

PHÂN TÍCH CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY THỦY ĐIỆN AN KHÊ – KA NAK

Phan Văn Sơn¹ và Lê Nguyễn Đoàn Khôi^{2*}

¹Học viên cao học Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Tây Đô

²Trường Đại học Cần Thơ (Email: phanvansonatd7@gmail.com)

Ngày nhận: 02/7/2019

Ngày phản biện: 17/7/2019

Ngày duyệt đăng: 25/7/2019

TÓM TẮT

Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định và đánh giá mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Thủy điện An Khê - Ka Nak. Từ 163 phiếu thu được thông qua việc phỏng vấn trực tiếp người lao động đang làm việc tại Công ty Thủy điện An Khê - Ka Nak. Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng qua phần mềm SPSS 20 để xử lý phân tích số liệu. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố EFA, phân tích hồi quy bội, cho thấy 6 nhân tố có tác động dương đến động lực làm việc; Sắp xếp theo mức độ tác động giảm dần như sau: Thu nhập và phúc lợi (TNPL) ($\beta_1=0,306$), Điều kiện làm việc (DKLV) ($\beta_4=0,236$), Mối quan hệ với đồng nghiệp (QHDN) ($\beta_6=0,225$), Ảnh hưởng của lãnh đạo (AHLĐ) ($\beta_5=0,197$), Bản chất công việc (BCCV) ($\beta_2=0,170$), Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTT) ($\beta_3=0,165$). Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất để nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Thủy điện An Khê – Ka Nak, góp phần tăng năng suất lao động, mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Từ khóa: Động lực làm việc, người lao động, Thủy điện An Khê - Ka Nak.

Trích dẫn: Phan Văn Sơn và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2019. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Thủy Điện An Khê – Ka Nak. Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô. 07: 73-90.

*PGS. TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi – Phó Trưởng Phòng QLKH, Trường Đại học Cần Thơ

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Nguồn nhân lực luôn là yếu tố quan trọng nhất quyết định sức mạnh của một quốc gia, là yếu tố sống còn, thành bại của các doanh nghiệp. Trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế, sự phát triển kinh tế - xã hội phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhiều điều kiện nhưng chủ yếu nhất vẫn là phụ thuộc vào con người, ngay cả trong giai đoạn hiện nay của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 con người vẫn đóng vai trò then chốt, bởi vì chính con người mới là tác nhân tạo ra cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Vì vậy nếu doanh nghiệp biết cách tạo động lực làm việc để người lao động phát huy tối đa sức sáng tạo, sự nhiệt huyết, cống hiến cho doanh nghiệp, thì doanh nghiệp đó mới phát triển và càng nâng cao được vị thế cạnh tranh.

Công ty Thủy điện An Khê - Ka Nak (TĐAK) thành lập từ năm 2008, trụ sở chính tại số 125 Tây Sơn - phường Quang Trung - thành phố Quy Nhơn - tỉnh Bình Định, quản lý vận hành 02 nhà máy thủy điện: Thủy điện An Khê thôn Đồng Hào - Tây Thuận - Tây Sơn - Bình Định và Thủy điện Ka Nak thị trấn huyện K Bang - tỉnh Gia Lai, công suất thiết kế 173 MW, sản lượng điện phát bình quân lên hệ thống lưới điện Quốc Gia 575,35 triệu kWh/năm. Hiện nay nhân lực Công ty có 166 người, tuy nhiên hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng suất lao động trong những năm qua đạt được còn thấp, chưa đáp ứng một số chỉ tiêu mà Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) và Tổng công ty Phát điện 2 (EVNGENCO2-Công ty mẹ) giao. Bên cạnh đó chủ trương của EVN và EVNGENCO2 là đẩy mạnh công tác nâng cao năng suất lao động, nhưng

không được phép tuyển dụng thêm lao động. Do đó để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, tăng năng suất lao động thì phải thực hiện tốt chính sách tạo động lực cho người lao động để hoàn thành các chỉ tiêu mà cấp trên giao là yêu cầu cấp thiết.

Vì vậy, làm thế nào để người lao động có động lực làm việc phát huy tối đa sức sáng tạo, sự nhiệt huyết, cống hiến năng lực của bản thân cho Công ty là câu hỏi thách thức đối với Ban Giám đốc cũng như nhà quản trị nhân sự tại Công ty. Để giải quyết vấn đề này đề tài nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Thủy điện An Khê - Ka Nak.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Khái niệm về động lực làm việc

Thuật ngữ **động lực làm việc** (ĐLLV) được định nghĩa theo nhiều cách: Robbins (1998), động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn nhu cầu cá nhân; Carr (2005), 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 (NLD) làm việc để đạt mục tiêu; Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), động lực là sự khát khao và tự nguyện của con người để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới đạt mục tiêu của tổ chức.

Vai trò của tạo động lực

Kovach (1987) cho rằng nếu một công ty biết lý do tại sao nhân viên luôn đến làm việc đúng giờ, trung thành với công ty và làm việc nỗ lực hết mình với một năng suất cao, đồng thời công ty có thể đảm bảo rằng tất cả các nhân viên của họ đều hành xử theo cách đó, một công ty như vậy sẽ có một lợi thế thị trường hơn hẳn đối thủ cạnh tranh. Ifinedo (2003) cho rằng một người lao động có động lực có thể dễ dàng thấy được sự nhiệt tình, sự cống hiến và sự tập trung vào công việc của họ nhằm mục đích và mục tiêu chung của tổ chức; Muahammad và công sự (2011), động lực làm việc của nhân viên có liên quan đến sự thịnh vượng hay suy thoái của tổ chức.

Công ty Thủy điện An Khê- Ka Nak là doanh nghiệp nhà nước hoạt động kinh doanh phát điện, người lao động thường được đảm bảo một công việc lâu dài, họ ít chịu áp lực bị đuổi việc hay phải thay đổi công việc. Khi thực hiện nhiệm vụ chủ yếu dựa trên quy trình quy định, khuôn mẫu, không có nhiều sáng tạo. Động lực làm việc của người lao động còn nhiều hạn chế, hiệu quả công việc chưa cao, năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty những năm qua còn thấp, chưa đạt các tiêu chí Công ty mẹ giao.

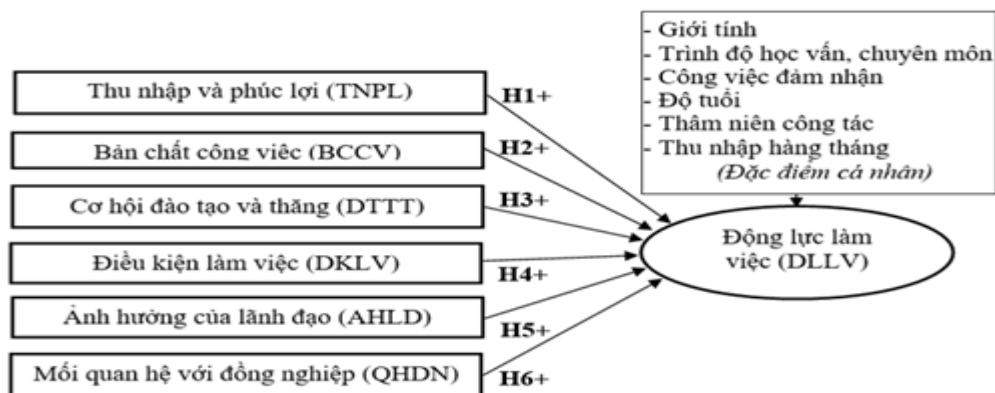
Trong nghiên cứu này người lao động là những người đang công tác tại Công ty Thủy điện An Khê- Ka Nak, bao gồm: Phó Giám đốc, Trưởng phó các Phòng/Phân xưởng và các nhân viên có hợp đồng lao động từ 01 năm trở lên (trừ Giám đốc là người sử dụng lao động).

2.2. Lý thuyết liên quan

Thuyết nhu cầu cho thứ bậc của Abraham Maslow (1943); Thuyết hai nhân tố Frederick Herzberg (1959); Thuyết công bằng của John Stacey Adams (1963); Thuyết kỳ vọng của Vroom (1964); Thuyết E.R.G của Alderfer (1972); Thuyết nhu cầu của McClelland (1985).

Điểm tương đồng của các thuyết trên đều cho rằng động lực chính là nguồn lực được tạo ra từ sự khao khát của các cá nhân, sự thỏa mãn các nhu cầu về tâm sinh lý và các nhu cầu cá nhân khác của họ. Trong lãnh đạo, nhà quản trị phải biết cách động viên cấp dưới để họ đem hết khả năng làm việc với nỗ lực cao nhất để thực hiện mục đích của Công ty bằng việc thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của mỗi người. Thông qua nghiên cứu các học thuyết, xác định được nền tảng lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng ĐLLV của NLD làm cơ sở cho nghiên cứu.

2.3. Mô hình nghiên cứu



Hình 1. Mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến DLLV của NLD tại Công ty Thủy điện An Khê – Ka Nak (Nguồn: Tác giả nghiên cứu, 2019)

Trên cơ sở các thuyết liên quan về động lực làm việc và cùng với việc tìm hiểu một số nghiên cứu trước có liên quan (9 nghiên cứu trong nước và nước ngoài, trong đó có 4 nghiên cứu trong ngành điện). Bên cạnh đó để phù hợp với tình hình thực tế tại Công ty Thủy điện An Khê - Ka Nak, tác giả đã tiến hành thảo luận nhóm với 9 chuyên gia có nhiều kinh nghiệm trong công tác quản lý nhân lực, cán bộ kỹ thuật, công nhân có tay nghề cao tại Công ty, bao gồm: 01 Phó giám đốc, 01 Phó phòng phụ trách Tổ chức Lao động, 01 Phó phòng kỹ thuật, 03 Quản đốc của các phân xưởng, 01 Tổ trưởng tổ điện và 02 Nhân viên có nhiều năm kinh nghiệm trong công tác, để góp ý cho mô hình, thang đo và bảng câu hỏi mà tác giả đề xuất nghiên cứu. Các chuyên gia đã thống nhất mô hình, thang đo và bảng câu hỏi mà tác giả đề xuất nghiên cứu ban đầu. Từ đó, mô hình nghiên cứu của tác giả bao gồm 06 biến độc lập: (1) Thu nhập và phúc lợi, (2) Bản chất công việc, (3) Cơ hội đào tạo và thăng tiến, (4) Điều kiện làm việc, (5) Ảnh hưởng của lãnh

đạo, (6) Mối quan hệ với đồng nghiệp, và biến phụ thuộc là Động lực làm việc của người lao động; Ngoài ra đặc điểm cá nhân với vai trò là biến kiểm soát cũng được xem xét.

2.4. Giả thuyết nghiên cứu

Thu nhập và Phúc lợi: Thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943). Có vai trò quan trọng trong việc xác định mức thỏa mãn công việc. Chính sách thu nhập và phúc lợi tốt phải thể hiện ở mức lương phù hợp với năng lực và mức độ đóng góp của NLD, khen thưởng kịp thời tương xứng với thành tích đóng góp, chính sách phúc lợi đa dạng và phong phú, thể hiện sự quan tâm đến NLD. *Giả thuyết H₁(+): Thu nhập và phúc lợi ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc.*

Bản chất công việc: Bản chất công việc thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, mang tính thách thức, khuyến khích, tổ chức công việc phù hợp với năng lực, phát huy các kỹ năng cá nhân. Nhân tố bản chất công việc có vai trò quan trọng tạo nên sự

hứng thú làm việc, từ đó tạo động lực làm việc cho NLĐ. *Giả thuyết H₂(+): Bản chất công việc ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc.*

Cơ hội đào tạo và thăng tiến: Theo Maslow (1943) thì nhân tố này nằm trong nhu cầu được tôn trọng, khẳng định mình. Cơ hội đào tạo thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động; Khi 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. Đây là nhân tố quan trọng trong việc nhân viên có thỏa mãn hay không, có động lực làm việc hay không. *Giả thuyết H₃(+): Cơ hội đào tạo và thăng tiến ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc.*

Điều kiện làm việc: Điều kiện làm việc tốt là khi được làm việc tại môi trường thoải mái, thoáng mát, đầy đủ các công cụ dụng cụ, bảo hộ điều kiện an toàn vệ sinh không độc hại, tiện nghi, NLĐ sẽ cảm thấy được quan tâm. Phần nào thỏa mãn nhu cầu của NLĐ. *Giả thuyết H₄(+): Điều kiện làm việc ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc.*

Ảnh hưởng của Lãnh đạo: Động lực thúc đẩy tinh thần làm việc thường nảy sinh một cách tự nhiên khi NLĐ có người lãnh đạo giỏi mà họ nể trọng. Động lực làm việc của NLĐ phụ thuộc rất nhiều vào những gì người lãnh đạo thể hiện, sự gương mẫu trong công tác, luôn đối xử công bằng, biết lắng nghe chia sẻ, hỗ trợ những khó khăn với NLĐ. *Giả thuyết H₅(+): Ảnh hưởng của lãnh đạo tác động thuận chiều đến động lực làm việc.*

Môi quan hệ với đồng nghiệp: Là mối quan hệ được thiết lập giữa nhân viên với nhân viên. Một môi trường làm việc mà ở đó các đồng nghiệp cởi mở, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm, phối hợp làm việc, và đồng nghiệp cần phải là người đáng tin cậy. *Giả thuyết H₆(+): Môi quan hệ với đồng nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc.*

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Trên cơ sở nghiên cứu các lý thuyết và các mô hình nghiên cứu trước đây, tác giả dự kiến mô hình nghiên cứu, thang đo ban đầu, tổ chức thảo luận nhóm với 9 chuyên gia để góp ý cho tác giả hoàn thiện thang đo phù hợp với tình hình thực tế tại Công ty Thủy điện An Khê - Ka Nak. Các chuyên gia đã thống nhất mô hình, thang đo và bảng câu hỏi mà tác giả đề xuất nghiên cứu ban đầu. Từ đó thiết lập bảng câu hỏi khảo sát chính thức phục vụ nghiên cứu định lượng.

3.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Áp dụng thang đo Likert với 5 mức độ: (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Trung bình, (4) Đồng ý, (5) Hoàn toàn đồng ý, để đo lường giá trị các biến quan sát, các biến đặc điểm cá nhân sử dụng thang đo danh nghĩa để tổng hợp thông tin. Tác giả gặp trực tiếp NLĐ đang công tác tại Công ty TĐAK gửi bảng câu hỏi khảo sát được soạn sẵn và nhận lại kết quả trả lời; Rà soát, loại bỏ các phiếu nếu không đạt yêu cầu. Sử dụng phần mềm

SPSS 20 để phân tích các dữ liệu: Thống kê mô tả; Đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha; Phân tích nhân tố khám phá (EFA) kiểm định giá trị của thang đo; Phân tích tương quan; Phân tích hồi qui bội, kiểm định giả thuyết mối quan hệ giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc; Kiểm định khác biệt trung bình theo đặc điểm cá nhân: kiểm định t mẫu độc lập (T -test) và phân tích phương sai một yếu tố (One-way ANOVA), kiểm định ANOVA chuyên sâu (Post Hoc =>Tukey); Phương sai không đồng nhất thì kiểm định Kruskal-Wallis.

Cỡ mẫu: Theo nhà nghiên cứu Hair và ctv (1998) để phân tích nhân tố khám phá EFA cỡ quan sát tối thiểu $N > 5 * x$ (x: là tổng số biến quan sát); Theo Tabachnick và Fidell (1996) để phân tích hồi qui tối thiểu $N > 50 + 8m$ (m: là biến độc lập). Tác giả lấy mẫu tổng thể toàn bộ 165 NLD trong Công ty (không tính Giám đốc 01 người), để đủ áp dụng được đủ các

phương pháp phân tích nêu trên.

Phương pháp thu thập số liệu: Số liệu thứ cấp được thu thập và tổng hợp từ các văn kiện báo cáo của Công ty TĐAK. Lấy mẫu tổng thể toàn người bộ lao động trong Công ty. Số liệu sơ cấp được thu thập và tổng hợp từ kết quả trả lời trong bảng câu hỏi được soạn sẵn, trực tiếp gửi và nhận bằng câu hỏi từ NLD tại Công ty TĐAK. Kết quả thu về được 163/165 phiếu khảo sát, đạt tỷ lệ rất cao 98,79% (khảo sát tổng thể toàn người bộ lao động trong Công ty).

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Sơ lược về mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu lấy mẫu tổng thể toàn bộ 165 NLD trong Công ty, kết quả thu về 163/165 phiếu (thiếu 2 phiếu), tỷ lệ phản hồi 98,79%, các phiếu đều đạt yêu cầu và kích thước mẫu $n=163$, đủ để phân tích các bước nêu bên trên. Kết quả thống kê mô tả đặc điểm mẫu tại Bảng 1.

Bảng 1. Thống kê đặc điểm mẫu nghiên cứu

| Biến | Giới tính | Tần số | Tỷ lệ (%) | Biến | Giới tính | Tần số | Tỷ lệ (%) |
|------------------------------|------------------------|--------|---------------|--------------------|------------------|--------|-----------|
| Giới tính | Nam | 137 | 84,0 | Độ tuổi | Dưới 30 tuổi | 14 | 8,6 |
| | Nữ | 26 | 16,0 | | Từ 30 - 40 tuổi | 94 | 57,7 |
| Trình độ học vấn, chuyên môn | Công nhân | 18 | 11,0 | Từ 41 - 50 tuổi | 35 | 21,5 | |
| | Trung cấp, cao đẳng | 45 | 27,6 | Trên 50 tuổi | 20 | 12,3 | |
| | Đại học | 91 | 55,8 | Thâm niên công tác | Dưới 5 năm | 13 | 8,0 |
| | Trên đại học | 7 | 4,3 | | Từ 5 - 15 năm | 100 | 61,3 |
| Công việc đang đảm nhận | Khác | 2 | 1,2 | Từ 16 - 25 năm | 34 | 20,9 | |
| | CB quản lý/CB kỹ thuật | 22 | 13,5 | Trên 25 năm | 16 | 9,8 | |
| | NV vận hành | 54 | 33,1 | Thu nhập | Dưới 10 triệu | 13 | 8,0 |
| | NV sửa chữa | 33 | 20,2 | | Từ 10 - 15 triệu | 103 | 63,2 |
| | NV khối văn phòng | 52 | 31,9 | | Từ 16 - 20 triệu | 30 | 18,4 |
| Khác | 2 | 1,2 | Trên 20 triệu | | 17 | 10,4 | |

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

4.2. Kết quả đánh giá, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng Cronbach's Alpha

Theo mô hình nghiên cứu, thang đo DLLV của NLD tại Công ty Thủy điện

An Khê - Ka Nak được xác định và đo lường bởi 6 nhân tố (biến độc lập) và 01 biến phụ thuộc có kết quả phân tích Cronbach's Alpha được trình bày như Bảng 2 bên dưới.

Bảng 2. Thống kê hệ số Cronbach's Alpha và tương quan biến tổng của các biến

| Thang đo | Số biến quan sát | Hệ số Cronbach's Alpha | Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất | Cronbach's Alpha nếu loại biến lớn nhất |
|------------------------------|------------------|------------------------|-------------------------------------|---|
| Thu nhập và phúc lợi | 5 | 0,820 | 0,563 | 0,804 |
| Bản chất công việc | 4 | 0,846 | 0,652 | 0,818 |
| Cơ hội đào tạo và thăng tiến | 4 | 0,689 | 0,399 | 0,669 |
| Điều kiện làm việc | 4 | 0,779 | 0,486 | 0,774 |
| Ảnh hưởng của lãnh đạo | 5 | 0,760 | 0,468 | 0,737 |
| Mối quan hệ với đồng nghiệp | 4 | 0,621 | 0,338 | 0,598 |
| Động lực làm việc | 5 | 0,833 | 0,589 | 0,812 |
| Tổng | 31 | | | |

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

Kết quả kiểm định, đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho 26 biến quan sát thuộc 6 nhóm nhân tố (biến độc lập), và 5 biến đánh giá động lực làm việc (biến phụ thuộc) đều đạt yêu cầu: Hệ số Cronbach's Alpha đạt từ 0,621 đến 0,846 (yêu cầu lớn hơn 0,6) và hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến độc lập và biến phụ thuộc đều phù hợp thấp nhất đạt từ 0,338 (yêu cầu lớn hơn 0,3), các hệ số Cronbach's Alpha tại cột nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach's Alpha. Do đó, tất cả các biến quan sát nêu trên đều được giữ lại để tiếp tục phân tích nhân tố khám phá (EFA).

4.3. Phân tích nhân tố khám phá-EFA

4.3.1. Phân tích nhân tố- Thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Kiểm định KMO và Bartlett's cho thấy: Sig.=0,000 (sig.<0,05, mức ý nghĩa 5%) nghĩa là giữa 26 biến quan sát trong tổng thể, không tương quan với nhau; Hệ số KMO là 0,810 (giữa 0,5 và 1). Kết quả này chỉ ra rằng, các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích nhân tố (EFA) là thích hợp. Với phương pháp trích nhân tố (principal component), phương pháp xoay nhân tố (Varimax) cho phép trích được 6 nhân tố từ 26 biến quan sát đạt yêu cầu hệ số tải >0,50 và phương sai trích tích lũy là 58,450% (đạt yêu cầu >50%), tức là 6 nhân tố này giải thích được 58,450% biến thiên của dữ liệu và tương ứng với Initial Eigenvalues từ 1,261 đến 6,522 (đạt yêu cầu >1).

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố- Thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV

| Mã biến quan sát | Hệ số tải nhân tố | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| TNPL4 | 0,774 | | | | | |
| TNPL5 | 0,742 | | | | | |
| TNPL3 | 0,714 | | | | | |
| TNPL1 | 0,659 | | | | | |
| TNPL2 | 0,647 | | | | | |
| BCCV1 | | 0,798 | | | | |
| BCCV3 | | 0,783 | | | | |
| BCCV2 | | 0,773 | | | | |
| BCCV4 | | 0,767 | | | | |
| AHLD2 | | | 0,690 | | | |
| AHLD1 | | | 0,686 | | | |
| AHLD5 | | | 0,656 | | | |
| AHLD3 | | | 0,625 | | | |
| AHLD4 | | | 0,620 | | | |
| DKLV2 | | | | 0,794 | | |
| DKLV3 | | | | 0,763 | | |
| DKLV4 | | | | 0,697 | | |
| DKLV1 | | | | 0,643 | | |
| DTTT3 | | | | | 0,717 | |
| DTTT1 | | | | | 0,710 | |
| DTTT4 | | | | | 0,702 | |
| DTTT2 | | | | | 0,560 | |
| QHDN2 | | | | | | 0,724 |
| QHDN3 | | | | | | 0,688 |
| QHDN4 | | | | | | 0,663 |
| QHDN1 | | | | | | 0,582 |
| Eigenvalues | 6,522 | 2,600 | 1,783 | 1,525 | 1,506 | 1,261 |
| Phương sai trích tích lũy (%) | | | | | 58,450 | |
| KMO and Bartlett's Test | | | | | KMO=0,810 | |
| | | | | | Sig=0,000 | |

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

4.3.2. Phân tích nhân tố- Thang đo “Động lực làm việc”

Giả thuyết: H0₂: 5 biến quan sát trong tổng thể không tương quan với nhau. Kiểm định KMO và Bartlett’s cho thấy giả thuyết này bị bác bỏ sig=0,000 (sig<0,05, mức ý nghĩa 5%); hệ số KMO là 0,816 (giữa 0,5 và 1). Kết quả này chỉ ra rằng, các biến quan sát trong tổng thể có mối tương quan với nhau và phân tích

nhân tố (EFA) là thích hợp. Với phương pháp trích nhân tố (principal component), phương pháp xoay nhân tố (Varimax) cho phép trích được một nhân tố từ 5 biến quan sát đạt yêu cầu hệ số tải >0,50 và phương sai trích tích lũy là 60,107% (đạt yêu cầu >50%), tức là nhân tố này giải thích được 60,107% biến thiên của dữ liệu, tương ứng với Eigenvalues là 3,005 (đạt yêu cầu >1).

Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố - Thang đo “Động lực làm việc”

| Mã biến quan sát | Hệ số tải nhân tố |
|-------------------------------|------------------------|
| DLLV5 | 0,827 |
| DLLV4 | 0,796 |
| DLLV3 | 0,768 |
| DLLV1 | 0,743 |
| DLLV2 | 0,740 |
| Eigenvalues | 3,005 |
| Phương sai trích tích lũy (%) | 60,107 |
| KMO and Bartlett's Test | KMO=0,816 Sig=0,000 |

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

Tóm lại, sau khi tiến hành kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach’s Alpha và kiểm định giá trị thang đo bằng việc phân tích EFA cho 26 biến quan sát thuộc 6 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc (biến độc lập), và 5 biến đánh giá động lực làm việc của người lao động tại Công ty Thủy điện An Khê- Ka Nak (biến phụ thuộc) đều phù hợp, đạt yêu cầu. Do đó, tất cả các nhân tố nêu trên đều được tiếp tục giữ lại để phân tích tương quan và phân tích hồi qui bội (không loại biến

nào).

4.4. Phân tích tương quan

Từ kết quả sau khi phân tích EFA nhận thấy việc phân nhóm đối với nghiên cứu này không thay đổi về số lượng biến cũng như không bị xáo trộn biến, các biến quan sát đều nằm trong các nhân tố như ban đầu đem vào mô hình nghiên cứu. Do đó việc gom biến và đặt tên nhóm biến tương đương với tên nhân tố ban đầu.

Bảng 5. Thống kê mô tả các giá trị trung bình, giá trị nhỏ nhất, giá trị lớn nhất của các biến

| | (N=163) | | |
|------|------------------|------------------|--------------------|
| | Giá trị nhỏ nhất | Giá trị lớn nhất | Giá trị trung bình |
| TNPL | 1.80 | 5.00 | 3.5669 |
| BCCV | 1.50 | 5.00 | 3.3819 |
| DTTT | 1.75 | 5.00 | 3.4340 |
| DKLV | 1.50 | 5.00 | 3.5752 |
| AHLD | 2.00 | 5.00 | 3.5975 |
| QHDN | 1.25 | 5.00 | 3.5307 |
| DLLV | 2.00 | 5.00 | 3.5018 |

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

Ma trận tương quan tại Bảng 6 ta thấy các hệ số Sig. của 6 biến độc lập đều bằng 0,000 (nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05) và hệ số tương quan giữa biến phụ thuộc DLLV và các biến độc lập (từ 0,439 đến 0,671).

Sơ bộ, có thể kết luận các biến độc lập có mối quan hệ tương quan với biến phụ thuộc và có thể đưa vào mô hình hồi qui để giải thích cho biến DLLV.

Bảng 6. Tương quan giữa các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

| | | TNPL | BCCV | DTTT | DKLV | AHLD | QHDN | DLLV |
|------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| DLLV | Hệ số tương quan | 0,671** | 0,536** | 0,495** | 0,567** | 0,555** | 0,439** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

4.5. Phân tích hồi qui tuyến tính bội

Đề thấy mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động và để kiểm định sự phù hợp giữa các nhân tố (biến độc lập) và

biến phụ thuộc là Động lực làm việc của người lao động, tác giả sử dụng hàm hồi qui tuyến tính bội, để kiểm định tác động của nhiều biến độc lập định lượng vào một biến phụ thuộc định lượng trong mô hình nghiên cứu:

$$Y=B_0+B_1X_1+ B_2 X_2+\dots+B_kX_{ki} +\dots+B_{pi} X_{pi}+\epsilon_i$$

4.5.1. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Theo kết quả mức độ giải thích mô hình tại Bảng 7, cho thấy R² hiệu chỉnh

bằng 0,71 có nghĩa là 71,0% sự biến thiên của DLLV (Động lực làm việc cho người lao động) được giải thích bởi sự biến thiên của sáu biến độc lập DKLV, TNPL, BCCV, DTTT, HTLD, QHDN.

Bảng 7. Mức độ giải thích của mô hình

| Mô hình | R | R ² | R ² hiệu chỉnh | Sai số ước lượng | Hệ số Durbin-Watson |
|---------|--------------------|----------------|---------------------------|------------------|---------------------|
| | 0,849 ^a | 0,720 | 0,710 | 0,29318 | 1,896 |

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

Trong bảng phân tích phương sai (Bảng 8), cho thấy trị số F có mức ý nghĩa với Sig.=0,000 (<0,05) có nghĩa mô hình hồi quy tuyến tính đưa ra là phù hợp với

dữ liệu thực tế thu thập được và các biến đưa vào đều có ý nghĩa trong thống kê với mức ý nghĩa 5%.

Bảng 8. Mức độ phù hợp của mô hình: Phân tích phương sai ANOVA

| Mô hình | Tổng bình phương | Bậc tự do (df) | Trung bình bình phương | F | Sig. |
|-----------|------------------|----------------|------------------------|--------|--------------------|
| Hồi quy | 34,540 | 6 | 5,757 | 66,973 | 0,000 ^b |
| 1 Phần dư | 13,409 | 156 | 0,086 | | |
| Tổng | 47,949 | 162 | | | |

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

4.5.2. Kiểm định đa cộng tuyến

Hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation factor – VIF) đạt giá trị lớn nhất là 1,620 (nhỏ hơn 10) cho thấy các biến độc lập này không có quan hệ

chặt chẽ với nhau nên không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra. Do đó, mối quan hệ giữa các biến độc lập không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả giải thích của mô hình hồi qui.

Bảng 9. Thống kê phân tích các hệ số hồi qui

| Mô hình | Hệ số chưa chuẩn hóa | | Hệ số chuẩn hóa | t | Sig. | Thống kê đa cộng tuyến | |
|---------|----------------------|------------|-----------------|--------|-------|------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| Hằng số | -0,444 | 0,211 | | -2,105 | 0,037 | | |
| TNPL | 0,271 | 0,048 | 0,306 | 5,679 | 0,000 | 0,617 | 1,620 |
| BCCV | 0,119 | 0,035 | 0,170 | 3,426 | 0,001 | 0,727 | 1,376 |
| 1 DTTT | 0,171 | 0,051 | 0,165 | 3,354 | 0,001 | 0,739 | 1,352 |
| DKLV | 0,171 | 0,036 | 0,236 | 4,814 | 0,000 | 0,745 | 1,342 |
| AHLD | 0,187 | 0,050 | 0,197 | 3,748 | 0,000 | 0,647 | 1,545 |
| QHDN | 0,200 | 0,040 | 0,225 | 5,031 | 0,000 | 0,897 | 1,115 |

(Nguồn: Kết quả phân tích 163 đáp viên năm 2019)

4.5.3. Kiểm định phần dư

Kết quả đồ thị phân tán có sự phân tán đều. Như vậy, giả định phương sai không đổi của mô hình hồi qui không bị vi phạm. Ngoài ra, kiểm định Durbin - Watson (d) cho thấy kết quả d=1,896 (1<d<3) nên ta có thể kết luận các phần dư là độc lập với nhau hay không có tương quan giữa các phần dư (Bảng 7).

Qua các kết quả kiểm định trên cho thấy các giả định của hàm hồi qui tuyến tính bội không bị vi phạm và mô hình hồi qui đã xây dựng là phù hợp với tổng thể.

4.5.4. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

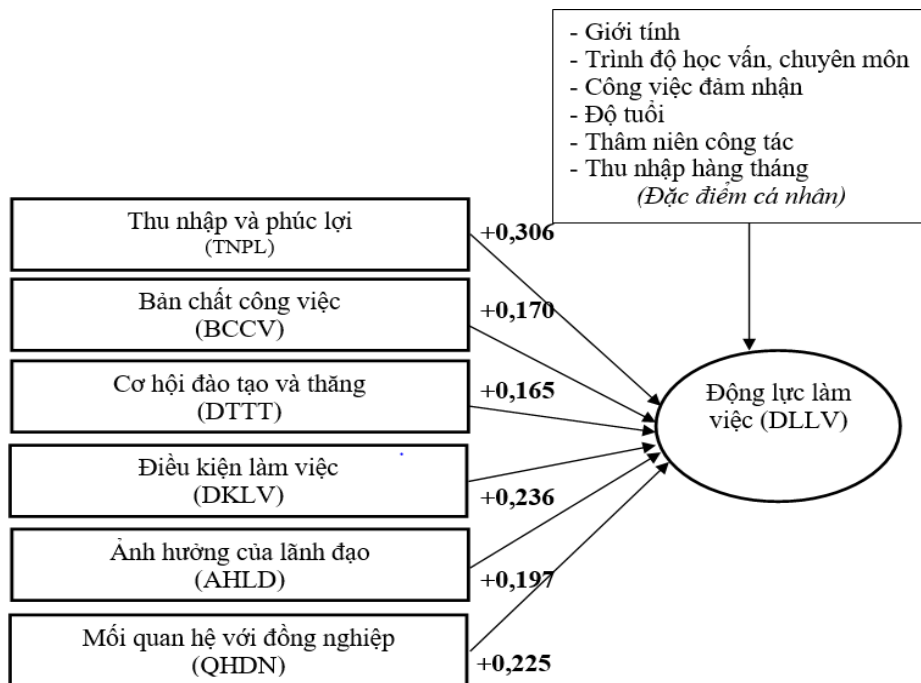
Từ bảng thống kê phân tích các hệ số hồi qui (Bảng 9) cho thấy 06 biến độc lập TNPL, DKLV, QHDN, TNPL, DTTT, BCCV, có tác động cùng chiều vào biến phụ thuộc DLLV vì hệ số hồi qui chuẩn hóa của các biến này đều dương và có ý nghĩa thống kê (Sig.<0,05). Như vậy các giả thuyết H₁, H₂, H₃, H₄, H₆ đều được chấp nhận ở độ tin cậy 95%.

Phương trình hồi qui chưa chuẩn hóa:

$$DLLV = -0,444 + 0,271 * TNPL + 0,119 * BCCV + 0,171 * DTTT + 0,171 * DKLV + 0,187 * AHLD + 0,200 * QHDN + 0,280 + \text{Đặc điểm cá nhân}$$

Phương trình hồi qui sau khi chuẩn hóa:

$$DLLV = 0,306 * TNPL + 0,170 * BCCV + 0,165 * DTTT + 0,236 * DKLV + 0,197 * AHLD + 0,225 * QHDN$$



Hình 2. Mô hình kết quả nghiên cứu
(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả, 2019)

4.6. Kiểm định sự khác biệt trung bình về động lực làm việc của các biến kiểm soát

Giả thuyết H0₁, ..., H0₆: không có sự khác biệt về Động lực làm việc giữa các nhóm trong từng biến kiểm soát (đặc điểm cá nhân): (i)Giới tính, (ii)Trình độ học vấn, chuyên môn; (iii)Công việc đang đảm nhận; (iv)Độ tuổi; (v)Thâm niên công tác; (vi)Thu nhập hàng tháng:

(i)Giới tính: Sử dụng kiểm định t mẫu độc lập (T -test), Levene cho giá trị Sig.=0,180 lớn hơn 0,05 nghĩa là phương sai đồng nhất, sử dụng kết quả kiểm định t ở phân tương quan giả định giá trị Sig.=0,378 lớn hơn mức ý nghĩa 0,05, chấp nhận giả thuyết H0₁. Như vậy biến Giới tính không có sự khác biệt về ĐLLV giữa nhóm Nam và nhóm Nữ.

(ii)Trình độ học vấn, chuyên môn: Kiểm định phương sai (Homogeneity of Variances) Levene cho giá trị Sig.=0,002<0,05 nghĩa là phương sai không đồng nhất; Kiểm định Kruskal-Wallis kết quả hệ số Sig.=0,006 nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05, chấp nhận giả thuyết H0₂; Điều này cho thấy ĐLLV các nhóm trong biến Trình độ học vấn, chuyên môn có sự khác biệt.

(iii)Công việc đang đảm nhận: Kiểm định phương sai (Homogeneity of Variances) Levene cho giá trị Sig.=0,108>0,05 nghĩa là phương sai đồng nhất, kết quả kiểm định bằng ANOVA hệ số Sig.= 0,000 nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05, chấp nhận giả thuyết H0₃. Điều này cho thấy ĐLLV các nhóm trong biến Công việc đang đảm nhận có sự khác biệt; Kiểm định ANOVA chuyên sâu Post

Hoc => Tukey chỉ có nhóm CB quản lý/CB kỹ thuật (Sig.<0,05 và có dấu *) có sự khác biệt rõ rệt trung bình và đánh giá cao hơn các nhóm còn lại (NV vận hành, NV sửa chữa, NV khối văn phòng và khác) về động lực làm việc.

(iv)Độ tuổi: Kiểm định phương sai (Homogeneity of Variances) Levene cho giá trị Sig.=0,003<0,05 nghĩa là phương sai không đồng nhất, nên kiểm định Kruskal-Wallis kết quả hệ số Sig.=0,044 nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05, chấp nhận giả thuyết H₀₄. Điều này cho thấy ĐLLV các nhóm trong biến Độ tuổi có sự khác biệt.

(v)Thâm niên công tác: Kiểm định phương sai (Homogeneity of Variances) Levene cho giá trị Sig.=0,002<0,05 nghĩa là phương sai không đồng nhất, nên kiểm định Kruskal-Wallis kết quả hệ số Sig.=0,054 lớn hơn mức ý nghĩa 0,05 không chấp nhận giả thuyết. Điều này cho thấy ĐLLV các nhóm trong biến Thâm niên công tác không có sự khác biệt.

(vi)Thu nhập hàng tháng: Kiểm định phương sai (Homogeneity of Variances) Levene cho giá trị Sig.=0,138>0,05 nghĩa là phương sai đồng nhất, kết quả kiểm định bằng ANOVA hệ số Sig.=0,000 nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05 chấp nhận giả thuyết. Điều này cho thấy ĐLLV ở các nhóm trong biến Thu nhập hàng tháng có sự khác biệt; Kiểm định ANOVA chuyên sâu Post Hoc => Tukey, cho thấy tất cả 04 nhóm trong biến Thu nhập hàng tháng (Sig.<0,05 và có dấu *) đều có sự khác biệt rõ rệt trung bình trong từng nhóm lẫn nhau về ĐLLV, thu nhập càng cao đánh giá về động lực làm việc càng cao.

5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Qua phân tích bằng phương pháp định lượng, kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu được chấp nhận; Kết quả nghiên cứu có được 6 nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của NLĐ tại Công ty Thủy điện An Khê – Ka Nak, sắp xếp mức độ tác động của 6 biến này vào biến phụ thuộc là ĐLLV của NLĐ theo thứ tự giảm dần: Thu nhập và phúc lợi ($\beta_1=0,306$), Điều kiện làm việc ($\beta_4=0,236$), Mối quan hệ với đồng nghiệp ($\beta_6=0,225$), Ảnh hưởng của lãnh đạo ($\beta_5=0,197$), Bản chất công việc ($\beta_2=0,170$), Cơ hội đào tạo và thăng tiến ($\beta_3=0,165$). Do đó, muốn nâng cao ĐLLV của NLĐ tại Công ty Thủy điện An Khê – Ka Nak cần quan tâm nhiều nhất đến 6 nhân tố trên.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, mức độ đánh giá động lực làm việc của người lao động tại Công ty có giá trị trung bình là 3,502 nằm trong khoảng từ 3,41 – 4,20 ở mức độ “Đông ý”, điểm đánh giá trên tất cả các chỉ tiêu khảo sát cũng đạt ở mức “Đông ý”.

Kết quả nghiên cứu kiểm định sự khác biệt trung bình các biến kiểm soát (đặc điểm cá nhân) đối với ĐLLV, cho thấy: (i)Giới tính, (v)Thâm niên công tác, không nhận thấy sự khác biệt; Biến: (ii)Trình độ học vấn, chuyên môn và (iv)Độ tuổi có sự khác biệt, tuy nhiên chưa xác định được chi tiết nhóm nào khác biệt (kiểm định phi tham số bằng Kruskal-Wallis); Các biến: (iii)Công việc đang đảm nhận, (vi)Thu nhập hàng tháng, có sự khác biệt và kiểm định ANOVA

chuyên sâu (Post Hoc => Tukey) cho thấy thu nhập càng cao động lực làm việc càng cao và nhóm CB quản lý/CB kỹ thuật đánh giá về động lực làm việc cao hơn các nhóm còn lại (NV vận hành, NV sửa chữa, NV khối văn phòng và khác).

Kết quả nghiên cứu này cũng đã củng cố thêm cho kết quả của các nghiên cứu trước đây về những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc. Nghiên cứu đóng góp, bổ sung vào mảng đề tài động lực làm việc trong doanh nghiệp nói chung và trong ngành điện lực nói riêng.

5.2. Đề xuất hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm giúp nhà quản trị trong Công ty có giải pháp thực hiện, để tạo động lực làm việc cho người lao động, tăng năng suất lao động mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cho Công ty Thủy điện An Khê – Ka Nak

➤ **Nhóm nhân tố “Thu nhập và phúc lợi”**: là nhân tố quan trọng nhất, có mức tác động lớn nhất ($\beta_1=0,306$) đến ĐLLV tại Công ty. Nhân tố này được NLD đánh giá “Đồng ý” (Mean=3,567). Mức thu nhập càng cao đánh giá mức tác động đến ĐLLV càng cao. Mặc dù thu nhập của người lao động hiện nay tại Công ty tương đối khá so với mặt bằng chung, tuy nhiên vẫn thấp hơn một số đơn vị khác trong ngành. Do đó hàm ý quản trị là cần làm tốt hơn nữa chính sách nâng cao thu nhập và phúc lợi để thúc đẩy ĐLLV của NLD tại Công ty:

- Tạo chính sách phúc lợi đầy đủ, đa dạng, phú hơn nữa và hỗ trợ người lao động chưa có nhà ở được vay tiền từ quỹ

phúc lợi để xây dựng nhà an cư lập nghiệp; Kịp thời khen thưởng khi đạt thành tích để động viên khích lệ, khen thưởng chuyên đề.

- Tăng nguồn thu nhập khác cho người lao động bằng việc tìm kiếm đối tác để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ khác mà Công ty được cấp phép.

- Tổ chức nghiên cứu áp dụng chỉ số KPI đo lường hiệu suất, hiệu quả, chất lượng thực hiện công việc của mỗi cá nhân, tập thể phòng và phân xưởng cho Công ty.

- Cần phải chú ý xem xét sự công bằng trong việc trả lương giữa các nhân viên vì biến quan sát này ở mức “Trung bình”; khuyến nghị trả lương dựa trên việc phân chia nhóm theo tính chất công việc và hiệu quả công việc.

➤ **Nhóm nhân tố “Điều kiện làm việc”**: Có mức tác động thứ 2 đến ĐLLV ($\beta_4=0,236$). Nhân tố này được người lao động đánh giá “Đồng ý” (Mean=3,575). Để tiếp tục tạo điều kiện làm việc tốt hơn nữa cho NLD, thúc đẩy ĐLLV của NLD, một số hàm ý quản trị là:

- Trang bị cơ sở vật chất đầy đủ, phục vụ tốt cho công việc tại 02 nhà máy, do đây là khu vực vùng sâu, vùng xa: Phòng làm việc và thiết bị văn phòng, đặc biệt các dụng cụ để giải trí, thể thao, bởi biến này NLD đang đánh giá thấp nhất trong nhân tố này;

- Không để NLD phải làm thêm giờ quá nhiều gây nên mệt mỏi mất tập trung ảnh hưởng đến an toàn lao động, nhất là đối với lực lượng trực tiếp sản xuất;

- Trang bị đầy đủ bảo hộ an toàn lao động cho người trực tiếp sản xuất và phương tiện phục vụ đi lại theo ca kíp phù hợp với điều kiện nhà máy đóng trên địa bàn vùng sâu, vùng xa.

➤ **Nhóm nhân tố “Mối quan hệ với đồng nghiệp”**: Có mức tác động thứ 3 đến ĐLLV ($\beta_6=0,225$). Nhân tố này được người lao động đánh giá “Đồng ý” (Mean=3,531). Trong đó cảm nhận của người lao động đối với sự thân thiện và hòa đồng của đồng nghiệp được đánh giá chỉ ở mức “Trung bình”, một số hàm ý quản trị là:

- Chủ động xây dựng môi trường hay một bầu không khí làm việc thân thiện, hòa đồng, cởi mở và gắn kết: tổ chức du lịch và hoạt động văn nghệ, thể dục thể thao ..., để họ có được cơ hội tìm hiểu, học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm;

- Xây dựng bộ quy tắc ứng xử giữa các nhân viên với nhau để các hoạt động giao tiếp hằng ngày được chuẩn hoá, thông qua đó các nhân viên sẽ tôn trọng và tin tưởng nhau hơn trong công việc;

- Xây dựng văn hoá tổ chức dựa trên các giá trị sống có ý nghĩa cho tổ chức, cộng đồng và xã hội vì thông qua các giá trị này sẽ kết nối người lao động trong tổ chức với nhau.

➤ **Nhóm nhân tố “Ảnh hưởng lãnh đạo”**: Có mức tác động thứ 4 đến ĐLLV của NLD trong Công ty ($\beta_5=0,197$). Nhân tố này được NLD đánh giá “Đồng ý” (Mean=3,598). Do đó hàm ý quản trị cho nhà quản trị là:

- Phải quan tâm, ghi nhận đóng góp của người lao động, đối xử công bằng

với người lao động, động viên, hỗ trợ và lắng nghe, chia sẻ khó khăn với người lao động.

- Phải lưu ý đến việc lãnh đạo tin tưởng khả năng của NLD, vì niềm tin này được người lao động đánh giá thấp nhất trong nhóm. Lãnh đạo tin tưởng vào khả năng NLD, giao việc, giao trọng trách cho NLD khi thực hiện công việc, NLD sẽ cảm nhận có được sự tôn trọng, họ sẽ có tinh thần trách nhiệm hơn, chủ động công việc tốt hơn và phát huy tính sáng tạo, nâng cao tính trách nhiệm trước lãnh đạo các giải pháp mà họ đề xuất thực hiện.

➤ **Nhóm nhân tố “Bản chất công việc”**: Có mức tác động thứ 5 đến ĐLLV ($\beta_2=0,170$). Nhân tố này người lao động đánh giá không cao, chỉ ở mức độ “Trung bình” (Mean=3,382). Do đó hàm ý quản trị là:

- Trước hết Công ty cần quan tâm đến hoạt động phân tích công việc, rà soát việc phân công công việc hợp lý, phù hợp với chuyên môn, năng lực và sở trường, thường xuyên kiểm tra đánh giá.

- Giúp NLD hiểu được công việc của họ đóng góp vào mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty như thế nào? Người lao động được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ.

- Khuyến khích NLD chủ động trong công việc và nâng cao hiệu quả làm việc.

➤ **Nhóm nhân tố “Cơ hội đào tạo và thăng tiến”**: Có mức tác động thấp nhất, xếp thứ 6 ($\beta_3=0,165$) trong các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV. Nhân tố này người

lao động đánh giá đạt ở mức độ “Đồng ý” (Mean=3,434), trong đó quan sát “Anh/Chị có nhiều cơ hội thăng tiến” chỉ được đánh giá ở mức “Trung bình”. Do đó hàm ý quản trị là:

- Điều đầu tiên nhà quản trị phải tự xem xét đã có quan tâm đến việc trao cho NLĐ những cơ hội thăng tiến thực sự hay chưa? Việc thăng tiến có thể ảnh hưởng do thâm niên, do quan hệ. Vì vậy để tạo động lực nhà quản trị Công ty cần quan tâm đặc biệt tạo ra nhiều cơ hội thăng tiến cho người lao động của mình hơn nữa.

- Những nhà quản trị cao cấp và quản trị nhân sự luôn phải nhận diện các năng lực, kỹ năng và kinh nghiệm cần có đối với vị trí lãnh đạo ở các thế hệ tiếp nối.

- Một điều mà nhà quản trị lưu ý hạn chế đưa người lao động vào diện quy hoạch treo, đưa vào quy hoạch chỉ để đủ số lượng nhưng khi đề bạt không xem xét, làm cho người lao động cảm thấy tù trạng thái hi vọng đến bất mãn, mất động lực làm việc

- Khuyến khích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đồng thời khuyến khích người lao động đưa ra các sáng kiến cải tiến kỹ thuật vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Công ty mở các khóa tập huấn về các kỹ năng quan trọng: Kỹ năng giao tiếp giúp người lao động có mối quan hệ tốt hơn với đồng nghiệp, đối tác, khách hàng.

Trên đây là những hàm ý quản trị mà tác giả đề xuất dựa trên kết quả nghiên cứu, nhằm giúp nhà quản trị trong Công

ty tiếp tục phát huy những mặt đã đạt được và xem xét khắc phục những mặt còn hạn chế phù hợp với điều kiện cho phép trong Công ty, để tạo động lực làm việc cho người lao động, tăng năng suất lao động mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cho Công ty Thủy điện An Khê – Ka Nak.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Adams, J.S., 1963. Towards An Understanding of Inequality. Journal of Abnormal and Normal Social Psychology. (67), pp. 422-436.
2. Alderfer, C. P., 1972. Existence, relatedness, and growth. New York, NY: Free Press.
3. Công ty Thủy điện An Khê- Ka Nak, 2017. Báo cáo tổng kết năm 2016.
4. Đào Duy Huân và Nguyễn Tiến Dũng, 2014. Giáo trình Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh. Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.
5. Đào Duy Huân và Nguyễn Tiến Dũng, 2017. Giáo trình Hành vi tổ chức. Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.
6. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân. 2007. Giáo trình Quản trị nhân lực. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Hà Nam Khánh Giao và Hoàng Văn Minh, 2016. Các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của công nhân tại Công ty Điện lực Tân Thuận. Tạp chí Công Thương, số 10-tháng10/2010, tr:142-147.
8. Herzberg, 1959. Two Factor Theory: Motivation Factors, Hygiene

Factors.

9. Võ Quốc Hùng, 2016. Các yếu tố tạo động lực cho công chức tại Chi cục Quản lý thị trường Thành phố Hồ Chí Minh. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng.

10. Hồ Phan Quốc Huy, 2018. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Nhiệt điện Cần Thơ. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Tây Đô.

11. Kovach, K.A., 1987. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30, pp. 58-65.

12. Maslow, A. H., 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370-96.

13. McClelland, D. C., 1985. *Human Motivation*. Scott: Glenview, IL.

14. Nguyễn Ngọc Duy Phương và Huỳnh Nguyệt Tú, 2017. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Chi nhánh viễn thông VNPT Bình Dương. *Tạp chí Công Thương*, số 13-tháng12/2017, tr: 90-95.

15. Du Minh Tài, 2016. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty Điện lực Thành phố Cần Thơ. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Tây Đô.

16. Nguyễn Đình Thọ, 2013. Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh. Nhà xuất bản Tài chính.

17. Nguyễn Thị Thơ, 2015. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Điện lực Bình Phú. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Tài Chính.

18. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014. Các nhân tố ảnh hưởng đến ĐLLV của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (Lilama). *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Cần Thơ*, số 35(2014), tr: 66- 78;

19. Hoàng Trọng và Chu Nguyên Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1. Nhà xuất bản Hồng Đức.

20. Hoàng Trọng và Chu Nguyên Mộng Ngọc, 2008. Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 2. Nhà xuất bản Hồng Đức.

21. Phạm Ngọc Vĩnh, 2017. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Lạc Tỷ II Tỉnh Hậu Giang. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Tây Đô.

22. Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

FACTORS AFFECTING EMPLOYEES' WORKING MOTIVATION AT AN KHE- KA NAK HYDROPOWER COMPANY

Phan Van Son¹ and Le Nguyen Doan Khoi²

¹Graduate student of Business Administration, Tay Do University

²Can Tho University (Email: phanvansonatd7@gmail.com)

ABSTRACT

The study was carried out to identify and evaluate the impact of factors affecting employees working motivation at An Khe- Ka Nak Hydropower Company. Based on the theoretical of the working motivation and the demand theory, the research model included six independent variables and one dependent variable. Quantitative research method was performed; The SPSS 20 software was used for data analysis from 163 questionnaires obtained by direct surveying of workers at An Khe- Ka Nak Hydropower Company. The results of Cronbach's Alpha analysis, EFA factor analysis, multiples regression analysis showed that six factors had positive impact on working motivation; In order of decreasing impact level as follows: income and benefits ($\beta_1=0,306$), working condition ($\beta_4=0,236$), relationship with coworker ($\beta_6=0,225$), influence of Leadership ($\beta_5=0,197$), the nature of work ($\beta_2=0,170$), training and promotion ($\beta_3=0,165$). Based on the above result, governance implications were suggested to increase the motivation of working for employees at An Khe- Ka Nak Hydropower Company, in expectation of contributing to increase productivity and production efficiency.

Keywords: *An Khe – Ka Nak Hydropower, work motivation, workers.*