

NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ - CHI NHÁNH HẬU GIANG

Nguyễn Minh Hiếu³⁸, Nguyễn Tri Khiêm³⁹

Tóm tắt: Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động được thực hiện tại Tập đoàn Dầu khí - Chi nhánh Hậu Giang dựa trên cơ sở lý thuyết về động lực làm việc và các thuyết về nhu cầu. Năm nhân tố được giả thuyết có ảnh hưởng đến động lực làm việc là (1) Thu nhập, (2) Bản chất công việc, (3) Đào tạo và thăng tiến, (4) Môi quan hệ trong tổ chức, và (5) Thương hiệu doanh nghiệp. Khảo sát ý kiến từ 120 người lao động được thu thập để đánh giá thang đo và đánh giá sự phù hợp của các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố cho thấy thang đo sử dụng trong nghiên cứu là phù hợp. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy có 03 nhân tố có tác động có ý nghĩa đến động lực làm việc của người lao động, trong đó, biến Đào tạo và Thăng tiến có tác động mạnh nhất, tiếp theo là Môi quan hệ trong tổ chức và cuối cùng là Bản chất công việc. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị để tăng động lực làm việc cho người lao động được đề xuất.

Từ khóa: Động lực làm việc, quản trị nhân lực

Abstract: Factors affecting work motivation were evaluated at Oil and Gas Group - Hau Giang Branch based on the theory of work motivation and the theory of demand. Five priori factors were hypothesized to have impact on motivation e.i. (1) Income, (2) Work characteristics, (3) Training and promotion, (4) Organizational relationship, (5) Reputation of Institution. Quantitative research was conducted with a sample of 120 office workers at the company. Results of Cronbach's Alpha and factor analysis shows the scale used in the study was consistent. The three factors significantly affecting motivation for office workers are Training and promotion, Organizational relationship, and Work characteristics. From the research results, some managerial implications were proposed.

Key words: Work motivation, Human resource management

1. Đặt vấn đề

Mỗi con người có hệ thống nhu cầu khác nhau từ nhu cầu cơ bản đến nhu cầu cao. Tại một thời điểm nào đó, nhu cầu mạnh nhất trong hệ thống nhu cầu cá nhân sẽ thúc đẩy cá nhân đó hành động. Đây là yếu tố sâu xa nhất, quan trọng nhất tạo nên động lực.

³⁸ Tập đoàn Dầu khí - Chi nhánh Hậu Giang

³⁹ Phó Giáo sư - Tiến sĩ Trường Đại học Nam Cần Thơ

Bên cạnh sự ảnh hưởng các yếu tố thuộc về con người. Động lực của con người còn chịu tác động của các yếu tố thuộc về môi trường, bao gồm: (i) Những yếu tố thuộc về công việc như: Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, tính linh hoạt, kỹ năng tự nhận thức bản thân,... (ii) Những yếu tố thuộc về công việc phù hợp là một điều kiện để nhân viên làm việc tốt: Văn hóa của tổ chức, phong cách lãnh đạo, các chính sách về nhân sự và việc thực hiện các chính sách đó,... Nếu cơ cấu tổ chức được thiết lập hợp lý, nhân viên thấy rõ được nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của mình, từ đó có thái độ ý thức hơn đối với công việc, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc.

Như vậy, hầu hết các nghiên cứu đều kiểm định được rằng các nhân tố trong mười yếu tố công việc của Kovach đã tạo được động lực làm việc cho nhân viên, hoặc ở nước này hoặc ở nước khác, hoặc ở lĩnh vực này hoặc ở lĩnh vực khác. Đây cũng là nền tảng trong việc xây dựng mô hình nghiên cứu của bài viết này.

2. Giả thuyết các yếu tố tạo động lực làm việc

H1 - Thu nhập: Các doanh nghiệp thường có quan điểm, mục tiêu khác nhau trong hệ thống thu nhập của người lao động, nhưng nhìn chung đều hướng đến bốn mục tiêu cốt lõi sau: Thu hút nhân viên, duy trì nhân viên giỏi, kích thích, động viên nhân viên, đáp ứng các yêu cầu của pháp luật,... Một 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 nhân viên. Giả thuyết H1: *Thu nhập ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.*

H2 - Bản chất công việc: Bản chất công việc thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, mang tính thách thức, tạo cơ hội để sử dụng, phát huy các kỹ năng cá nhân (Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011). Hackman và Oldham (1976) cho rằng việc tổ chức công việc hợp lý sẽ tạo động lực làm việc ngay từ bên trong người lao động, tạo được sự thỏa mãn và hiệu quả công việc. Giả thuyết H2: *Bản chất công việc ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.*

H3 - Đào tạo và thăng tiến: Nhân viên được tham gia các chương trình đào tạo nhằm nâng cao kỹ năng và được hy vọng sẽ sử dụng các kỹ năng, kiến thức học được để áp dụng trong công việc cũng như chia sẻ cho các đồng nghiệp khác. Theo Oosthuizen (2001) thăng tiến là một yếu tố động viên và có mức độ động viên rất lớn. Đào tạo và thăng tiến phản ánh chiến lược của tổ chức là dựa vào sự tăng giá trị hơn là dựa vào việc cắt giảm chi phí. Giả thuyết H3: *Đào tạo và thăng tiến ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.*

H4 - Mối quan hệ trong tổ chức

Động lực thúc đẩy tinh thần làm việc thường nảy sinh một cách tự nhiên khi người lao động có một nhà người lãnh đạo giỏi mà họ nể trọng và ngược lại. Mối quan hệ trong công việc là mối quan hệ được thiết lập giữa người lao động với người lao động. 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 ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên (Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011).

Giả thuyết H4: *Mối quan hệ trong tổ chức được ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của người lao động.*

H5 - Thương hiệu doanh nghiệp

Thương hiệu doanh nghiệp đại diện cho hình ảnh con người bên trong và bên ngoài. Người lao động của doanh nghiệp là đại diện thương hiệu của doanh nghiệp. Giả thuyết H5: *Thương hiệu doanh nghiệp ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của người lao động.*

3. Diễn đạt và mã hóa thang đo

Thang đo được xây dựng dựa trên thang đo Smith và cộng sự (1969), Srivastava và Bhatia (2013), Akhtar và cộng sự (2014), Ahmad và cộng sự (2014). Thang đo và mã hóa được trình bày trong bảng sau:

Kí hiệu	Biến quan sát
THU NHẬP (TN)	
TN1	Tiền lương được trả tương xứng với năng lực và đóng góp của anh/chị
TN2	Chính sách lương, thưởng, phúc lợi,... công bằng, công khai và minh bạch.
TN3	Chính sách phúc lợi (Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế,...) đầy đủ và hợp lý
TN4	Anh/chị hài lòng với chế độ thu nhập của SH1PP
BẢN CHẤT CÔNG VIỆC (CV)	
CV1	Công việc của Anh/Chị đòi hỏi nhiều kỹ năng
CV2	Anh/Chị hiểu rõ công việc đang làm
CV3	Anh/Chị cảm thấy công việc phù hợp với khả năng
CV4	Anh/chị cảm thấy công việc hiện tại ổn định và lâu dài
ĐÀO TẠO VÀ THĂNG TIẾN (DTTT)	
DT.TT1	SH1PP tạo nhiều cơ hội cho Anh/Chị trong đào tạo
DT.TT2	Anh/Chị luôn được khuyến khích nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ
DT.TT3	Anh/Chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong SH1PP
DT.TT4	Anh/Chị cảm thấy chính sách thăng tiến công bằng
MỐI QUAN HỆ TRONG TỔ CHỨC (MQH)	
MQH1	Lãnh đạo khuyến khích A/C tham gia ra quyết định quan trọng của bộ phận

Kí hiệu	Biến quan sát
MQH2	A/C luôn nhận được hỗ trợ, hướng dẫn kịp thời nghiệp vụ từ cấp trên
MQH3	Các đồng nghiệp của A/C luôn hỗ trợ, giúp đỡ, động viên nhau trong công việc
MQH4	Đồng nghiệp của Anh/Chị sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm trong công việc

THƯƠNG HIỆU DOANH NGHIỆP (TH)

TH1	Tôi tự hào về thương hiệu của PVN/SH1PP
TH2	Tôi tin tưởng vào tương lai phát triển của PVN/SH1PP
TH3	Tôi tự hào là cán bộ, nhân viên của PVN/SH1PP

ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

DLLV1	Lãnh đạo truyền cảm hứng cho Anh/Chị trong công việc
DLLV2	Anh/Chị tự nguyện nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn
DLLV3	Anh/Chị sẵn sàng hy sinh quyền lợi cá nhân để hoàn thành công việc
DLLV4	Anh/Chị thường làm việc với tâm trạng tốt nhất
DLLV5	Anh/Chị không bao giờ có ý định từ bỏ công việc

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Khảo sát được thực hiện trong thời gian từ tháng 12/2018 đến tháng 4/2019 tại các phòng chuyên môn, nghiệp vụ thuộc Tập đoàn Dầu khí - Chi nhánh Hậu Giang (SH1PP). Có 138 bảng câu hỏi khảo sát được phát ra, thu về hơn 130 phiếu, sau khi kiểm tra sơ bộ thì thấy số phiếu hợp lệ là 120 phiếu đạt tỷ lệ phản hồi 87%, đáp ứng cỡ mẫu yêu cầu cho phân tích EFA và phân tích hồi quy bội. Thực trạng động lực làm việc được thể hiện ở Bảng 1.

Bảng 1: Thực trạng động lực làm việc của người lao động

STT	Thang đo	N	Thấp nhất	Cao nhất	Trung vị	Độ lệch chuẩn
1	Thu nhập	120	2,00	5,00	4,15	0,73
2	Bản chất công việc	120	1,75	5,00	3,92	0,75
3	Đào tạo và thăng tiến	120	1,00	5,00	3,69	0,84
4	Mối quan hệ trong tổ chức	120	1,00	5,00	3,80	0,81
5	Thương hiệu doanh nghiệp	120	1,33	5,00	4,01	0,74
6	Động lực làm việc	120	1,80	5,00	3,91	0,74

Đặc điểm mẫu nghiên cứu được tóm tắt theo Bảng 2 như sau:

Bảng 2: Tổng hợp đặc điểm mẫu nghiên cứu

STT	Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)	
1	Giới tính	Nữ	23	19,17
		Nam	97	80,83
2	Độ tuổi	25 - 35 tuổi	53	44,17
		36 - 45 tuổi	43	35,83
		> 45 tuổi	24	20,00
3	Thâm niên công tác	< 1 năm	12	10,00
		1 - 3 năm	43	35,83
		> 3 năm	65	54,17
4	Loại hợp đồng lao động	Xác định thời gian	55	45,38
		Không xác định thời gian	65	54,17
5	Vị trí công tác	Nhân viên	101	84,17
		Quản lý cấp phòng	19	15,83
6	Thu nhập	Dưới 10 triệu/tháng	01	0,83
		10-15 triệu/tháng	08	6,67
		15-20 triệu/tháng	27	22,50
		> 20 triệu/ tháng	84	70,00
7	Trình độ chuyên môn	Dưới Đại học	07	5,83
		Đại học	100	83,33
		Trên Đại học	13	10,84
8	Bộ phận công tác	Kỹ thuật	46	38,33
		Văn phòng	44	36,67
		Chuẩn bị sản xuất	30	25,00

Để đánh giá tính nhất quán nội tại các khái niệm nghiên cứu, phương pháp phân tích nhân tố EFA và phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha được thực hiện. Thông qua kết quả kiểm định Cronbach's Alpha đối với 5 thành phần "Động lực làm việc" của người lao động toàn bộ các biến đều đạt yêu cầu về độ tin cậy. Kết quả trình bày theo Bảng 3.

Bảng 3: Cronbach's Alpha của các khái niệm nghiên cứu

STT	Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
1	Thu nhập	4	0,872	0,653
2	Bản chất công việc	4	0,720	0,333
3	Đào tạo và thăng tiến	4	0,900	0,758
4	Mối quan hệ trong tổ chức	4	0,896	0,642
5	Thương hiệu doanh nghiệp	3	0,935	0,850
6	Động lực làm việc	5	0,837	0,562
Tổng cộng		24	x	x

Phân tích EFA cho các biến độc lập

Kết quả phân tích EFA cho thấy thang đo giải thích được 61,57% biến động; hệ số tải nhân tố của các biến lần lượt là: DLLV4 = 0,869; DLLV5 = 0,795; DLLV3 = 0,773; DLLV1 = 0,759; DLLV2 = 0,719 đều > 0,5; hệ số KMO = 0,801 > 0,5 nên EFA phù hợp với dữ liệu; thống kê Chi-Square của kiểm định Bartlett's có mức ý nghĩa Sig. = 0,00 cho thấy các biến quan sát tương quan với nhau, do vậy thang đo được chấp nhận.

Bảng 4: Kết quả phân tích nhân tố EFA các biến độc lập

Nhân tố	Biến quan sát	Trọng số	Cronbach's Alpha	% biến động giải thích	% Phương sai trích đạt
Đào tạo và thăng tiến (X1)	DTTT4	0,824	0,887	22,913	22,913
	DTTT3	0,811			
	DTTT1	0,709			
	CV4	0,706			
	DTTT2	0,672			
Thu nhập (X2)	TN2	0,802	0,872	19,808	42,721
	TN1	0,776			
	TN3	0,771			
	TN4	0,761			
Mối quan hệ trong tổ chức (X3)	MQH3	0,868	0,918	17,406	60,127
	MQH4	0,866			
	MQH2	0,728			
Bản chất công việc (X4)	CV2	0,843	0,791	14,756	74,883
	CV1	0,777			
	CV3	0,735			

Sau khi hoàn tất việc phân tích EFA, tiến hành kiểm định lại hệ số Cronbach's Alpha của 4 thành tố rút trích được gồm 15 biến quan sát, kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy tất cả 4 thành tố đều đạt yêu cầu. Kết quả được trình bày tóm tắt tại Bảng 4.

Từ kết quả trên cho thấy từ 5 thành tố của mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu giờ chỉ còn 4 thành tố. Có 04 biến quan sát của các thang đo thành phần bị loại, đó là: MQH1, TH2, TH3, TH1 (không đạt giá trị khi phân tích EFA). Như vậy, thông qua phân tích EFA và kiểm định Cronbach's Alpha, ta có thể kết luận rằng các thang đo biểu thị Động lực làm việc và các thành phần của Động lực làm việc đã đạt giá trị hội tụ. Do đó, mô hình nghiên cứu được hiệu chỉnh gồm 04 biến độc lập: (X1) Đào tạo và thăng tiến, (X2) Thu nhập, (X3) Môi quan hệ trong tổ chức, (X4) Bản chất công việc và biến phụ thuộc là Động lực làm việc.

Phân tích hồi quy

Bảng 5: Các thông số của từng biến trong phương trình hồi quy

Mô hình	B	Độ lệch chuẩn	Beta	T	Sig.	VIF
(Hằng số)	0,780	0,276	-	2,826	0,006	-
Đào tạo và thăng tiến (X1)	0,314	0,069	0,383	4,547	0,000	2,028
Thu nhập (X2)	0,142	0,074	0,150	1,927	0,056	1,734
Mối quan hệ tổ chức (X3)	0,195	0,065	0,244	3,006	0,003	1,873
Bản chất công việc (X4)	0,156	0,072	0,157	2,175	0,032	1,479

Tầm quan trọng các yếu tố ảnh hưởng đến Động lực làm việc của người lao động có thể căn cứ vào hệ số Beta. Hệ số Beta của một yếu tố nào lớn thì nhân tố đó có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc lớn. Yếu tố Đào tạo và thăng tiến có ảnh hưởng mạnh nhất đến biến phụ thuộc, tiếp theo là Môi quan hệ trong tổ chức và cuối cùng là Bản chất công việc là yếu tố ảnh hưởng nhỏ nhất.

Kết quả Bảng 5 cho thấy có 3 thành tố Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ tổ chức và Bản chất công việc có mối quan hệ dương với Động lực làm việc và có ý nghĩa trong thống kê (giá trị Sig. < 0,05), ngoại trừ biến Thu nhập có giá trị Sig. = 0,056 > 0,05. Do đó, các giả thuyết H2, H3, H4 được chấp nhận; có nghĩa là các yếu tố: Đào tạo và thăng tiến, Môi quan hệ trong tổ chức và Bản chất công việc đều có ảnh hưởng tích cực đến Động lực làm việc của người lao động, riêng biến Thu nhập chưa đủ cơ sở để kết luận.

Kiểm định sự khác biệt về Động lực làm việc giữa các nhóm nhân viên phân theo Giới tính, Nhóm tuổi, Thâm niên công tác, Hình thức hợp đồng, Vị trí công tác, Thu nhập, Trình độ chuyên môn/học vấn của người lao động cho thấy không có ý nghĩa thống kê, ngoại trừ Bộ phận công tác có Sig = 0,04 < 0,05 có ý nghĩa thống kê. Từ đây, ta có thể kết luận rằng không có sự khác biệt trong việc đánh giá mức độ tác động đến động lực làm việc giữa người

lao động phân theo những đặc điểm trên, hay nói cách khác là Động lực làm việc giữa những người lao động phân theo các đặc điểm trên là như nhau.

5. Kết luận và đề xuất hàm ý quản trị

Kết quả kiểm định mô hình, phân tích mô hình hồi quy cho thấy 3 thành phần của động lực làm việc: Đào tạo và thăng tiến; Môi quan hệ trong tổ chức; Bản chất công việc tác động dương đến động lực làm việc của người lao động. Trong đó, biến đào tạo và thăng tiến tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động.

Ngoài ra, kết quả phân tích cho thấy **có sự khác biệt** trong về động lực làm việc theo Bộ phận công tác. Cụ thể như sau:

Bộ phận kỹ thuật bao gồm: Phòng xây dựng, Phòng Kỹ thuật - Công nghệ và Phòng Quản lý chất lượng là bộ phận có động lực làm việc thấp nhất với giá trị trung bình = 3,77 tiệm cận đến giá trị đồng ý = 4 của thang điểm.

Bảng 6: Mô tả sự khác biệt về động lực làm việc theo Bộ phận công tác

Bộ phận công tác	N	trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn
Kỹ thuật	46	3,77	0,602	0,089
Văn phòng	44	3,93	0,559	0,084
Chuẩn bị sản xuất	30	4,11	0,537	0,098
Tổng cộng	120	3,91	0,582	0,053

Bộ phận văn phòng gồm: Phòng Tổ chức Hành chính, Phòng Kinh tế - Kế hoạch và Phòng Tài chính - Kế toán có động lực làm việc lớn thứ hai với giá trị trung bình = 3,93.

Bộ phận Chuẩn bị sản xuất có động lực làm việc cao nhất với giá trị trung bình = 4,11.

Điều này có nghĩa là cần có những điều chỉnh về chế độ, chính sách theo sự khác biệt đối với đặc điểm nêu trên.

Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến Động lực làm việc của người lao động đạt giá trị trung bình 3,91 điểm tiệm cận với giá trị Đồng ý = 4 trong thang đo Likert 5 điểm của mô hình nghiên cứu. Nhìn chung, các nhân tố tạo Động lực làm việc của người lao động ở mức tương đối cao. Tuy nhiên, để nâng cao Động lực làm việc của người lao động, các nhà quản lý cần phải triển khai thực hiện một hệ thống các giải pháp đồng bộ. Trong đó, cần chú trọng đến các thành phần chính tạo nên Động lực làm việc, đó là: Đào tạo và thăng tiến; Môi quan hệ trong tổ chức và Bản chất công việc. Cụ thể như sau:

“Đào tạo và thăng tiến” là nhân tố tạo động lực cao nhất. Tuy nhiên, thực trạng “Đào tạo và thăng tiến” là nhân tố được người lao động đánh giá ở mức thấp nhất, giá trị trung bình đạt 3,680. Điều này cho thấy, người lao động đánh giá chưa cao với chính sách “Đào tạo và

Thăng tiến” hiện tại đang áp dụng. Đề gia tăng Động lực làm việc cho người lao động, tác giả đề xuất thực hiện một số giải pháp sau:

(i) Định hướng tư tưởng cho người lao động về việc phát triển chuyên môn không đơn giản là việc tiến cử đi đào tạo các khóa học với cơ hội thăng tiến và vị trí công tác cao hơn hiện tại mà đây chỉ nên xem là quá trình xây dựng và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với định hướng và mục tiêu chiến lược của Chi nhánh Hậu Giang nói riêng và PVN nói chung;

(ii) Công khai, minh bạch các chương trình đào tạo và tiêu chí đề cử tham gia các khóa học. Dựa trên nhu cầu, định hướng phát triển của Chi nhánh Hậu Giang và năng lực chuyên môn - nghiệp vụ, thành tích cá nhân của từng nhân sự từ đó tiến cử đi đào tạo vừa đúng đối tượng, vừa bám sát nhu cầu thực tế. Qua đó, hạn chế tối đa lãng phí thời gian, công sức và tài chính. Công khai, minh bạch quá trình đề tiến cử nhân sự tham gia các khóa đào tạo sẽ làm cho nhân sự được tiến cử đi đào tạo cảm nhận được ghi nhận thành tích tương xứng với đóng góp trong quá khứ và sự kỳ vọng của Ban Lãnh đạo đối với bản thân họ trong tương lai làm gia tăng “Động lực làm việc”. Ngoài ra, quá trình tiến cử minh bạch cũng tạo thêm “Động lực làm việc” cho các nhân sự chưa nhận đề cử đợt này có mục tiêu, tiêu chí phấn đấu rõ ràng. Bên cạnh đó cần đưa ra một số chính sách khích lệ, động viên và ghi nhận (vật chất và tinh thần) tương xứng đối với những người lao động tự nguyện tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn - nghiệp vụ, đặc biệt là các khóa học liên quan và ứng dụng trực tiếp vào công việc dẫn đến việc nâng cao hiệu quả công việc;

(iii) Minh bạch hóa quy trình thăng tiến rõ ràng cho tất cả người lao động những điều cần biết để thực hiện. Quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo sự công bằng và bình đẳng trong các cơ hội thăng tiến.

(iv) Tăng cường công tác giáo dục định hướng nghề nghiệp, động viên, khích lệ người lao động các bộ phận công tác hoàn thành tốt nhiệm vụ đưa Nhà máy Nhiệt điện Sông Hậu 1 về đích đúng tiến độ, đảm bảo an toàn và chất lượng được PVN giao phó và kỳ vọng. Đặc biệt là Bộ phận Kỹ thuật là bộ phận đang có động lực làm việc thấp nhất vì dự án hoàn thành đưa vào vận hành thì đa số người lao động thuộc bộ phận Kỹ thuật phải nghỉ việc hoặc luân chuyển công tác sang các đơn vị khác trực thuộc PVN hoặc ngoài ngành Dầu khí.

“Mối quan hệ trong tổ chức” là nhân tố tạo động lực cao thứ hai, giá trị trung bình đạt 3,900. Điều này cho thấy, người lao động cảm nhận nhân tố “Mối quan hệ trong tổ chức” khá cao và tiệm cận đến mức “Đồng ý = 4” của nghiên cứu. Đề gia tăng Động lực làm việc cho người lao động, tác giả đề xuất thực hiện một số giải pháp sau:

(i) Về mối quan hệ với đồng nghiệp: cần phải xây dựng mục tiêu tập thể để giúp người lao động nhận thức được vai trò, trách nhiệm cá nhân của mình trong tập thể và cùng với tập thể hướng tới mục tiêu chung của tổ chức trên tinh thần và ý thức tự nguyện. Có như vậy mới có thể xây dựng tính đoàn kết và tạo thêm động lực cho cá nhân đạt được mục tiêu chung.

(ii) Tạo môi trường làm việc thân thiện, cởi mở và gắn kết: Lãnh đạo cần **chủ động** xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện thông qua các chương trình làm việc nhóm hoặc sinh hoạt cộng đồng tạo điều kiện cho người lao động có nhiều cơ hội giao lưu, trao đổi, hoà đồng và gắn kết nhau hơn và qua đó người lao động có thêm cơ hội để tìm hiểu, học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm. Tất cả cùng nhau nỗ lực và hợp tác để hoàn thành nhiệm vụ và đạt hiệu quả, năng suất công việc cao nhất.

(iii) Lãnh đạo truyền cảm hứng cho người lao động phát huy tinh thần dân chủ, tạo điều kiện cho người lao động phát huy trí tuệ tập thể tạo sự đồng thuận và qua đó người lao động cảm thấy có trách nhiệm hơn với công việc; Lãnh đạo phải biết lắng nghe, chia sẻ và thấu hiểu tâm tư của người lao động. Đặc biệt, lãnh đạo phải biết sẵn sàng tiếp nhận góp ý trái chiều, phê bình thẳng thắn từ phía người lao động và xem đó là nhân tố tạo nên sự phát triển.

(iv) Lãnh đạo cần tiếp tục giúp đỡ, hỗ trợ người lao động. Tạo điều kiện cho người lao động tham gia vào một phần của quá trình ra quyết định. Lãnh đạo cần phải luôn bảo vệ quyền lợi của người lao động và luôn gương mẫu trong công việc.

“Bản chất công việc” là nhân tố được người lao động đánh giá ở mức cao nhất. Để gia tăng Động lực làm việc cho người lao động, tác giả đề xuất thực hiện một số giải pháp sau:

(i) Làm cho người lao động hiểu rõ được công việc của họ đã đang và sẽ thực hiện đóng góp vào mục tiêu và chiến lược phát triển của Chi nhánh Hậu Giang nói riêng và PVN nói chung như thế nào?

(ii) Khuyến khích người lao động phát triển công việc theo hướng chuyên nghiệp, tự trau dồi kỹ năng nghiệp vụ, giao quyền phù hợp tương ứng với trách nhiệm trong công việc.

(iii) Phân công công việc hợp lý, mục tiêu công việc phù hợp với từng cá nhân, từng giai đoạn. Đây là điều kiện để người lao động khẳng định, thể hiện bản thân trong công việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của mình.

(iv) Ghi nhận kịp thời những tấm gương có thành tích tốt, với chính sách khen thưởng phù hợp tạo động viên nhằm tác động kích thích và tạo hiệu ứng lan toả cho người lao động khác. Qua đó, tạo động lực tích cực cho người lao động phấn đấu hơn nữa cho công việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Ahmad, Farid et al. 2014. Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. J. of Management Policies & Practices. Vol. 2, No. 2.
- [2]. Akhtar and el at. 2014. Factors Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan. Journal of Asian Business Strategy, 4, pp. 125-133.
- [3]. Shaemi Barzoki Ali, Abzari Mahdi and Javani Malihe. 2012. *The effect of Employees's performance appraisal procedure on their Intrinsic Motivation*. Int'l J. of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 2, No. 12.

- [4]. William T. Bolyard, B.S. 1976. Job satisfaction: A comparison of Job Descriptive Index and Hoppock Measures, US Air Force University - Air Force Institute of Technology.
- [5]. Trần Kim Dung. 2011. *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
- [6]. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy. 2011. *Thang đo động viên nhân viên*, Tạp chí Phát triển Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Hồ Chí Minh, số: 2/2011, tr.55-61.
- [7]. Hackman. J. R., & Oldham. G. R. 1974. The job diagnostic survey: An Instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects, Yale University.
- [8]. Đào Duy Huân, Nguyễn Tiến Dũng, Võ Minh Sang. 2014. Giáo trình *Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.
- [9]. Đào Duy Huân, Nguyễn Tiến Dũng. 2017. *Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.
- [10]. Võ Quốc Hùng. 2016. *Nghiên cứu các yếu tố tạo động lực là việc cho công chức tại Chi cục quản lý thị trường Tp HCM*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng.
- [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]. Nguyễn Hoàng Thanh Nhân. 2016. *Động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh công ty cổ phần sữa Việt Nam*. Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng.
- [14]. Nhat Nguyen Cong and Dung Nguyen Van. 2013. *Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghe An Construction Joints Stock Corporation (PVNC)*. *Int'l J. of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 6; June 2013.
- [15]. Robbins, S. P. 2013. *Organizational Behavior*, New York: Prentice Hall.
- [16]. Huỳnh Thị Thu Sương. 2017. *Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại văn phòng UBND thành phố HCM*. Tạp chí Cửu Long, số 05 năm 2017, tr.29-39.
- [17]. Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi. 2014. *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên sản xuất trực tiếp ở Tổng công ty Lắp máy Việt Nam*. Tạp chí Khoa học ĐH Cần Thơ. 35 (2014), tr 66-78.
- [18]. Tran Thi Phuong Thuy and Tran Thi Bich Nhung. 2018. Factors affecting work Motivation of office worker - A study in HCM city, Viet Nam. *Business & IT*, pp: 2-13.
- [19]. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc. 2008. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS tập 1 & tập 2*, Nhà xuất bản Hồng Đức, thành phố Hồ Chí Minh.
- [20]. 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 (2017), tr 90-95.

[1] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 01+02, 2018, tr. 45-52.

[2] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 03+04, 2019, tr. 67-74.

[3] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 05+06, 2020, tr. 89-96.

[4] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 07+08, 2021, tr. 101-108.

[5] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 09+10, 2022, tr. 123-130.

[6] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 11+12, 2023, tr. 145-152.

[7] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 13+14, 2024, tr. 167-174.

[8] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 15+16, 2025, tr. 189-196.

[9] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 17+18, 2026, tr. 201-208.

[10] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 19+20, 2027, tr. 223-230.

[11] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 21+22, 2028, tr. 245-252.

[12] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 23+24, 2029, tr. 267-274.

[13] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 25+26, 2030, tr. 289-296.

[14] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 27+28, 2031, tr. 301-308.

[15] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 29+30, 2032, tr. 323-330.

[16] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 31+32, 2033, tr. 345-352.

[17] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 33+34, 2034, tr. 367-374.

[18] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 35+36, 2035, tr. 389-396.

[19] Nguyễn Văn Hùng, "Đánh giá tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 37+38, 2036, tr. 401-408.

[20] Trần Văn Hùng, "Tác động của đổi mới công nghệ đến năng suất lao động ở Việt Nam", Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển, số 39+40, 2037, tr. 423-430.