòng ban để có được sự thân thiết và tinh thần hợp tác với nhau trong công việc thông qua các buổi gặp mặt nội bộ, các chuyên đi du lịch trong DN.

3. DN cần coi con người là một trong những nguồn lực quyết định sự sống còn của tổ chức chứ không phải là một dạng chi phí. Nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ tạo năng suất lao động cao hơn. DN nên định kỳ tổ chức các buổi đào tạo nội bộ để người lao động nắm vững hơn về chuyên môn cũng như văn hóa doanh nghiệp. Hơn nữa, DN nên thành lập quỹ để phát triển nguồn nhân lực thông qua việc cử cán bộ, nhân viên tham gia các khóa đào tạo liên quan đến chuyên môn và quản lý hoặc mời các chuyên gia về chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm cũng như hướng dẫn chuyên môn để nâng cao tay nghề của người lao động.

4. DN nên kế hoạch định vị và nâng cao thương hiệu của mình thông qua việc cải tiến chất lượng dịch vụ, hàng hóa, xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, mang tính cạnh tranh cao. Ngoài ra, trong bối cảnh đại dịch Covid – 19 chưa có dấu hiệu kết thúc, việc tham gia tốt vào những công việc thuộc trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là giải pháp phát triển thương hiệu tốt và các DN cần quan tâm.

Nghiên cứu này có hạn chế về kích thước mẫu và phạm vi không gian. Nếu nghiên cứu được thực hiện với kích thước mẫu lớn hơn thì kết quả có thể chính xác hơn. Ngoài ra, nghiên cứu này được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh, tuy là thành phố lớn nhưng chỉ là một trong 63 tỉnh thành của Việt Nam, nếu nghiên cứu trên phạm vi rộng hơn thì kết quả sẽ mang tính khách quan hơn. Các hạn chế trên, những nghiên cứu tiếp theo nên được thực hiện để đóng góp vào thực tiễn và lý thuyết quản lý.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Akhtar, N., Aziz, S., Hussain, Z., Ali, S., & Salman, M. (2014). Factors Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10), 125–133. Retrieved from <https://archive.aessweb.com/index.php/5006/article/view/4132>
- Anh Minh. (2020). *Hàng loạt doanh nghiệp nguy cơ phá sản vì Covid-19*. Truy cập ngày 15/04/2022 từ <https://vnexpress.net/hang-loat-doanh-nghiep-nguy-co-pha-san-vi-covid-19-4064867.html>.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management (3<sup>rd</sup> ed.)*. New York: Dryden Press.
- Duong, C. T., Duong, N. C., Duong, P. T., Dung, D. T., & Dung, N. T. (2022). *Thực trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ phá sản vì Covid – 19*. Doi: <https://doi.org/10.31219/osf.io/dh23j>
- Hà Nam Khánh Giao, Lâm Thị Thu Huyền & Phạm Hữu Hà. (2020). *Nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng Eximbank - Chi nhánh Cộng Hòa*. Truy cập ngày 14/4/2022 từ <http://domi.org.vn/tin-nghien-cuu/nghien-cuu-ve-dong-luclam-viec-cua-nhan-vien-tai-ngan-hang-eximbank-chi-nhanh-conghoa.3402.html>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review Press.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge (2nd ed.)*. New York: Macmillan.
- Hoàng Thị Lộc & Nguyễn Quốc Nghi. (2014). Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ*, 32, 97-105.
- Islam, M., Haque, A., Hossain, M., & Rahman, A. (2015). Factors Influencing Motivation of Garments Worker. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 1-10.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 1- 53.
- Kenneth S. & Allan W. (1992). *Making management work- a practical approach*. Prentice Hall: Singapore.
- Kleinginna, P. R. & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Lachheb, Y., Koubida, S., Yasin, M. M., & Alavi, J. (2019). Employee Satisfaction in the Emerging Banking Sector of Morocco. *Journal of Organizational Psychology*, 19(3), 75-80.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing.

- Lê Thu Hạnh. (2021). *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các NHTMCP Việt Nam* [Luận án Tiến sỹ Quản trị kinh doanh]. Viện Hàn Lâm Khoa Học Xã Hội Việt Nam – Học Viện Khoa Học Xã Hội, Hà Nội.
- Mitchell, T. R. (1984). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077.
- Moodley, S., Hove, G. & Karodia, A. M. (2018). The factors affecting employee motivation and its impact on organisational performance at an engineering supplies company in Durban, Kwa-Zulu Natal. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(4), 55-65.
- Phạm Quốc Khánh & Phạm Hồng Vân. (2018). Khảo sát thực trạng động lực làm việc của người lao động tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và những khuyến nghị về chế độ đãi ngộ người lao động. *Tạp chí Khoa học và Đào tạo ngân hàng*, 188-189.
- Sandhe, A. & Joshi, A. (2017). An empirical study of motivation and factors affecting motivation for teaching staff in private universities/colleges in Vadodara. *Revista de Administração de Roraima*, 7(1), 5-16.
- Steers, R., & Porter, L. (1983). *Employee commitment to organizations. Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. L. (2007). *Using multivariate statistics* (6<sup>th</sup> ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Taguchi, Y., (2015). Factors forming work motivation in Japan. *Procedia Manufacturing*, 3, 717-722.
- Tăng Đình Sơn. (2019). Yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên các ngân hàng thương mại. Truy cập ngày 15/4/2022 từ <https://tapchinganhang.gov.vn/yeu-to-tao-dong-luc-lam-viec-cho-nhan-vien-cac-ngan-hang-thuong-mai.htm>
- Trần Hữu Quang. (2006). *Chuyện thi đua trong giáo dục*. Truy cập ngày 15/04/2022 từ <http://www.tiasang.com.vn>
- Vũ Thị Uyên (2006). *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước tại Hà Nội* [Luận án tiến sỹ]. Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.