ĐÁNH GIÁ CÁC TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV TỔNG CÔNG TY CAO SU ĐỒNG NAI

● HÀ NAM KHÁNH GIAO - BÙI THỊ CHÂU GIANG

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại Công ty TNHH MTV Tổng công ty Cao su Đồng Nai, bằng việc khảo sát 282 nhân viên văn phòng, công cụ Cronbachs alpha, EFA và phân tích hồi quy bội được sử dụng.

Kết quả đã đưa ra được mô hình bốn (04) yếu tố có tác động dương đến động lực làm việc, sắp theo thứ tự giảm dần: Đào tạo; Lương và thưởng thỏa đáng; Công việc phù hợp; Lãnh đạo. Nghiên cứu cũng cho thấy có sự khác nhau về động lực làm việc giữa các nhóm đối tượng ở đặc điểm nhân khẩu học: Văn bằng đào tạo, độ tuổi, thâm niên công tác. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp đến ban quản lý công ty nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên văn phòng.

Từ khóa: Động lực làm việc, nhân viên văn phòng, Công ty TNHH MTV Tổng công ty Cao su Đồng Nai.

I. Giới thiệu

Nguồn nhân lực luôn được coi là nhân tố quan trọng, cốt lõi, để giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt 80-90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc và nghỉ phép thấp (Arman, 2009). Công ty TNHH MTV Tổng công ty Cao su Đồng Nai (Tổng công ty Cao su Đồng Nai-DONARUCO) là công ty con, doanh nghiệp cấp II được công ty Mẹ là Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam - Công ty cổ phần sở hữu 100% vốn. Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam vừa được cổ phần hóa vào ngày 02/02/2018, đang tiếp tục thoái vốn nhà nước xuống còn 75%. DONARUCO là doanh nghiệp có quy mô hoạt động và quy mô vốn lớn tại khu vực miền Đông Nam bộ Việt Nam. Nhà quản trị cần phải biết

những yếu tố chính nào tác động đến động lực làm việc của người lao động, nhằm mang lại hiệu suất cao của lực lượng lao động phục vụ cho chiến lược phát triển lâu dài của Công ty.

II. Tổng quan lý luận

1. Về động lực làm việc

Robbins (2013) định nghĩa động lực làm việc hoặc động viên khuyến khích trong công việc là “Sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ”. Carr (2005) mô tả động lực làm việc là một sự thúc đẩy từ bên trong, dựa trên nền tảng các nhu cầu cơ bản một cách có ý thức và vô thức của một cá nhân mà chính điều đó dẫn dắt người lao động làm việc để đạt được mục tiêu.

2. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Kovach (1987) cho thấy 10 yếu tố tạo động lực cho nhân viên: (1) Công việc ổn định, (2) Công việc thú vị, (3) Điều kiện làm việc, (4) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm, (5) Lương cao, (6) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, (7) Sự giúp đỡ của cấp trên, (8) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, (9) Sự tự chủ trong công việc, (10) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị. Simons và Enz (1995) cho biết mức độ ảnh hưởng các yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên theo thứ tự: (1) Lương cao, (2) Công việc ổn định, (3) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, (4) Điều kiện làm việc, (5) Được công nhận đầy đủ thành tích công việc, (6) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, (7) Công việc thú vị, (8) Sự tự chủ trong công việc, (9) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị, (10) Sự hỗ trợ của quản lý trực tiếp.

Tại Việt Nam, Hà Nam Khánh Giao và Hoàng Văn Minh (2016) đưa ra 07 yếu tố có tác động đến động lực làm việc của công nhân tại Công ty Điện lực Tân Thuận, sắp xếp theo thứ tự giảm dần: (1) Thu nhập và phúc lợi, (2) Điều kiện làm việc, (3) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (4) Cân bằng giữa công việc và cuộc sống, (5) Sự hỗ trợ của cấp trên, (6) Công nhận thành tích, (7) Cơ hội đào tạo và thăng tiến. Hà Nam Khánh Giao và Nguyễn văn Trung (2018) đưa ra các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần Bia Sài Gòn - Miền Tây, giảm dần theo thứ tự: (1) Lương, thưởng và phúc lợi; (2) Quan hệ đồng nghiệp; (3) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (4) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm; (5) Triển vọng phát triển của công ty; (6) Bản chất công việc; (7) Điều kiện và môi trường làm việc.

Qua cơ sở lý thuyết đã nêu và kết quả nghiên cứu định tính, mô hình nghiên cứu được nhóm tác giả đề xuất như sau: Động lực làm việc = f {Điều kiện làm việc, Công việc ổn định và an toàn, Công việc phù hợp, Tự chủ công việc, Đào tạo, Công nhận và đánh giá, Cơ hội phát triển, Mối quan hệ đồng nghiệp, Lãnh đạo, Lương và thưởng thỏa đáng}.

H_1 : Điều kiện làm việc có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_2 : Công việc ổn định và an toàn có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_3 : Công việc phù hợp có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_4 : Tự chủ công việc có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_5 : Đào tạo có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_6 : Công nhận và đánh giá có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_7 : Cơ hội phát triển có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_8 : Mối quan hệ đồng nghiệp có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_9 : Lãnh đạo có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

H_{10} : Lương và thưởng thỏa đáng có quan hệ cùng chiều với động lực làm việc của nhân viên văn phòng DONARUCO

III. Kết quả nghiên cứu

1. Thống kê mẫu nghiên cứu

Phiếu khảo sát được phát đến toàn bộ nhân viên văn phòng của đơn vị và nhận lại 5 ngày sau đó. Tổng số bảng khảo sát được phát ra và nhận về là 300 bảng. Tất cả các phiếu khảo sát đều được kiểm tra, đảm bảo tiêu chí làm sạch dữ liệu. Bộ dữ liệu cuối cùng còn 282 phiếu, đủ điều kiện để tiến hành nghiên cứu (Bảng 1).

2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả cho thấy các biến có hệ số Cronbachs Alpha lớn hơn 0,6 và có hệ số tương quan biến-tổng lớn hơn 0,33 (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Các biến này được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo. (Bảng 2)

3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả kiểm định Barlett với số sig bằng 0 và hệ số KMO bằng 0,846 lớn hơn 0,5, đạt yêu cầu chạy EFA. 41 biến quan sát độc lập được đưa vào phân tích nhân tố EFA với phương pháp trích Principal Component và phép quay Varimax. Sau 11 lần quay, còn 30 biến.

Kết quả kiểm định các biến quan sát phụ thuộc cho thấy sig = 0,000, KMO = 0,691 (> 0,5). Kết quả EFA cho thấy với phương pháp trích nhân tố Principal Component, phép quay Varimax, trích

Bảng 1. Thông tin về mẫu nghiên cứu (n = 282)

Phân loại	Phân nhóm	Mẫu nghiên cứu	
		Tần số	Phần trăm %
Giới tính	Nam	146	51,8
	Nữ	136	48,2
Văn bằng đào tạo	Trung cấp, cao đẳng	103	36,5
	Đại học, sau đại học	179	63,5
Số người phụ thuộc	Không có người phụ thuộc	42	14,9
	Từ 1 đến 2 người	175	62,1
	Từ 3 người trở lên	65	23
Nhóm tuổi	Dưới 26	36	12,8
	Từ 26 - 35 tuổi	70	24,8
	Từ 36 - 45 tuổi	95	33,7
	Trên 45	81	28,7
Thâm niên công tác	Dưới 3 năm	41	14,5
	Từ 3 - 5 năm	69	24,5
	Từ 6 - 10 năm	76	27,0
	Trên 10 năm	96	34,0

Nguồn: Dữ liệu khảo sát

Bảng 2. Hệ số Cronbach's Alpha

Biến số	Số biến quan sát	Cronbachs Alpha	Hệ số tương quan biến - tổng nhỏ nhất
Điều kiện làm việc (CON)	3	0,883	0,767
Công việc ổn định và an toàn (SAF)	5	0,833	0,571
Công việc phù hợp khả năng và kinh nghiệm (PJF)	4	0,639	0,394
Tự chủ trong công việc (AUT)	4	0,805	0,592
Đào tạo (TRA)	3	0,668	0,493
Công nhận và đánh giá (REC)	5	0,860	0,625
Cơ hội phát triển trong công việc (IMP)	5	0,830	0,529
Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên (PSF)	3	0,597	0,392
Mối quan hệ giữa đồng nghiệp (PCF)	4	0,747	0,647
Lương và thưởng thỏa đáng (FIN)	5	0,849	0,641
Động lực làm việc (MOT)	3	0,789	0,599

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (lần 11)

Biến quan sát	Hệ số nhân tố tải							
	1	2	3	4	5	6	7	8
REC1	0,519							
REC2	0,790							
REC3	0,629							
REC4	0,848							
REC5	0,766							
FIN1		0,746						
FIN2		0,591						
FIN3		0,779						
FIN4		0,802						
FIN5		0,626						
PCF2			0,836					
PCF3			0,767					
PCF4			0,802					
PCF5			0,787					
CON1				0,842				
CON2				0,779				
CON3				0,949				
PSF3					0,837			
PSF4					0,741			
PSF5					0,863			
TRA1						0,649		
TRA2						0,823		
TRA3						0,754		
IMP1							0,947	
IMP2							0,565	
IMP3							0,609	
PJF1								0,508
PJF2								0,504
PJF3								0,670
PJF4								0,549
Eigenvalue	7,188	4,543	2,262	1,996	1,584	1,228	1,196	1,051
Phương sai trích %	22,819	13,685	6,389	5,527	3,597	2,898	2,664	2,299
Phương sai tích lũy	22,819	36,503	42,892	48,419	52,016	54,914	57,578	59,877

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát

được một nhân tố với 3 biến quan sát và phương sai trích tích lũy được là 70,550% (> 50%), giá trị Eigenvalue là 2,117 (> 1), các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, thang đo đạt yêu cầu.

Kết quả kiểm định Cronbachs Alpha và EFA nêu trên cho thấy thang đo các yếu tố độc lập và phụ thuộc đều đạt yêu cầu về giá trị và độ tin cậy, và sẽ được đưa vào nghiên cứu định lượng tiếp theo.

Bảng 4. Ma trận tương quan giữa biến phụ thuộc và biến độc lập

		REC	FIN	PCF	CON	PSF	TRA	IMP	PJF	MOT
REC	Pearson	1	,007	,547**	,366**	,290**	,109	,421**	,036	,143*
	Sig		,905	,000	,000	,000	,068	,000	,546	,016
FIN	Pearson	,007	1	-,029	-,010	-,015	,532**	,030	,286**	,564**
	Sig	,905		,623	,865	,805	,000	,614	,000	,000
PCF	Pearson	,547**	-,029	1	,305**	,455**	,100	,492**	-,020	,131*
	Sig	,000	,623		,000	,000	,094	,000	,733	,027
CON	Pearson	,366**	-,010	,305**	1	,348**	,033	,464**	,036	,051
	Sig	,000	,865	,000		,000	,576	,000	,547	,397
PSF	Pearson	,290**	-,015	,455**	,348**	1	,001	,494**	-,123*	,070
	Sig	,000	,805	,000	,000		,984	,000	,039	,240
TRA	Pearson	,109	,532**	,100	,033	,001	1	,080	,332**	,653**
	Sig	,068	,000	,094	,576	,984		,180	,000	,000
IMP	Pearson	,421**	,030	,492**	,464**	,494**	,080	1	-,060	,123*
	Sig	,000	,614	,000	,000	,000	,180		,317	,039
PJF	Pearson	,036	,286**	-,020	,036	-,123*	,332**	-,060	1	,416**
	Sig	,546	,000	,733	,547	,039	,000	,317		,000
MOT	Pearson	,143*	,564**	,131*	,051	,070	,653**	,123*	,416**	1
	Sig	,016	,000	,027	,397	,240	,000	,039	,000	

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát

Bảng 5. Kết quả hồi quy

Biến độc lập	Hệ số hồi quy (B)	Hệ số Beta	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
				Tolerance	VIF
(Hằng số)	-0,862		0,010		
FIN	0,272	0,273	0,000	0,704	1,421
PSF	0,116	0,099	0,018	0,983	1,017
TRA	0,495	0,440	0,000	0,681	1,468
PJF	0,268	0,205	0,000	0,859	1,165
R ² hiệu chỉnh: 0,527					
Thống kê F (ANOVA): 79,153					
Mức ý nghĩa (Sig. của ANOVA): 0,000					
Durbin-Watson: 2,026					

Nguồn: Xử lý từ dữ liệu khảo sát

4. Phân tích tương quan

Ma trận tương quan cho thấy mức ý nghĩa của hầu hết các hệ số rất nhỏ (sig = 0 < 0,05) nên các hệ số tương quan có ý nghĩa thống kê và đều đủ điều kiện để đưa vào phân tích hồi quy. (Bảng 4)

5. Phân tích hồi quy

Trị thống kê F = 79,153 với giá trị sig = 0.000 chứng tỏ mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu. Durbin-Watson là 2,026 < 3 không có sự tương quan giữa các biến trong mô hình. Hệ số VIF của các biến đều có trị < 10 chứng tỏ không xảy ra hiện

tượng đa cộng tuyến. Hệ số R^2 hiệu chỉnh 0,527 cho thấy 52,7% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập. Phương trình hồi quy chưa chuẩn hóa:

$$MOT = -0,862 + 0,268 * P J F + 0,495 * T R A + 0,116 * P S F + 0,272 * F I N$$

Các hệ số hồi quy đều mang dấu dương (+) thể hiện các biến độc lập có quan hệ thuận với biến phụ thuộc. Các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

6. Kiểm định sự vi phạm của các giả định hồi qui

Đồ thị phân tán Scatterplot cho thấy phần dư phân tán ngẫu nhiên xung quanh đường đi qua tung độ 0 và dao động nhiều ở biên độ ± 1 , chứng tỏ rằng giả định liên hệ tuyến tính không bị vi phạm. Biểu đồ tần số Histogram cho thấy đường cong phân phối chuẩn đặt chồng lên biểu đồ tần số, giá trị trung bình rất nhỏ gần bằng 0 (mean = $-2.71E-15$) và độ lệch chuẩn 0,993 gần bằng 1 cho thấy phân phối của phần dư xấp xỉ chuẩn. Biểu đồ P-P plot cũng cho thấy các điểm quan sát không phân tán quá xa đường thẳng kỳ vọng nên có thể kết luận rằng giả thiết phần dư có phân phối chuẩn không bị vi phạm. Như vậy, mô hình hồi qui tuyến tính trên là mô hình phù hợp.

7. Kiểm định sự khác biệt

Kiểm định t-test cho thấy không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa nam và nữ. Kiểm định ANNOVA cho thấy không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa các nhóm trình độ học vấn, số người phụ thuộc, chỉ có sự khác biệt giữa các nhóm văn bằng đào tạo, độ tuổi, thâm niên công tác.

IV. Kết luận và hàm ý quản trị

1. Kết luận

Qua quá trình nghiên cứu, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng phù hợp, xử lý số liệu bằng phương tiện thống kê để có thể xác định được, trong giai đoạn này của đơn vị, có 4 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại đây, xếp theo mức độ tác động giảm dần: Đào tạo, Lương và thưởng thỏa đáng, Công việc phù hợp, Lãnh đạo.

2. Hàm ý quản trị

2.1. Nhóm yếu tố "Đào tạo"

DONARUCO cần xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên theo hướng nâng cao kiến thức, kỹ năng, chuyên môn, một mặt tạo động lực làm việc, mặt khác sử dụng

được kiến thức của họ cho khả năng cạnh tranh và phát triển trong tương lai của tổ chức. DONARUCO tạo mọi điều kiện để nhân viên được tham gia các khóa học do đơn vị tổ chức, gồm: các khóa học bắt buộc để đào tạo mới và đào tạo lại, các khóa học nhân viên được phép tự quyết định cho việc tham gia.

Chiến lược đào tạo tập trung: (i) Trang bị kiến thức, kỹ năng cần thiết cho từng vị trí công việc (ii) Được xây dựng theo kỹ thuật SMART: cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, thực tiễn, có thời hạn, (iii) Được tổ chức thực hiện bằng những chương trình hoạt động cụ thể, có sự phối hợp giữa các phòng ban trong đơn vị, chi phí hợp lý với kết quả cao, (iv) Cuối cùng là đánh giá công tác và chiến lược đào tạo thông qua sự phản hồi của nhân viên, kết quả đào tạo, hiệu quả thay đổi trong công việc, đánh giá tác động đến nhân viên và tổ chức. Chương trình đào tạo của tổ chức phải được thiết kế tốt (về nội dung, phương pháp) nhằm tạo điều kiện cho nhân viên dễ tiếp cận, học tập, phát triển bản thân.

2.2. Nhóm yếu tố "Lương, thưởng thỏa đáng"

Cần thiết lập hệ thống lương, thưởng của đơn vị cần đáp ứng tiêu chí: (i) Sự bình đẳng trong nội bộ thông qua đánh giá kết quả công việc cá nhân, người có hiệu suất công việc cao hơn được hưởng mức tăng lương, thưởng tương xứng với phần đóng góp của họ và (ii) Bình đẳng so với thị trường bên ngoài nhằm trả lương một cách tương đối cạnh tranh với thị trường lao động, thường là thông qua khảo sát tiền lương để so sánh với mức lương ở các tổ chức khác cùng ngành nghề kinh doanh.

Xây dựng chiến lược trả lương, lương dựa trên hiệu suất, có thể áp dụng các hình thức sau: (i) Trả lương dựa trên kỹ năng (năng lực, kiến thức) căn cứ vào số lượng kỹ năng của nhân viên và số lượng công việc mà họ đảm nhận. Trả lương theo kỹ năng khuyến khích nhân viên ham học hỏi, giao tiếp trong tổ chức để trao đổi kiến thức, kỹ năng. (ii) Tăng lương cơ bản và trả thưởng theo công trạng trên cơ sở đánh giá xếp loại hiệu quả công việc của năm, người có hiệu suất cao có thể được tăng lương cao hơn. (iii) Chia sẻ lợi nhuận bằng cách phân phối thưởng theo lợi nhuận của công ty. Hình thức chia sẻ lợi nhuận có tác động tích cực đến thái độ làm việc của hầu hết nhân viên, họ có cảm giác được làm chủ về mặt tinh thần.

2.3. Nhóm yếu tố “Công việc phù hợp”

- DONARUCO cần sắp xếp công việc phù hợp năng lực cá nhân và nhu cầu phát triển nghề nghiệp cá nhân, bố trí nhân viên làm việc tại bộ phận mà họ có thể phát huy tốt năng lực thông qua nỗ lực bản thân và thông qua hiệu quả hoạt động của nhóm nhân viên làm việc tại phòng ban đó. Nhân viên tại một phòng, ban có chung mục tiêu, đặc điểm giống nhau và ảnh hưởng nhau theo nhiều cách khác nhau. Để nhân viên duy trì được sự hòa hợp với tập thể, tổ chức, cần tạo cảm giác an toàn và tự tin cho nhân viên khi làm việc tại bộ phận, phát huy thành tích tập thể bằng cách hài hòa tất cả khả năng, kỹ năng, thời gian của toàn nhóm để cải thiện hiệu quả và chất lượng công việc, xây dựng các mối quan hệ xã hội tích cực trong nhóm, tôn trọng và lắng nghe ý kiến, nguyện vọng của tập thể nhóm.

2.4. Nhóm yếu tố “Lãnh đạo”

DONARUCO cần phát hiện và bồi dưỡng những tố chất của nhà lãnh đạo uy tín (quan tâm đến khả năng, nhu cầu và cảm xúc của nhân viên), của nhà lãnh đạo theo phong cách chuyển đổi (hướng dẫn, góp ý, khuyến bảo cho từng nhân viên) và của nhà lãnh đạo phục vụ (giúp đỡ nhân viên phát triển, trưởng thành và họ biết lắng nghe, thấu hiểu, thuyết phục, chấp nhận cũng như phát triển khả năng tiềm tàng của nhân viên).

DONARUCO cần xây dựng các khóa học về đào tạo và phát triển kỹ năng quản lý cho nhân sự khối điều hành, gồm: (i) Xây dựng đội ngũ quản lý làm việc trong ứng xử, (ii) Kỹ năng hiện thực hóa

vấn đề, (iii) Kỹ năng tư vấn (đánh giá, phân tích từng tình huống để điều chỉnh hành vi ứng xử hiệu quả và phù hợp), kỹ năng tạo niềm tin, kỹ năng tương tác để giảm thiểu các ứng xử máy móc, (iv) Đào tạo các kỹ năng về hành vi để nâng cao uy tín, phẩm chất của người quản lý như sự tận tâm, cởi mở và điềm tĩnh, (v) Cuối cùng là đào tạo nhà lãnh đạo có các kỹ năng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi: gương điển hình, động lực truyền cảm hứng, tập hợp và kích thích trí tuệ của nhân viên, quan tâm đến từng cá nhân người lao động.

3. Về các đặc điểm nhân khẩu học

Nhân viên văn phòng của DONARUCO có sự khác nhau về động lực làm việc giữa các nhóm trình độ, tuổi và thâm niên công tác. Công ty nên tìm hiểu đặc điểm của từng nhóm nhân khẩu học để xây dựng các chính sách động viên nhân viên theo những hình thức khác nhau.

4. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế nhất định: (1) Nghiên cứu chỉ được thực hiện bằng việc gửi bảng câu hỏi, không phỏng vấn trực tiếp, (2) Nghiên cứu chưa đề cập đến các vấn đề như: văn hóa doanh nghiệp, sự trao quyền, công việc ổn định, công việc thú vị, sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, xử lý kỷ luật tế nhị và khéo léo, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, và các thành phần khác của động lực có trong các thuyết như: thuyết mục tiêu, thuyết củng cố, thuyết kỳ vọng, động lực nội tại và bên ngoài, thiết kế công việc... Đó cũng chính là gợi ý cho những nghiên cứu tiếp theo ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Arman, F. (2009), *Employees motivation at Areco India manufacturing private Limited, The M.B.A Degree Course of Bangalore University.*
2. Carr, G. (2005), *Investigating The Motivation Of Retail Managers At A Retail Organisation In The Western Cape, Mini-thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Magister Commercii, University of the Western Cape.*
3. Hà Nam Khánh Giao - Nguyễn văn Trung, 2018. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty cổ phần Bia Sài Gòn - Miền Tây. *Tạp chí Công Thương - Bộ Công thương*, Số 12, tháng 9/2018, trang 192-198.
4. Hà Nam Khánh Giao và Hoàng Văn Minh (2016), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân tại Điện lực Tân Thuận, Tạp chí Công Thương*, 10, tr 142-147.
5. Kovach, K. A. (1987), *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers, Business Horizons*, 30, pp. 58-65.

6. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, TP. Hồ Chí Minh.

7. Robbins, S. P. (2013), *Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.

8. Simons, T. & Enz, C. (1995), *Motivating hotel employees*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36, pp. 20-27.

Ngày nhận bài: 7/10/2018

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 17/10/2018

Ngày chấp nhận đăng bài: 27/10/2018

Thông tin tác giả:

1. PGS.TS. HÀ NAM KHÁNH GIAO

**Viện trưởng Viện Nghiên cứu Kinh tế Ứng dụng,
Trường Đại học Tài Chính - Marketing**

2. BUI THI CHÂU GIANG

**Chuyên viên Ban quản lý dự án Cơ sở 2, Phòng Quản trị - Tài vụ,
Trường Đại học Ngoại ngữ - Tin học TP. Hồ Chí Minh.**

ASSESSING THE WORKING MOTIVATION OF OFFICE STAFF AT DONG NAI RUBBER CORPORATION

● Assoc.Prof, Ph.D **HA NAM KHANH GIAO**

Director, Institute for Applied Economics, University of Finance and Marketing

● **BUI THI CHAU GIANG**

Specialist, Project Management Board - Campus No.2

Department of Administration and Finance

Ho Chi Minh City University of Foreign Languages - Information Technology

ABSTRACT:

This research is to examine factors affecting working motivation of office staff at Dong Nai Rubber Corporation (DONARUCO). The research was carried out by interviewing 282 this company's employees and using Cronbachs Alpha, Exploratory Factor Analysis and the linear multiple regression. The research's results show that there are four factors impacting the working motivation including the training, the income and the benefit, the nature of the work and the leaders. These factors are listed in descending order of the influence. The results also show that there are differences in the working motivation between different demographic groups. The demographic conditions include the education level, the age and the number of working years. Based on these results, the research proposes solutions to the company's management board to improve the working motivation of its office staff.

Keywords: Working motivation, staff, Dong Nai Rubber Corporation.